

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный экономический университет»  
Сызранский филиал

УТВЕРЖДЕНО  
Ученым советом Университета  
(протокол № 11 от 16.06.2016г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
по дисциплине

Наименование дисциплины: «**Организационное проектирование**»

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

Образовательные программы – Экономика и управление в государственной и муниципальной сферах

Методический отдел УМУ

«16» 06 2016 г.  
\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Научная библиотека СГЭУ

«17» 06 2016 г.  
\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Рассмотрено к утверждению  
на заседании кафедры

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(протокол № 10 от 18.06.2016 г.)  
зав. кафедрой

Размещено в ЭИОС СГЭУ

Рег.№ 2017 06.76

«10» июль 2017 г.

Начальник ОДОТиЭО \_\_\_\_\_ /Горбатов С.В./

Квалификация (степень) выпускника - бакалавр

Самара 2016

## Содержание

	Стр.
1. Цели и задачи дисциплины.	3
2. Место дисциплины в структуре ОП.	4
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине.	4
4. Объем и виды учебной работы.	5
5. Содержание дисциплины.	5
6. Методические указания по освоению дисциплины.	6
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.	41
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.	47
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.	47

## 1. Цели и задачи дисциплины.

Рабочая программа по дисциплине «Организационное проектирование» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО, компетентным подходом, реализуемым в системе высшего образования.

Целью дисциплины «Организационное проектирование» является подготовка выпускников к:

- управленческой деятельности при решении задач и проблем, возникающих при проектировании организации; организации совместного взаимодействия и координации действий органов государственного и муниципального управления и экономических агентов;
- информационно-аналитической деятельности при разработке предложений по совершенствованию организационной структуры, организационной культуры, повышению эффективности использования организационно-экономического потенциала организации;
- научно-исследовательской деятельности при анализе и моделированию факторов, влияющих на внутриорганизационные и межорганизационные процессы;
- расчетно-экономической деятельности при оценке показателей результативности и эффективности организации, при составлении планов развития организации, при оценке социальных и экономических условий функционирования организации;
- проектной деятельности при разработке стратегии развития организаций, программ осуществления организационных изменений;
- исполнительской деятельности при планировании организационных мероприятий.

В соответствии с поставленными целями преподавание дисциплины реализует следующие задачи:

- освоение студентами современной теории и практических технологий стратегического управления, овладение методикой планирования и проектирования организаций различной отраслевой направленности и форм собственности;
- комплексное изучение стратегических факторов планирования и проектирования организаций, теоретическое осмысление сущности, функций и методов инновационного управления социально-экономическими процессами в условиях динамично и качественно преобразующихся параметров внешней и внутренней управленческой среды;
- формирование фундаментальных представлений о сущности, структуре и методах планирования и проектирования в органах государственного и муниципального управления;
- изучение практических методов планирования, обеспечивающих высокую экономическую и социальную эффективность государственного и муниципального управления организациями и предприятиями;
- овладение методологией реализации важнейших элементов стратегического управления и обеспечения разработки стратегии - видение, миссия, цели, стратегический анализ, стратегическое планирование, организация и проведение стратегических изменений, мотивации и стратегического контроля;
- изучение инструментов и методов стратегического анализа и оценки управленческой ситуации в организации и адекватного поведения организаций в российских условиях выстраивания конкурентной стратегии и партнерства;
- приобретение навыков применения теоретических положений учебной дисциплины в ходе практических занятий, консультаций, деловых игр, тренингов, разбора конкретных управленческих ситуаций, выбора и обоснования вариантов управленческого поведения;
- обеспечение текущего контроля знаний на основе контрольных вопросов и заданий по каждой теме учебной дисциплины;
- закрепление полученных знаний на основе специального плана сбора и обобщения эмпирического материала и оценки моделей и систем управления, применяемых в различных организациях;
- освоить категории и практические возможности стратегического управления для повышения социальной и экономической эффективности на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, а также на уровне организаций, предприятий и корпораций;
- приобрести навыки стратегического анализа управленческого потенциала субъектов хо-

зяйствования, органов государственного и муниципального управления, выявления новых, ранее неизвестных и скрытых возможностей и угроз для стабильного функционирования и успешного развития в будущем;

- освоить и применять прогрессивные модели, механизмы и технологии стратегического управления в различных ситуациях, в том числе таких, которые отличаются повышенным динамизмом и неопределенностью.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Организационное проектирование» входит в вариативную часть блока Б.1 «Дисциплины (модули)».

Изучение дисциплины основывается на знаниях, умениях и навыках, приобретенных обучающимся при изучении следующих дисциплин: «Менеджмент», «Финансы», «Основы делопроизводство».

Знания, умения и навыки, формируемые дисциплиной «Организационное проектирование», являются необходимыми для изучения последующих дисциплин (таблица 1).

Таблица 1

Междисциплинарные связи с последующими дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№№ тем данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин				
		1	2	3	4	5
1.	Государственная итоговая аттестация	+	+	+	+	

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Изучение дисциплины «Организационное проектирование» в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

- профессиональные:

этап формирования - завершающий. Вид деятельности - аналитическая, научно-исследовательская.

**ПК-5-** способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- варианты управленческих решений;
- критерии социально-экономической эффективности;
- риски и возможные социально-экономические последствия управленческих решений;

уметь:

- критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений;
- разработать и обосновать предложения по совершенствованию управленческих решений;

владеть:

- компетенциями в области оценки вариантов управленческих решений;
- способами и методами оценки предлагаемых вариантов управленческих решений;
- способами и методами разработки и обоснования предложений по совершенствованию управленческих решений.

#### 4. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Таблица 2

Объем и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего		Сем. 5	
	часов	/зачетных единиц	часов	/зачетных единиц
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>36</b>	<b>1,00</b>	<b>36</b>	<b>1,00</b>
В том числе:				
Лекции	18	0,50	18	0,50
Практические занятия (ПЗ)	18	0,50	18	0,50
Лабораторные работы (ЛР)				
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>62</b>	<b>1,72</b>	<b>62</b>	<b>1,72</b>
В том числе:				
Курсовая работа/курсовой проект/ контрольная работа				
Другие виды самостоятельной работы	62	1,72	62	1,72
<b>Вид промежуточной аттестации : зачет в 5 сем.</b>	<b>10</b>	<b>0,28</b>	<b>10</b>	<b>0,28</b>
Общая трудоемкость	108	3,00	108	3,00

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

Тематический план дисциплины «Организационное проектирование» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции и	Практические занятия	Лабораторные работы	СР	Контроль	Всего
1.	Раздел 1. Планирование организаций						
2.	Тема 1.1. Концептуальные основы организационного планирования	2	2		88		12
3.	Тема 1.2. Методология планирования.	4	4		112		20
4.	Тема 1.3. Формирование структуры планирования в организации	4	4		110		18

5.	Раздел 2. Проектирование организаций						
6.	Тема 2.1. Концептуальные основы организационного проектирования.	2	2		88		12
7.	Тема 2.2. Методы и приемы проектирования организаций.	4	4		88		16
8.	Тема 2.3. Управление процессом проектирования	2	2		88		12
Контроль	Зачет					20	20
Итого		18	18		552	20	108

### 5.2. Содержание разделов и тем

	Тема	Содержание
1	Раздел 1. Планирование организаций. Тема 1.1. Концептуальные основы организационного планирования	Организационное проектирование представляет собой разработку проектов новых или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб и т. п.). Необходимость организационного проектирования обусловлена следующими факторами: - быстро меняющимися условиями, в которых уже нельзя использовать хорошо служившие в прошлом организационные формы, и которые не удовлетворяют современным требованиям рыночных отношений; - в управлении организациями уже нельзя использовать механистический подход («завод-винтик», «человек-винтик»); - проектирование новых или совершенствование старых организаций должно базироваться не только на опыте, аналогии, интуиции, волевом подходе, но и на научных методах организационного проектирования; - проектирование новых организаций и совершенствование существующих должно проводиться специалистами управления, консультантами, руководителями и работниками. Организационный проект – это совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также: - организационно-технические; - финансовые; - экономические; - другие механизмы ее развития. Главные элементы проектирования. Объектом оргпроектирование является организация как вид социальной системы. В проекте любой системы можно выделить три уровня: Архитектура системы – это функциональное проявление системы с точки зрения заказчика; Исполнение – это логическое описание внутренней структуры, способной реализовать функции системы; Реализация – это реальное исполнение запланированного.
2.	Тема 1.2.Методология планирования	Существует несколько методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический, программно-целевой. Стратегическое

		<p>планирование - видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-экономическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния. Речь идет о формах и методах выполнения принятых стратегических решений на основе их увязки друг с другом, соответствующего ресурсного обеспечения и выбора оптимальных способов их реализации, рассчитанных на длительный период времени. Стратегическое планирование - организационная система методов реализации стратегических решений на предприятии. При осуществлении стратегического планирования в основном применяются качественные показатели. Стратегическое планирование - это средство реализации стратегии предприятия, направлено на поиск необходимых ресурсов и путей по достижению целей, вытекающих из принятой стратегии развития. Перспективное планирование основывается на прогнозировании.</p>
3.	<p>Тема 1.3. Формирование структуры планирования в организации</p>	<p>Процесс программно-целевого планирования построен по логической схеме "цели - пути – способы - средства". Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, менеджер разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного подхода является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Т.е. программно-целевой метод «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов. Особенностью программного планирования является также способ влияния на планируемую систему. На практике основу стратегического плана развития любого хозяйствующего субъекта составляют различные проекты и программы, направленные на повышение эффективности функционирования тех или иных составляющих стратегического потенциала в соответствии с выбранными стратегическими целями развития.</p>
4.	<p>Раздел 2. Проектирование организаций Тема 2.1. Концептуальные основы организационного проектирования</p>	<p>Организационное проектирование представляет собой разработку проектов новых или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб и т. п.). Необходимость организационного проектирования обусловлена следующими факторами: быстро меняющимися условиями, в которых уже нельзя использовать хорошо служившие в прошлом организационные формы, и которые не удовлетворяют современным требованиям рыночных отношений; в управлении организациями уже нельзя использовать механистический подход («завод- винтик», «человек-винтик»); проектирование новых или совершенствование старых организаций должно базироваться не только на опыте, аналогии, интуиции, волевом подходе, но и на научных методах организационного проектирования; проектирование новых организаций и совершенствование существующих должно проводиться специалистами управления, консультантами, руководителями и работниками.</p> <p>Организационный проект - это совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а</p>

		<p>также: организационно-технические; финансовые; экономические; другие механизмы её развития.</p> <p>Главные элементы проектирования.</p> <p>Объектом оргпроектирования является организация как вид социальной системы.</p> <p>В проекте любой системы можно выделить три уровня. Архитектура системы - это функциональное проявление системы с точки зрения заказчика. Исполнение - это логическое описание внутренней структуры, способной реализовать функции системы. Реализация - это реальное исполнение запланированного.</p>
5.	Тема 2.2. Методы и приемы проектирования организаций	<p>Организационное проектирование, как моделирование системы управления организацией, осуществляемое перед ее формированием или накануне значительных преобразований. Организационное проектирование связано с нахождением соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, а также неформальная организация и культура) и ее стратегией, которые приводят к успеху.</p> <p>Последовательность задач организационного проектирования, вытекающих из общей теории систем. Определение качественного и количественного состава элементов системы управления. Выбор конфигурации элементов системы в пространстве.. Проектирование общей структуры системы управления. Разработка процессов, регламентирующих деятельность системы управления. Определение информационных взаимосвязей между элементами системы.. Проектирование технологии управленческих процессов. Наиболее универсальным и современным для проектирования организационной структуры является метод организационного моделирования. Последовательность этапов проектирования системы управления методом организационного моделирования. Выбор типовой схемы управления. Распределение решений по уровням. Расчет загрузки уровня управления. Выбор варианта структуры..Формирования схемы управления и состава подразделений в пределах выбранной структуры.. Корректировка и утверждение схемы управления. Проектирование процедур принятия решений. Разработка документации, регламентирующей деятельность подразделений. Разработка Положения об организации. Выделяют два вида организационного проектирования: комплексное и локальное.</p>



6.	Тема 2.3. Управление процессом проектирования.	<p>Организационное проектирование — это процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, а также неформальная организация и культура) и ее стратегия, которые приводят к успеху. Процесс проектирования организации не является средством избрания единственного проекта, либо однажды принятым решением. Организации постепенно изменяются и их структуры должны изменяться вместе с ними. Некоторые изменения нарастают происходят в течение сравнительно длительного периода времени; другие изменения являются быстрыми, стремительными. Для обоих типов изменений организация должна приспособлять свою структуру так, чтобы иметь возможность эффективно продолжать работу. Проектирование организации является важной частью эффективного управления, по крайней мере, по четырем причинам. Во-первых, по мере того, как организация увеличивается в размере, ее структура должна значительно децентрализоваться, чтобы менеджеры могли делегировать власть для принятия решений в те части организации, которые находятся в лучшей позиции для принятия этих решений. Во-вторых, различные виды работ требуют различных подразделений, и эти виды работ постоянно изменяются. В-третьих, организационная структура должна согласоваться с избранной стратегией. При изменении стратегии организации, шансы на успех новой стратегии усиливаются при поддержке организационным проектированием. И последнее. Технология является важной частью любой организации. По мере того, как технология организации изменяется, возникает необходимость информационного изменения. Все эти изменения, базирующиеся на технологии, предполагают необходимость соответствующих изменений в структуре.</p>
----	---	--

## **6. Методические указания по освоению дисциплины**

### **6.1. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (конспект лекций)**

#### **Раздел 1. Планирование организаций.**

##### **Тема 1.1. Концептуальные основы организационного планирования.**

Планирование как общее понятие — это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

Экономическое планирование на предприятии — это способ моделирования развития предприятия, показателей среды его деятельности: производства и поставок продукции, потребления и использования ресурсов, рынка продукции и цен, затрат и результатов, денежных потоков и эффективности функционирования.

План — это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Сущность планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном

использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий (этапов). Принято выделять четыре основных этапа планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их исполнением.

Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

*Реактивное планирование* базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы сложившиеся традиции.

*Индикативное планирование* ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижению вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства.

В теории планирования выделяют следующие принципы планирования: единства, непрерывности, гибкости, точности и участия.

*Принцип единства* предопределяет системность планирования, что означает существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.

*Принцип непрерывности* планирования основывается на использовании взаимосвязи элементов и одновременности внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления.

Регулирование и координация в управлении процессами планирования основываются на общих аксиоматических правилах:

- нельзя планировать эффективно, если на данном уровне управления планирование не связано с планированием функциональных служб (управлений, отделов, секторов);
- любые изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других по линиям (каналам) взаимосвязей.

## **Тема 1.2. Методология планирования.**

Существует несколько методов планирования:

- балансовый,
- расчетно-аналитический,
- экономико-математические,
- графоаналитический,
- программно-целевой.

*Балансовый метод* планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы — с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

*Расчетно-аналитический метод* используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

*Экономико-математические методы* позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать

оптимальный.

*Графоаналитический метод* дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда.

*Сетевой метод* является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

Сетевой график - это графическое изображение определенного комплекса выполняемых работ, отражающее их логическую последовательность, существующую взаимосвязь и планируемую продолжительность и обеспечивающее последующую оптимизацию разработанного графика на основе экономико-математических методов и компьютерной техники с целью его использования для текущего управления ходом работ.

Сетевая модель оперирует понятиями «работа», «событие», «путь». Работа - это любой производственный процесс или иное действие, приводящее к достижению определенных результатов событий. Работа обозначается стрелкой, указывающей направление слева направо от меньшего номера события к большему, и кодируется номерами этих событий. Работы могут быть трех видов:

- действительная, т. е. производственный процесс, требующий затрат труда, времени и ресурсов;

- ожидание - работа, не требующая затрат труда и ресурсов, но занимающая время, необходимое для того, чтобы действительную работу можно будет считать завершенной, т. е. можно будет приступить к выполнению последующей работы;

- фиктивная работа, означающая логическую (технологическую) связь между двумя или несколькими событиями и указывающая, что возможность начала одной работы зависит от окончания другой. Фиктивная работа не требует ни затрат труда, ни времени, ни ресурсов; она обозначается в сетевом графике пунктирными стрелками.

Событие означает факт окончания одной или нескольких работ, необходимых и достаточных для начала последующих.

Во всех сетевых графиках важным показателем служит *путь*, определяющий последовательность работ или событий.

В любом графике принято различать несколько путей:

- полный путь от исходного до завершающего события;
- путь, предшествующий данному событию от начального;
- путь, следующий за данным событием до завершающего;
- путь между несколькими событиями;
- критический путь от исходного до конечного события, равный максимальной продолжительности выполнения работы.

К основным планируемым параметрам в сетевых моделях относятся следующие показатели: продолжительность выполнения работ, критический путь, резервы времени свершения событий.

Для каждого  $i$ -го события устанавливаются: ранний срок наступления  $i$ -го события:  $T_{ni} = t_{0-i}(\max)$

где  $\max t_{0-i}$  - максимальное время выполнения всех работ, ведущих к данному событию, поздний срок наступления события:  $T_{pi} = B_{крП} - c(\max t_{i-c})$  где  $B_{кр}$  - продолжительность критического пути;

$\max t_{i-c}$  - максимальная длительность пути от данного события до завершающего.

Резерв времени выполнения события - это такой промежуток времени, на который может быть отсрочено свершение этого события без нарушения планируемых сетевым графиком сроков окончания проектных работ.

$$R_i = T_{pi} - T_{ni}$$

Выполненные расчеты основных параметров сетевых графиков должны быть

использованы при анализе и оптимизации сетевых стратегических планов.

*Программно-целевые методы* позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

Планирование в процессе своего осуществления должно следовать следующим *принципам*:

- гибкость, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды функционирования предприятия. Его соблюдение требует корректировки плана при различных изменениях внешней и внутренней среды;

- непрерывность, предполагающая скользящий характер планирования, прежде всего в части систематического пересмотра планов, "сдвигая" период планирования {например, после завершения отчетного месяца, квартала, года};

- коммуникативность, под которой понимается координация и интеграция усилий (или принцип холизма по Р.Акофу). Все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо;

- участие, предполагающее важность вовлечения в него всех возможных участников процесса функционирования предприятия;

- адекватность, т.е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования. Адекватность предполагает, что реально происходящие процессы с рациональной точностью должны моделироваться при составлении плана предприятия;

- комплексность как взаимосвязь и отражение в плане всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- многовариантность, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели. Соблюдение этого принципа требует разработки различных сценариев будущего развития предприятия исходя из вероятностных сценариев развития окружающей среды;

- итеративность, предусматривающая неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации). Это обуславливает творческий характер самого процесса планирования.

*Стратегическое планирование* - видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-экономическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния. Речь идет о формах и методах выполнения принятых стратегических решений на основе их увязки друг с другом, соответствующего ресурсного обеспечения и выбора оптимальных способов их реализации, рассчитанных на длительный период времени. Из изложенного следует, что стратегическое планирование - организационная система методов реализации стратегических решений на предприятии. Оно характеризуется, во-первых, тем, что по сроку своего действия оно носит "обозримый" характер, во-вторых, предметом его планирования являются основные базисные процессы развития предприятия, направленные на наращивание его социально-экономического потенциала. *Обозримый* характер стратегического планирования обуславливается как развитием внешней среды, так и наступлением каких-то внутренних событий, которые существенно меняют стратегическую обстановку функционирования предприятия. При осуществлении стратегического планирования в основном применяются качественные показатели.

Можно сказать, что стратегическое планирование - это средство реализации стратегии предприятия, оно направлено на поиск необходимых ресурсов и путей по достижению целей, вытекающих из принятой стратегии развития. По существу, это увязка целей и ресурсов по их достижению.

*Перспективное планирование* основывается на прогнозировании. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т. д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10—15 лет) и среднесрочное (3—5 лет) планирование.

*Долгосрочный план* имеет программно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено.

Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в *среднесрочном плане*. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные — на 2—3 года.

Текущее (годовое) планирование *разрабатывается в разрезе* среднесрочного плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые и бригадные.

*Оперативно-производственное планирование уточняет задания* текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место). Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановые задания до непосредственных исполнителей (рабочих). Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему.

Имеются различные признаки классификации планирования по видам, срокам, формам и другим признакам. С точки зрения обязательности принятия и выполнения плановых заданий оно подразделяется на директивное и индикативное планирование.

*Директивное планирование* характеризуется обязательным принятием и выполнением плановых заданий, установленных вышестоящей организацией для подчиненных ей предприятий. Директивное планирование пронизывало все уровни системы социалистического централизованного планирования (предприятия, отрасли, регионы, экономику в целом), сковывало инициативу предприятий. В рыночной экономике директивное планирование используется на уровне предприятий при разработке их текущих планов.

*Индикативное планирование* — это форма государственного регулирования производства через регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других показателей. Задания индикативного плана называются индикаторами. *Индикаторы* — это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления. В составе индикативного плана могут быть и обязательные задания, но их число весьма ограничено. Поэтому в целом план носит направляющий, рекомендательный характер. Применительно к предприятиям (организациям) индикативное планирование чаще применяется при разработке перспективных планов.

Необходимо различать перспективное планирование, прогнозирование, стратегическое планирование, тактическое планирование и бизнес - планирование, которые взаимосвязаны, образуют единую систему и в то же время выполняют различные функции и могут применяться самостоятельно.

Как уже отмечалось выше, *перспективное планирование* основано на прогнозировании.

*Прогнозирование* является базисом, фундаментом перспективного планирования и в отличие от него основано на предвидении, построенном на экономико-математическом,

вероятностном и в то же время научно обоснованном анализе перспектив развития предприятия в обозримом будущем.

*Стратегическое планирование* ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения, определяет основные направления развития предприятия (организации) и, что особенно важно, формирует миссию предприятия, направленную на реализацию его общей цели. Миссия детализирует статус предприятия (организации) и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

*Тактическое планирование* в отличие от перспективного и стратегического планирования охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и направлено на реализацию выполнения этих планов, которые конкретизируются в комплексных планах социально-экономического развития предприятия.

*Бизнес-планирование* является разновидностью технико-экономического планирования, однако в условиях рыночной экономики его функции значительно расширились и оно стало самостоятельным видом планирования.

Существуют и другие классификации форм и видов планирования. Так, по классификации Р.Л. Акоффа, широко используемой в зарубежной науке и практике, планирование бывает:

- *реактивным* — базируется на анализе и экстраполяции прошлого опыта снизу вверх;
- *инактивным* — ориентируется на существующее положение предприятия для выживания и стабилизации бизнеса;
- *преактивным (упреждающим)* — основано на прогнозах с учетом будущих изменений и осуществляется на предприятиях сверху вниз путем оптимизации решений;
- *интерактивным* — заключается в проектировании будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, направленном на повышение эффективности развития предприятия и качества жизни людей.

Отметим, что планирование на предприятии (фирме) является важнейшим элементом рыночной системы, ее базисом и регулятором.

*Бизнес-план* представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия. Составлять его рекомендуется на 3—5 лет. Для первого и второго года показатели следует давать в помесечной и поквартальной разбивке, далее — в годовом разрезе.

*Бизнес-план* необходим: для разработки концепции ведения бизнеса и генеральной стратегии, развития предприятия; выполнения функции планирования; оценки и контроля процесса развития основной деятельности предприятия; привлечения денежных средств; привлечения частных инвесторов, эффективного использования инвестиций, конкурсного размещения государственных инвестиций в высокоэффективные проекты. Разработка бизнес-плана позволяет получить ответы на следующие вопросы: как начать дело; как эффективно организовать производство; когда будут получены первые доходы; в какие сроки можно будет расплатиться с кредиторами; как уменьшить возможный риск?

В теории и практике нет жестко регламентированной структуры бизнес-плана. Она может быть различной в зависимости от выполняемой функции: одна — для начинающего предпринимателя и другая — для действующего предприятия.

Бизнес-план может состоять из следующих разделов: резюме, описание продукта (услуги), анализ рынка сбыта, оценка конкурентов, стратегия маркетинга, план производства, организационный и финансовый планы.

В рекомендациях зарубежных и отечественных разработчиков бизнес-плана приводятся и другие разделы, в частности, *инвестиционный план*.

*Резюме.*

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, т.е. резюме, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими проектами. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого

проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: "Что они получат в случае успешной реализации этого бизнес-плана?" и "Каков риск потери ими денег?"

Для ответа на поставленные вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым она стремится. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновение на рынки и вытеснение старых товаров.

В конце резюме отражаются финансовые результаты, которые ожидаются от проекта в будущем. Необходимо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

*Описание продукта (услуги).*

Первый раздел любого бизнес-плана - это описание того продукта (услуги), который организация собирается производить или предоставлять. В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)?
- Какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)?
- Чем отличается ваш продукт (услуга) от товара конкурента?

Полезный эффект - это то, ради чего приобретается товар.

Отличительные особенности товара - это то, что делает возможным получить полезный эффект. Однако не стоит уповать на исключительные достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Покупателю совершенно безразличны такие важные с точки зрения производителя свойства товара, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, многие важные особенности их конструкции.

Два элемента потребительские свойства товара и цена являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главными составляющими конкурентоспособности товара, отражающей его отличие от товара-конкурента.

В конечном итоге люди склонны покупать то, что им нравится, а не то, что им предлагают. Это всегда нужно помнить производителю товара (услуги). Очень важный и весьма часто упускаемый из виду момент - это наглядное изображение товара, или экземпляр изделия производства, или свидетельство хотя бы одного клиента, которого полностью устроили оказанные услуги.

В этом же разделе следует охарактеризовать основные качества товара (услуги), его внешний вид, если необходимо и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно прикинуть цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и шансы на успех или неудачу.

*Анализ рынка сбыта*

Второй раздел бизнес-плана - изучение рынка товара или услуги. Недостаточный анализ рынка и потенциальных потребителей, их вкусов, запросов, денежных возможностей и т.д. - одна из наиболее частых причин неудач в бизнесе. Поэтому прежде чем поставить дело на "широкую ногу" и заняться им всерьез, следует тщательно изучить рынок. Это даст возможность определить круг потребителей, емкость рынка товара (услуги) и, следовательно, объемы их производства и реализации, необходимые для этого ресурсы.

Если трудно провести достоверные исследования рынка, либо они стоят достаточно дорого, можно изготовить пробную партию товара, реализация которого даст ценную информацию о рынке.

*Оценка конкурентов*

Третий раздел бизнес-плана посвящается анализу конкурентов. Не следует думать, что в

условиях нашего ненасыщенного рынка такой анализ является напрасной тратой времени, сил и средств. Ведь ситуация может измениться в любой момент. Так что стоит позаботиться и об этом разделе бизнес-плана. В нем необходимо ответить на следующие вопросы:

Кто является вашим конкурентом сегодня и в каком состоянии его дела: стабильны, на подъеме или идут на спад?

Каковы отличия вашего товара (услуги) от аналогичных товаров (услуг) ваших конкурентов?

Каковы, хотя бы в общих чертах, шансы и возможности появления новых конкурентов?

В чем вы рассчитываете их превзойти?

Цель данного раздела - облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь фирму от чужих промахов. К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, дабы успешнее противостоять своим соперникам. Причем такой анализ необходимо вести постоянно хотя бы потому, что рынки пребывают в постоянном изменении, и чей-то успешный дебют привлекает новых конкурентов.

"Воевать на два фронта" трудно. Поэтому нужно делать акцент на те стороны деятельности, где у организации наблюдается определенное преимущество перед конкурентами (высокое качество продукции и обслуживания, опытный персонал).

Следующий раздел бизнес-плана направлен на то, чтобы ответить на вопрос: какие практические шаги необходимо осуществить, чтобы реально занять определенное место на рынке?

*Стратегия маркетинга.*

Четвертый раздел - это план маркетинга. В наиболее общем виде маркетинг представляет собой взаимосвязь двух сторон: всеобъемлющее изучение рынка и потенциальных потребителей и всестороннее продвижение товаров (услуг) к этому потенциальному потребителю. "Производить то, что покупается, а не продавать то, что производится" - главная формула маркетинга. Поскольку в предыдущих разделах, так или иначе, была сделана оценка потребителей и конкурентов, в этом разделе бизнес-плана больше всего должна интересовать вторая часть маркетинга: как осуществить производство и довести свой продукт до потребителя.

Произвести товар, по своим параметрам соответствующий запросам покупателя, это лишь полдела. Его нужно доставить потенциальному потребителю и создать условия для превращения потребности в реальный спрос. Коммерческий успех фирмы в большей степени зависит от того, насколько рационально организовано движение продукции в сфере обращения. По мнению маркетологов, товародвижение по значению уступает только качеству продукции как основной причины выбора поставщиков. Основные элементы здесь следующие. схема распространения товара: самостоятельно, через оптовые организации, магазины и т.д., ценообразование: как вы будете определять цену вашего товара (услуги), какую прибыль надеетесь иметь, в каких пределах можете уменьшить цену, чтобы она давала возможность окупить расходы и получить достаточную прибыль, реклама: сколько средств вы можете выделить на это, в какой форме и какими средствами будете рекламировать свой бизнес, методы стимулирования потребителей: как и за счет чего вы будете привлекать новых покупателей - расширять районы сбыта, увеличивать производство, совершенствовать товар (услугу), предоставлять гарантии или дополнительные услуги клиентам и т.д., формирование и поддержание хорошего мнения о вашем бизнесе: как и какими средствами вы будете добиваться устойчивой репутации своих товаров (услуг) и самой фирмы.

*План производства.*

Пятый раздел бизнес-плана - план производства - содержит описание всего производственного процесса. Главная задача раздела - подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

Здесь, прежде всего, нужно ответить на следующие вопросы:



Где будет производиться продукция - на действующем или на вновь создаваемом предприятии?

Какие для этого потребуются мощности сегодня и в дальнейшем?

Где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие детали?

Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Одновременно решается вопрос о контроле за качеством выпускаемой продукции.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговую точку, то данный раздел можно назвать "торговый план" и описать в нем процедуру закупки товаров, систему контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений. В этом случае надо ответить на следующие вопросы:

У кого предполагается закупать товар?

Есть ли подходящее помещение для магазина и для склада?

Завершить данный раздел бизнес-плана необходимо оценкой возможных издержек производства и их изменений в перспективе.

#### *Организационный план*

Шестой раздел бизнес-плана - это организационный план, в котором речь идет о том, как организовать производственный, сбытовой и т.п. процессы и как планируете наладить их бесперебойное и успешное протекание. В этом разделе необходимо решить следующие вопросы.

Какие специалисты вам понадобятся для успешной деятельности?

На каких условиях вы будете привлекать специалистов - на постоянную работу, по контракту, в качестве совместителей?

Как будет оплачиваться труд каждого работника, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему фирмы, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

Нередко этому разделу бизнес-плана не уделяется должного внимания, и организационная неразбериха служит одной из причин неудач.

#### *Финансовый план*

Седьмой раздел бизнес-плана - финансовый план. Он обобщает в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

Финансовый план включает: расчет величины и определение источника получения средств, необходимых для организации дела, прогноз объемов реализации, баланс денежных расходов и поступлений, таблицу доходов и затрат, сводный баланс активов и пассивов предприятия, график достижения безубыточности. В том случае, если собственных средств не хватает, приходится прибегать к кредитам. Однако прежде чем кредит взять, необходимо просчитать свою потребность в заемных средствах и соизмерить ее с возможностями своевременного погашения ссуды, тем более что кредит сейчас выдается в основном на короткий срок и под высокие проценты. Прибегая к ссуде или вкладывая собственные средства, необходимо знать, как "сработают" эти деньги, какой доход принесут. Важно убедиться, что прибыль от использования кредита окажется выше затрат по его привлечению.

Баланс денежных доходов и расходов - это документ, определяющий СУММУ денег, вкладываемых в проект с разбивкой по времени от момента начала реализации проекта. Главной задачей баланса является проверка синхронности поступления денежных средств от реализации продукции и их расходования, т.е. определение достаточности этих средств на каждый момент времени.

Таблица доходов и затрат показывает: доходы от продажи товаров, издержки от их производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы (по видам), чистую прибыль. Сводный баланс активов и пассивов фирмы составляется на начало и конец первого года существования проекта. Он служит основой для оценки специалистами

коммерческих банков добротности источников финансирования и целесообразности вложения капитала. Раздел рекомендуется заканчивать графиком безубыточности. График дает возможность определить объем производства (критическую программу), при котором фирма начнет получать прибыль. Квалифицированное решение финансовых вопросов - одна из самых ответственных проблем для предпринимательства. От этого в значительной степени зависят прибыльность деятельности.

### **Тема 1.3. Формирование структуры планирования в организации.**

Формирование стратегии предприятия в условиях современной динамичной экономики, нечеткой, неполной, быстро устаревающей информации требует разработки новых методов, позволяющих работать в динамичной, неопределенной, нечеткой среде. В качестве основного подхода к использованию этих методов предлагается формирование стратегии компании на основе использования комплексов взаимосвязанных методов, причем структура комплекса этих методов должна меняться в зависимости от ситуации и специфики решаемых стратегических задач.

Так, один из основных методологических подходов в современном менеджменте – это *программно-целевой подход*. Этот подход предполагает четкое определение целей, формирование и осуществление программы действий, направленных на достижение этих целей. Программно-целевой подход является теоретической основой стратегического управления.

Процесс программно-целевого планирования построен по логической схеме "цели - пути – способы - средства". Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, менеджер разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного подхода является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Т. е. программно-целевой метод «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов.

Особенностью программного планирования является также способ влияния на планируемую систему. Во главу угла ставится не система сама по себе, ее составные элементы и сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями.

На практике основу стратегического плана развития любого хозяйствующего субъекта составляют различные проекты и программы, направленные на повышение эффективности функционирования тех или иных составляющих стратегического потенциала в соответствии с выбранными стратегическими целями развития.

Ключевым понятием программно-целевого планирования является программа. Программа — это комплекс мероприятий по реализации стратегий. В свою очередь, система стратегий и целей, достигаемых с их помощью, - не что иное, как стратегический план. Таким образом, подтверждается двойственность программно-целевого планирования, а именно объединение планирования и фактического влияния на достижение поставленных целей.

До недавнего времени в отечественной практике управления с понятием «проект» обычно связывалось представление о комплекте проектно-сметной документации на создание зданий, сооружений или технических устройств.

В профессиональном проектном менеджменте с понятием проекта связывается процесс осуществления комплекса целенаправленных мероприятий по созданию нового продукта или услуг в рамках установленных бюджета, времени и качества. При этом процесс разделяется на две составляющие: проектно или продуктно - ориентированный процесс – собственно создание продукта или услуг и процесс управления созданием продукта или услуг.

Такой подход позволяет не только понять, что нужно сделать, какие хотим получить результаты, но и определить, кто для этого нужен, какие ресурсы необходимы, в какие сроки можно выполнить работы и ответить на вопрос: «сколько это будет стоить?»

Таким образом, из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований с помощью проектно-ориентированного подхода можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта, который можно реализовывать также, как проекты в инженерном деле и технике. В этом случае эффективность такого рода целенаправленной деятельности возрастает в несколько раз

Говоря о *проектах*, мы имеем в виду, в первую очередь, инвестиционные проекты, т. е. "... требующие привлечения необходимых инвестиционных ресурсов для осуществления любой деятельности, разрешенной законодательством". Ею может быть: строительство, модернизация и ремонт объектов, научно – технические разработки, производство промышленной продукции, производство сельскохозяйственной продукции и ее переработка, транспортные, гостиничные и туристические услуги и т.п.

Реализация инвестиционных проектов осуществляется организациями и предприятиями различных форм собственности и, как правило, преследует своей целью получение коммерческого эффекта.

Однако у инвестиционных проектов могут быть сопутствующие (или основные в зависимости от характера проекта) эффекты: социальный, в рамках создания, например, дополнительных рабочих мест; экологический, связанный с улучшением состояния окружающей среды, и другие.

Инвестиционные проекты детально прорабатываются по схеме инвестиционного проектирования, применяемой в мировой практике с составлением бизнес-планов проектов и выделением в них таких традиционных разделов, как: резюме (суммарная оценка); описание проекта; компания; товары; маркетинг и конкуренция; проектно-конструкторская документация; материальные факторы производства; менеджмент; инвестиции; финансово-экономическая оценка проекта.

*Программа* – понятие более широкое, чем проект. Она, в принципе, может включать в себя несколько проектов, связанных с реализацией общих целей программы.

Сущность принятия стратегического решения состоит в том, что руководитель предприятия должен выбрать определенную стратегию его развития. Однако для этого необходимо сформировать несколько различных вариантов стратегий, то есть портфель стратегических альтернатив.

Понятие альтернативности широко используется не только в стратегическом менеджменте, но и в управлении вообще и означает многовариантность. Многовариантны источники всех ресурсов, виды выпускаемой продукции, рынки и методы их освоения, цели предприятия и стратегии их достижения.

Стратегии предприятия во многом уникальны, не существует универсальных решений стратегических задач, пригодных для всех случаев, вследствие чего возможные варианты действий также не заданы, и поскольку формирование портфеля альтернативных стратегий является процессом творческим, целиком зависящим от уровня знаний и опыта руководителей, их ценностей и приоритетов, корпоративной культуры, такие варианты необходимо найти самостоятельно.

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль за счет снижения издержек, как это делают многие зарубежные компании, разворачивая производство своей продукции в России и тем самым сокращая затраты на транспортировку и таможенные пошлины (ярким примером являются компании-производители йогурта, строящие заводы в Подмосковье), но можно добиться этого и путем увеличения доли рынка, примером чему служит деятельность компании «Мобильные ТелеСистемы» — столичного оператора сотовой связи, число абонентов которого растет с каждым днем.

Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему предприятие будет стремиться, если план действий отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов предприятие будет идти к достижению цели. Формирование портфеля альтернативных

стратегий означает формирование различных способов, с помощью которых предприятие будет решать стоящие перед ним задачи.

Стратегия осуществляется через проекты. Каждый проект должен иметь четкую связь со стратегией организации. Современная жесткая глобальная конкуренция привела к изменению культуры организации и ее бизнес-процессов. Подобные изменения более заметны в организациях, которые в наибольшей степени зависимы от стадии жизненного цикла своего рынка. Эти компании в конце 80-х ответили на изменения в их деловом окружении - изменениями организационных структур и переориентацией на управление проектами. Появилось выражение "управлять организацией с помощью проектов". Очевидно, что это делается с целью использования проектов для достижения организацией стратегических целей. Объединение всех проектов в едином стратегическом направлении является жизненно важным для достижения организацией успеха.

Принятие решений по включению проектов в стратегию развития организации может быть полезным как проектно-ориентированным организациям, для которых проекты являются основной формой извлечения прибыли, так и любым другим организациям, уделяющим большое внимание стратегическому управлению.

Стратегическое планирование для управления проектами - тема достаточно новая. Нельзя не признать, что последние несколько лет качество российского управления меняется: стратегический менеджмент перестал быть экзотикой, превратившись в неотъемлемую часть управленческой деятельности успешных российских компаний. Управление проектами как метод достижения стратегических целей начинает применяться в различных областях деятельности. Экономическая действительность предъявляет высокие требования к способностям организации быстро, адекватно и с минимальными затратами реагировать на изменения окружающей среды.

Развитие системы управления проектами с учетом стратегии организации не может происходить спонтанно (особенно, за относительно небольшой период времени) без опоры на ту или иную форму стратегического планирования управления проектами. Хотя сами принципы стратегического планирования известны уже несколько десятилетий, понимание их применимости к управлению проектами пришло сравнительно недавно. Сегодня, когда многие организации осознали те выгоды, которые дает им управление проектами, стратегическое планирование стало рассматриваться как задача с наивысшим приоритетом.

В процессе развития системы управления проектами на ее пути могут быть выделены различные стадии. Также разработаны различные инструменты для оценки, определения насколько продвинулась организация в своем стремлении достичь результата.

Возможно, самая главная выгода от развития системы управления проектами с учетом стратегии организации состоит в том, что инструменты развития могут быть адаптированы для любой организации и любого уровня развития системы управления проектами.

Проекты являются критически важными слагаемыми успеха для любой организации. Они представляют собой действия, результатом которых становятся новые или усовершенствованные продукты, услуги, процессы и организационные структуры. Применение проектного управления увеличивает объем продаж, снижает затраты, улучшает качество товаров и услуг, повышает удовлетворенность потребителей, раздвигает барьеры бизнеса и обеспечивают немало других выгод.

Методики управления проектами в настоящее время активно подвергаются постоянным изменениям и улучшениям. Все больше количество организаций приходит к выводу, что управление проектами - ключевой фактор их успеха и сохранения конкурентоспособности в сложном и динамичном мире сегодняшнего бизнеса. Центры управления проектами, программы тренингов, программы перестройки организации, направленные на улучшение процессов управления проектами, все чаще и чаще становятся неотъемлемыми элементами стратегических планов по улучшению эффективности работы организации.

До сих пор в отечественных организациях практически не предпринималось серьезных попыток придать управлению проектами статус основного подхода к реализации стратегии организации. Можно выделить три причины этого:

Во-первых, управление проектами воспринималось лишь как средство планирования и составления расписания работ для менеджеров среднего звена, а стратегический менеджмент является прерогативой топ - менеджеров (совета директоров).

Во-вторых, из-за того, что это средство рассматривалось как относящееся именно к менеджерам среднего звена, на него не обращали должного внимания в стратегическом менеджменте организацией, а потому не видели тех выгод, которые оно могло дать при правильном использовании.

В-третьих, топ - менеджеры противились введению управления проектами в стратегический менеджмент организации - ведь оно, став базовым подходом реализации стратегии, потребовало бы децентрализации власти, делегирования полномочий принятия решений менеджерам проектов и тем самым отняло бы у топ -менеджеров власть, вес, авторитет и полномочия (или как минимум принизило бы их).

Развитие системы управления проектами с учетом стратегии организации дает возможность оценить эти факторы и открывает новые возможности для управления корпоративной стратегией в целом.

В качестве основной гипотезы, позволяющей применять проектное управление при реализации стратегии, можно озвучить следующую: базирование методики оценки эффективности управления проектами, равно как и стратегического менеджмента организации исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности самой организации.

Система управления проектами должна эффективно осуществлять функцию доведения до сотрудников различных уровней управления проектами новых стратегических планов и инициатив руководства организации. Результаты развития системы управления проектом с учетом стратегии организации должны использоваться руководителями для дальнейшего развития системы управления проектами, направленного на повышение эффективности управления проектами — улучшения качества продукции проектов, уменьшения времени реализации проектов, снижения себестоимости и т.д. Прежде всего система управления проектами с учетом стратегии организации должна также эффективно отслеживать исполнение стратегических инициатив предпринимаемых топ - менеджерами организации, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию и оценивая их эффективность. Система управления проектом должна использоваться не просто как инструмент, обеспечивающий эффективную коммуникацию стратегии с проектами, но и как механизм управления данной стратегией через проекты. Данная система используется, как основной инструмент управления бизнесом дающий возможность устанавливать индивидуальные, и общеорганизационные цели, доводить их до сознания членов команды различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования измерителей эффективности, получать быструю обратную связь, стать чрезвычайно удобной моделью, дающей новые аналитические возможности более традиционной концепции управления проектами.

## **Раздел 2. Организационное проектирование.**

### **Тема 2.1. Концептуальные основы организационного проектирования.**

Организационное проектирование представляет собой разработку проектов новых или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб и т. п.). Необходимость организационного проектирования обусловлена следующими факторами:

- быстро меняющимися условиями, в которых уже нельзя использовать хорошо служившие в прошлом организационные формы, и которые не удовлетворяют современным требованиям рыночных отношений;

- в управлении организациями уже нельзя использовать механистический подход («завод- винтик», «человек-винтик»);

- проектирование новых или совершенствование старых организаций должно базироваться не только на опыте, аналогии, интуиции, волевом подходе, но и на научных

методах организационного проектирования;

- проектирование новых организаций и совершенствование существующих должно проводиться специалистами управления, консультантами, руководителями и работниками.

Организационный проект - это совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также:

- организационно-технические;
- финансовые;
- экономические;
- другие механизмы её развития.

Главные элементы проектирования:

- Вертикального и горизонтального разделения труда и кооперации;
- Централизации и децентрализации;
- Охвата контролем (масштаба управления);
- Иерархии в организации
- Распределения прав, обязанностей и ответственности.

Объектом оргпроектирования является организация как вид социальной системы.

В проекте любой системы можно выделить три уровня:

Архитектура системы - это функциональное проявление системы с точки зрения заказчика;

Исполнение - это логическое описание внутренней структуры, способной реализовать функции системы;

Реализация - это реальное исполнение запланированного.

### **Тема 2.2. Методы и приемы проектирования организаций.**

*Организационное проектирование* – это моделирование системы управления организацией, осуществляемое перед ее формированием или накануне значительных преобразований. Организационное проектирование связано с нахождением соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, а также неформальная организация и культура) и ее стратегией, которые приводят к успеху.

Последовательность задач организационного проектирования, вытекающих из общей теории систем можно представить следующим образом:

1. Определение качественного и количественного состава элементов системы управления.
2. Выбор конфигурации элементов системы в пространстве.
3. Проектирование общей структуры системы управления.
4. Разработка процессов, регламентирующих деятельность системы управления.
5. Определение информационных взаимосвязей между элементами системы.
6. Проектирование технологии управленческих процессов.

Наиболее универсальным и современным для проектирования организационной структуры является метод организационного моделирования.

Последовательность этапов проектирования системы управления методом организационного моделирования выглядит следующим образом:

1. Выбор типовой схемы управления.
2. Распределение решений по уровням.
3. Расчет загрузки уровня управления.
4. Выбор варианта структуры.
5. Формирования схемы управления и состава подразделений в пределах выбранной структуры.
6. Корректировка и утверждение схемы управления.
7. Проектирование процедур принятия решений.
8. Разработка документации, регламентирующей деятельность подразделений.
9. Разработка Положения об организации.

Выделяют два вида организационного проектирования: комплексное и локальное.

Комплексное оргпроектирование предусматривает разработку системы мероприятий по созданию новой или совершенствованию деятельности организации. Комплексное

оргпроектирование проводится одновременно по нескольким основным направлениям. Например:

1. Разработка проекта новой организации.
2. Рационализация организационной, функциональной и других видов структур.
3. Рационализация технологии выполнения основных видов работ, совершенствование условий труда, использования рабочего времени и т. п.
4. Совершенствование информационного, кадрового, финансового, материально-технического и других видов обеспечения и т. п.
5. Совершенствование документационного обеспечения процессов управления, рационализация документооборота и т. п.
6. Комплексное оснащение рабочих мест сотрудников организации средствами механизации, автоматизации, вычислительной и организационной техники.
7. Совершенствование технологии управления и другим направлениям. Кроме того, к основным направлениям организационного проектирования можно отнести:
  - определение числа основных подразделений организации и их функций;
  - разработка организационных структур отдельных подразделений;
  - разработка рациональных процедур выполнения подразделениями, аппаратами управления своих основных функций;
  - определение состава, численности работников аппаратов управления и подразделений и направлений организации их труда;
  - проектирование рационального пространственного размещения структурных подразделений организации и т. п.

Локальное организационное проектирование осуществляется по одному из выбранных направлений или участков работы организации.

В основу организационного проектирования должна быть положена концепция, специально разработанная для создания новой или реформирования (перестройки) конкретной организации. В основе концепции должно быть положение о принципиальной возможности улучшить деятельность организации.

Концепция создания новой или перестройки существующей организации должна строиться с учетом следующих факторов:

- социальных, экономических, политических и других условий в стране и регионах;
- миссии и целей новой (или обновленной) организации, ее целевой ориентации;
- требований к новой организации;
- возможностей новой организации;
- научных достижений в области теории управления, теории организации и других;
- отечественного прогрессивного опыта создания и перестройки организаций в новых условиях;
- зарубежного опыта, который может быть использован в условиях нашей страны.

К главным элементам проектирования организации относят: -вертикальное и горизонтальное разделение труда и кооперацию;

- централизация и децентрализация;
- охват контролем;
- иерархия в организации;
- распределение прав, обязанностей и ответственности и другие.

Перечисленные элементы должны обязательно использоваться в процессе любого процесса организационного проектирования.

Концепция должна предусматривать изменения всех структурных подразделений и их элементов (информационного, технического, кадрового, финансового и других видов обеспечения). В процессе разработки концепции оргпроектирования следует уделить особое внимание выработке нового управленческого мышления на всех уровнях управления, созданию новой системы методов организации и управления. Объектом оргпроектирования является организация как вид социальной системы. Процесс оргпроектирования охватывает практически все аспекты функционирования организации, непосредственно связанного с деятельностью ее

работников. Такой подход позволяет рассматривать организацию как систему и использовать в процессе оргпроектирования системный подход, системный анализ и их основной инструментарий, а также многие элементы ситуационного подхода.

Организация (предприятие, фирма и т. п.) представляет собой большую и сложную динамическую систему, для которой характерно:

- наличие социальной экономической, информационной, технической и других подсистем и элементов;
- наличие большого числа самых разнообразных связей между подсистемами и между элементами;
- наличие связей между организацией и внешней средой (государство, поставщики, потребители, конкуренты и т. п.);
- движение внутри организации больших информационных и материальных потоков.

При проектировании организационной структуры на основе системного подхода целесообразно исследовать его составные части исторический, коммуникативный, функциональный, элементный, организационный аспекты.

Ретроспективный (исторический) аспект позволяет изучать историю возникновения и развития организации и учитывать это при разработке стратегии и тактики ее деятельности.

Коммуникативный аспект позволяет изучать внешние связи организации и факторы внешней среды, влияющие на организацию.

При исследовании функционального аспекта определяют круг функций, которые должны реализовываться в данной организации и ее структурных подразделениях. Для реализации этого подхода обычно строят дерево целей, вершиной которого является главная, глобальная цель организации, а ветвями - цели, подцели, задачи, задания, а также средства достижения целей и реализации задач.

Для достижения каждой цели, подцели, решения задачи необходимо выполнить определенную работу, реализовать определенную функцию, т. е. каждая цель соответствует определенной цели или задаче и поэтому можно считать, что дерево целей представляет собой дерево функций (целей, задач). Элементный подход предусматривает выделение в организации отдельных ее подразделений с четким указанием их функций соответственно и специалисты и исполнители объединяются в группы - структурные подразделения и назначаются их руководители. Организационный подход позволяет формировать состав и содержание связей между подразделениями, т. е. окончательно оформить структуру организации. Связи объединяют подразделения организации в единое целое и позволяют им взаимодействовать для достижения главной цели.

Большой эффект при организационном проектировании может быть получен при использовании системного подхода и Алгоритма системного анализа организации.

Применение системного подхода к оргпроектированию позволяет организации получить следующие преимущества:

1. Создать систему четкого распределения задач между подразделениями и исполнителями и, следовательно, прав и ответственности руководителей за их решения.
2. Точно ориентировать деятельность каждого подразделения, исполнителя и руководителя на достижение общей цели организации, обеспечив при этом их необходимую оперативную самостоятельность и творческий подход к достижению поставленных целей.
3. Повысить эффективность планирования деятельности организации, создав ясную систему бизнес - планирования, исключая проблемы взаимоотношений между структурными подразделениями организации.
4. Повысить эффективность планирования деятельности организации, создав ясную систему бизнес - планирования, исключая проблемы взаимоотношений между структурными подразделениями организации. Сформировать систему объективной оценки работы всех структурных подразделений организации от функциональной подсистемы до конкретного отдельного исполнителя и, следовательно, объективную информационную базу управления.



5. Создать условия для заинтересованности работников организации в наилучшем выполнении их функциональных обязанностей и реализации прав, которыми они наделены.

6. Обеспечить максимальную восприимчивость организации к любым нововведениям техническим, технологическим, экономическим, организационным и управленческим - и преодолеть сопротивление их внедрению.

Использование системного подхода к оргпроектированию на практике приводит к более эффективному использованию всех ресурсов организации материально-технических, финансовых и трудовых, что создает экономические преимущества - главный фактор рыночного успеха организации.

Содержание работ по организационному проектированию при создании новой и совершенствовании давно функционирующей организации на начальном этапе отличаются друг от друга, а затем эти процессы почти идентичны.

При использовании ситуационного подхода исследуются следующие факторы:

- внешняя среда;
- стратегический выбор руководителя организации в отношении ее целей;
- технология работы в организации;
- поведение работников.

Методы проектирования организационных структур. Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- 1) аналогий;
- 2) экспортно-аналитического;
- 3) структуризации целей;
- 4) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Экспортно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест».

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов (независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей, и т. п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей, как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, «индустриальной» динамики и др.);

- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.

- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

### **Тема 2.3. Управление процессом проектирования.**

В данной теме мы рассматриваем организационное проектирование, охватывающее структуру всей организации. Рассмотрение организационного проектирования требует четкой перспективы, потому что оно вовлекает комбинацию всех элементов организации в процесс наилучшего выполнения стратегии фирмы.

Организационное проектирование — это процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, а также неформальная организация и культура) и ее стратегия, которые приводят к успеху. Процесс проектирования организации не является средством избрания единственного проекта, либо однажды принятым решением. Организации постепенно изменяются и их структуры должны изменяться вместе с ними. Некоторые изменения нарастают ^происходят в течение сравнительно длительного периода времени; другие изменения являются быстрыми, стремительными. Для обоих типов изменений организация должна приспосабливать свою структуру так, чтобы иметь возможность эффективно продолжать работу. Проектирование организации является важной частью эффективного управления, по крайней мере, по четырем причинам. Во-первых, по мере того, как организация увеличивается в размере, ее структура должна значительно децентрализоваться, чтобы менеджеры могли делегировать власть для принятия решений в те части организации, которые находятся в лучшей позиции для принятия этих решений. Во-вторых, различные виды работ требуют различных подразделений, и эти виды работ постоянно изменяются. В-третьих, организационная структура должна согласоваться с избранной стратегией. При изменении стратегии организации, шансы на успех новой стратегии усиливаются при поддержке организационным проектированием. И последнее. Технология является важной частью любой организации. По мере того, как технология

организации изменяется, возникает необходимость информационного изменения. Все эти изменения, базирующиеся на технологии, предполагают необходимость соответствующих изменений в структуре.

Короче говоря, каждый раз, когда меняются подходы менеджеров к принятию решений, организационная структура должна быть модифицирована. Динамизм сегодняшнего управленческого окружения предполагает, что таких изменений будет все больше и они будут более частыми. Поэтому интерес менеджеров в развитии и совершенствовании концепций и методов организационного проектирования будет усиливаться.

Большая часть работы любого менеджера состоит в том, чтобы выявлять и решать различные проблемы. Менеджер постоянно бомбардируется множеством симптомов, которые связаны с организационными проблемами. Далеко не просто решить, какие из этих симптомов требуют модификации структуры или какого-либо иного решения. Однако имеется несколько организационных проблем, которые ясно указывают на необходимость перепроектирования. Одна такая проблема, которая часто возникает как результат ошибок проектирования, представляет собой конфликт. Особенно, когда это крупномасштабный конфликт между группами отделов. Организационный конфликт базовых целей и задач также является признаком проблем проектирования.

Вторым индикатором проблем проектирования является вовлечение менеджеров в решения, которые принимаются на низших уровнях. Хорошо спроектированная организация должна регулировать большинство проблем, которые возникают на ее низших уровнях. Только когда возникают крупные проблемы, должны вовлекаться высшие уровни управления. Механизмы решения проблем должны быть частью каждой эффективной структуры.

Третьей проблемой, которая сигнализирует о недостатках проектирования, является трудность в координации деятельности различных групп. Такая ситуация может быть результатом различных организационных изменений или просто следствием нормального роста.

Четвертая проблема возникает, когда организация начинает игнорировать критические области своих действий или сокращает свою техническую экспертизу. В этом случае некоторые элементы структуры, вероятно, также нуждаются в корректировке. Подобное игнорирование обычно предполагает, что сферы ответственности не были четко обоснованы. Такая ситуация часто ведет к тому, что организации становятся менее восприимчивыми к возможностям и угрозам, чем это должно быть.

И последняя проблема, которую мы отметим, возникает, когда у членов организации появляется неясность относительно их заданий. Такая ситуация часто приводила к тому, что люди работали много, но непродуктивно. Один из симптомов такого положения заключается в том, что люди спрашивают, на каких целях сконцентрировать их усилия и где получить нужную информацию. Сигналы подобного рода указывают на необходимость более тонкого проектирования, особенно в смысле ответственности.

Осуществление надлежащего организационного проектирования — это захватывающая и благодарная задача. Создание эффективной организационной структуры означает ее соответствие стратегии компании.

Первое, что рассматривается в процессе организационного проектирования, — это стратегия организации. Хорошо разработанная структура способствует достижению стратегических целей, которые, в свою очередь, должны быть внимательно отобраны, чтобы усилить успешность деятельности организации.

Организационные проекты представляют собой всеобщие планы для организации работы, целей, отношений и решений таким образом, чтобы люди могли лучше использовать свои возможности. Таким образом, высшая цель организационного проектирования состоит в том, чтобы содействовать исполнению целей бизнеса. Небрежно выполненное проектирование может препятствовать лучшему исполнению функций организации. Хорошо управляемая организация характеризуется крепкой связью стратегии, структуры и исполнения.

Исследователи отмечают, что существующие организационные структуры также воздействуют на стратегию. Например, согласно структуре власть дается в руки определенной

группе людей, тогда среди членов этой группы наблюдается тенденция формулировать стратегии, которые сохраняли бы их статус. Не обязательно стремиться понять, стратегия или структура вышли вперед, либо что из них оказывает большее влияние, но крайне важно учитывать силу взаимосвязи, существующей между стратегией и структурой.

#### 1. Основные элементы организационного проектирования

Данное нами ранее определение организационного проектирования выделило пять элементов, которые являются центральными пунктами в проектируемых организациях. три важные позиции. Первая, о чем мы только что говорили, — стратегия фирмы имеет большое воздействие на характер структуры организации. Вторая — организационная структура также испытывает влияние трех решающих факторов, внешнего окружения, технологической необходимости осуществлять работу организации и размера организации. И третья — для менеджеров важно обеспечивать «соответствие» среди пяти элементов организационного проектирования, чтобы связь между стратегией и исполнением была достигнута. Обратимся к краткому рассмотрению основных элементов организационного проектирования и идеи соединения этих элементов воедино.

*А. Структура.* Иногда термин «организационный проект» используется как синоним термину «структура». Организационный проект включает в себя больше, чем только структуру, но структура является важным его элементом.

Структура является формальной классификацией частей организации. Эффективная структура разделяет работу организации на уместные подразделения и, в то же время, обеспечивает формальную координацию отношений, которая интегрирует усилия каждого подразделения в общем направлении. Структура организации строится на концепциях координации и специализации, которые были обсуждены в предыдущей теме. Структура привносит в организационный проект определение работы для каждого лица и их формальных связей внутри организационной конструкции. В связи с важностью роли структуры в организационном проектировании, она обсуждается более подробно в соответствующей части раздела.

*Б. Задачи.* В терминах организационного проектирования, задачами являются те виды деятельности, которые организация должна выполнять особенно хорошо, чтобы обеспечить успешность стратегии и достичь своих целей. Например, для промышленной организации эффективное производство является самой важной задачей. Для фирмы розничной торговли делом первой важности является маркетинг и продажи. Установление основных организационных задач является ключевым шагом в отборе альтернативы проекта.

*В. Люди.* Люди, которые составляют элемент организационного проектирования, — это не только нынешние работники организации, но и те работники, которые будут наняты в будущем. Этот элемент включает решения о числе людей, которых надо нанять, об уровне их мастерства и возможностей, их личных характеристик и карьерных перспектив.

*Г. Системы* принятия решений и вознаграждений. Системы решений и вознаграждений предписывают, где и как принимаются решения в организации, направления информационных потоков в организации, чтобы люди могли принимать эти решения, а также как члены организации вознаграждаются за принятие правильных решений. Системы решений и вознаграждений включают формальные плановые и контрольные механизмы', степень децентрализации, допускаемой в организации, а также измерение исполнения, оценку и системы поощрений.

*Д. Неформальная организация и культура.* Неформальная организация состоит из личных отношений и средств коммуникации, которые часто необходимы, чтобы обеспечить работу организации, но не являются частью формальной организационной структуры. Организационная культура отражает разделяемые членами организации убеждения, отношения и мнения о компании и ее деятельности.

Неформальная организация и культура являются важной частью общего проекта организации вследствие их влияния на поведение и исполнительность работников. При проектировании организации управление должно принимать во внимание неформальную организацию и превалирующую культуру. Если проект организации противоречит ее культуре,

то это крайне нежелательно, так как проект должен быть эффективным. И если проект пытается разрушить часть неформальной организации, то в этом случае также могут возникнуть неблагоприятные результаты.

*Пять элементов проекта взаимозависимы.* Важно, чтобы было достигнуто соответствие и согласованность между каждой парой элементов. Некоторые из таких согласованных пар рассматриваются нами ниже.

**Люди/Системы решений и вознаграждений.** Организация должна нанимать людей, которые обладают мастерством и способностями, необходимыми для принятия решений, определяемых характером выполняемой работы. С другой стороны, системы вознаграждения должны мотивировать людей на эффективное исполнение своих обязанностей.

**Задачи / Люди.** Организация должна нанимать людей, которые обладают навыками, необходимыми для выполнения ее важнейших задач.

**Задачи / Системы вознаграждений.** Известно, что если организация хочет что-то получить, то она должна быть готовой вознаградить за это. Поэтому организации должны так проектировать свои системы вознаграждений, чтобы они фокусировались на усилиях работников именно по выполнению важнейших задач.

**Люди / Структура.** Структура определяет не только специфические виды работ, которые необходимо делать, но и то, как эти работы распределяются. Люди должны быть в состоянии эффективно функционировать внутри рабочих групп, определенных формальной структурой.

**Неформальная организация /Люди.** Каждая организация имеет культуру или «свое лицо». Это то, во что работники верят как в организационные ценности. Эффективный проект тот, в котором работники принимают и поддерживают ценности организации.

**Задачи / Структура.** Технология организации в значительной мере определяет специфику ее важнейших задач. Формальная структура организации должна быть подобрана так, чтобы соответствовать ее технологии.

Хотя приведенные здесь примеры не охватывают всех возможных комбинаций элементов, они проясняют, что успешное организационное проектирование должно учитывать отношения между этими элементами.

## ***6.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов***

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа:

- должна быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда самостоятельная работа подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
  - отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
  - содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

### **Задания для самостоятельной работы.**

#### **Раздел 1. Планирование организаций.**

##### **Вариант 1.**

1. Назовите основные принципы планирования.
2. Чем традиционные экономические показатели отличаются от стратегических? Приведите пример традиционного и стратегического экономического показателя.
3. Установите соответствие между характеристиками и параметрами эффективности организации.
4. Оцените экономическую эффективность по классическому соотношению, если стоимость прибавочного продукта составляет 50 у.е., а затраты на его создание 10 у.е. Может ли прибавочный продукт представлен в виде прибыли организации?
5. Измерьте эффективность хозяйствования организации по абсолютной величине превышения результатов (Р) над затратами (З). Условия:  $Z = 100$  у.е.,  $P = 120$  у.е.
6. Дайте классификацию методов организационного проектирования по логике выполнения работ. Назовите метод планирования, который вы использовали при расчете.
7. В целях планирования определите сопоставимый по времени деятельности объем платных услуг организации за год. Организация имеет 4 филиала, объем услуг которых за год составляет 4 800 тыс. Руб. Все филиалы работали весь год, кроме одного, который был закрыт на ремонт в течение 2 месяцев. Его объем услуг в среднем за месяц составляет 90 тыс. рублей.
8. Определите плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции - 2000 т., норма выхода готовой продукции - 156 % к затратам муки.

##### **Мини-кейсы**

1. Летом 2013 г. представители Ассоциации компаний интернет - торговли и Ассоциации компаний розничной интернет - торговли обсудили с руководством «Почты России» планы по дальнейшей модернизации компании. В Ассоциацию компаний интернет - торговли входят около 20 крупных российских онлайн - ритейлеров, в том числе — «Эльдорадо», «Техносила», «Спортмастер», KupiVip.Ru и другие. Членами Ассоциации компаний розничной интернет-торговли являются почти 40 бизнес-структур, среди которых отметились X5 RetailGroup, «Утконос», «Азбука вкуса», «Снежная королева» и «Ашан».

В итоговый список предложений от интернет - магазинов вошли семь пунктов:

- 1) Упрощение схемы оформления документов;
- 2) Создание гибких условий перечисления денежных средств;
- 3) Введение классов доставки с простой и понятной тарификацией;
- 4) Установление штрафов за срыв сроков доставки;
- 5) Открытие специальных окон для приёма посылок от юридических лиц;
- 6) Создание личного кабинета для юридических лиц на сайте «Почты России»;
- 7) Запуск SMS-сервиса оповещений для потребителей.

Руководство «Почты России» продолжает работать над стратегией развития предприятия,

которая призвана снизить уровень недовольства россиян услугами компании. Одной из основных проблем до сих пор остаётся оперативная доставка заказов из иностранных интернет - магазинов. При этом многие российские интернет - компании также не доверяют «Почте России»: они организуют собственные службы доставки или же пользуются услугами частных операторов.

#### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. Исходя из предложений Ассоциации определите какие направления деятельности «Почты России» нуждаются в стратегическом переосмыслении?

2. Какую стратегию необходимо выбрать «Почте России» с учетом проблемных аспектов работы и потребностей клиентов? Аргументируйте ответ.

2. Развивающиеся организации сталкиваются с необходимостью создания обособленного подразделения. Встает вопрос о выборе организационно-правовой формы, в которой может функционировать соответствующее подразделение. ООО, зарегистрированное в Самарской области планирует создать в г. Тольятти обособленное подразделение. Генеральный директор предполагает, что подразделение будет отвечать за сбыт продукции и руководство подразделением, т.е. фактически будет выполнять часть тех функций, которые осуществляет само общество. В нем планируется трудоустроить финансового директора, коммерческого директора, супервайзера, ведущих менеджеров по работе с клиентами, бухгалтера. В связи с этим руководители ставят вопрос, какая организационно-правовая форма является наиболее приемлемой для организации деятельности обособленного подразделения общества в г. Тольятти.

#### **Вопрос к мини-кейсу:**

1. В какой организационно-правовой форме обособленное структурное подразделение организации будет более эффективным? Обоснуйте свою точку зрения.

#### **Вариант 2.**

1. Какой принцип планирования реализуется по вертикали путем интеграции и дифференциации плановых заданий?

2. Дайте определение сбалансированной системе показателей. Кто является разработчиком данной системы.

3. Оцените экономическую эффективность по классическому соотношению, если стоимость прибавочного продукта составляет 20 у.е., а затраты на его создание 40 у.е. Может ли прибавочный продукт представлен в форме получения кредита?

4. Какие различают виды специализации как целевой функции организации? Какой вид специализации наиболее эффективен?

5. Данный метод планирования старается выработать широкий взгляд на диапазон возможностей, с которыми может столкнуться данная организация. Эти возможности затем упорядочиваются для того, чтобы создать серию внутренне согласующихся картин альтернативного будущего... Это мыслительный процесс, посредством которого выявляют проблемы и исследуют возможные последствия событий (Reilly, 1999). Какой метод планирования описывается?

6. Составьте финансовый план и определите сумму кредитов, необходимую для обеспечения ее потребности в средствах. Назовите метод планирования, который вы использовали при расчете.

7. В целях планирования определите сопоставимый по времени деятельности объем платных услуг организации за год. Организация имеет 4 филиала, объем услуг которых за год составляет 4 500 тыс. руб. Все филиалы работали весь год, кроме одного, который был закрыт на ремонт в течение 3 месяцев. Его объем услуг в среднем за месяц составляет 80 тыс. рублей.

8. Определите плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции - 2200 т., норма выхода готовой продукции - 150 % к затратам муки.

#### **Мини-кейсы**

1. Специалисты по трафик - менеджменту - инженеры транспортного планирования - всё

более востребованы становятся и в российских условиях, особенно если учесть, что вслед за Москвой разбираться с пробками начнут другие российские мегаполисы. Столица пытается пойти по западному пути: до 2016 года на развитие инфраструктуры московские власти обещают потратить 1,64 трлн рублей, в том числе на создание новой интеллектуальной системы управления. Профессия появилась в Европе и Америке в 60-е годы XX века, когда количество частных авто выросло настолько, что дороги перестали их вмещать, а система управления транспортом больше не работала. Понадобились специалисты, которые придумали бы новую систему, построенную на приоритете общественного транспорта над частным, а также на жестком планировании инфраструктуры при любом строительстве. В начале 90-х власти Сингапура активно строили дороги и парковки - тратили огромные средства, но от пробок не избавились. Тогда был опробован другой способ -ограничение количества автомобилей. В числе прочих мер дороги сделали платными. Причём власти стали использовать гибкие тарифы: если общая скорость движения по городским дорогам снижается, власти поднимают цену передвижения — завтра, условно, будете платить не два, а три доллара. Большая часть мегаполисов пошла по этому пути, а прогнозировать изменения трафика на годы вперёд стали инженеры транспортного планирования. С февраля 2012 года в Департаменте транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры разрабатывают транспортную модель Москвы и области. Модель представляет собой базу данных информации о городе: количество домов, жителей, рабочих мест и других показателей в каждом районе. Анализируя эти данные, модель сможет показать картину перемещения транспортных средств и потоков людей во всём городе, а также спрогнозировать изменения в транспортной обстановке при строительстве нового объекта или, например, при перекрытии дороги. Пока происходящее на дорогах оценивается по старинке — данные собираются из баз данных разных транспортных служб, а также проводятся социологические опросы населения. Следующий этап — повсеместная установка камер в рамках отладки новой. Если в каком-то месте образовался затор, математическая модель сможет показать, как организовать работу светофоров на этой улице, чтобы пробка рассосалась максимально быстро. Данные транспортной модели должны постоянно обновляться, методики оценки и анализа данных - дорабатываться. Это задача инженера по транспортному планированию. Комплексный подход к управлению транспортными потоками в России — вещь новая, так что пока специальности такой в наших вузах пока нет.

### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. Определите насколько востребованы будут специалисты по трафик -менеджменту через 3, 5 и 10 лет?

2. Какими компетенциями, на ваш взгляд, должен обладать инженер транспортного планирования: в области логистики или автоматизации? Ответ аргументируйте.

2. Как отмечает большинство специалистов-практиков, основной недостаток современного планирования - это отсутствие единой системы макроэкономического планирования, которая базировалась бы на универсальной методологии стратегического планирования и в которой все виды планирования были бы увязаны друг с другом. Более того, функционирование такой системы пока не подкреплено законодательными и нормативно-правовыми актами. Пока не принят единый закон о стратегическом планировании и не определена его взаимосвязь с Бюджетным кодексом РФ, регламентирующим финансирование социально - экономического развития субъектов федерации всех уровней. Отсутствие четко выстроенной вертикали «Стратегия - план реализации стратегии - ведомственные целевые программы» приводит к существенным просчетам при реализации программ и неэффективным тратам финансовых ресурсов. Что касается регионального планирования, то зачастую оно рассматривается не как необходимая компонента совершенствования системы регионального управления, а как сильный инструмент в конкурентной борьбе с другими регионами за привлечение государственной финансовой поддержки и инвестиций. Практика регионального планирования показывает, что имеет место изолированный характер разработки региональных стратегий и недоучет интересов и конкурентных преимуществ соседних регионов; многие региональные стратегии имеют исключительно производственную направленность в ущерб социальной, в них



слабо проработаны вопросы ресурсного обеспечения стратегических направлений развития, слабо используются стратегические программы развития крупных корпораций; отсутствует необходимая и качественная информационная база и специальные мониторинговые системы для эффективного сопровождения всей системы стратегического планирования, а также мониторинг и оценка хода реализации и эффективности региональных программ. Необходимость организации постоянного мониторинга ощущается и на муниципальном уровне. Практика показывает, что без мониторинга и возможности корректировки программ (в ходе их выполнения) невозможна эффективная реализация намеченных ориентиров развития. Из-за неэффективной координации деятельности территориальных органов федеральных и региональных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления недостаточно отработаны механизмы реализации межрегиональных и региональных стратегий.

#### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. О чем свидетельствует множество методологических, законодательных и организационных недоработок при осуществлении процесса формирования новой системы стратегического планирования?

2. От каких факторов зависит обеспечение эффективности системы планирования?

#### **Вариант 3.**

1. Какой принцип планирования реализуется по горизонтали путем координации планов структурных подразделений?

2. В чем стратегический смысл 5 конкурентных сил?

3. Измерьте эффективность хозяйствования организации по оптимальной величине эффекта, если  $Z$  (затраты) = 100 у.е.,  $P$  (результаты) = 120 у.е.

4. Большинство инвестиций, которые поступают в промышленные комплексы являются долгосрочными, т.е. рассчитаны на 10-15 лет. Долгосрочные проекты - вполне обычное явление для отрасли тяжелой промышленности, машиностроения, компаний энергетической отрасли. Время жизни такого проекта составляет около 20 лет, таким образом, необходимо смотреть как риски, увидеть уязвимость компании и ее возможности?

5. Назовите 3 преимущества от использования информационных технологий в планировании.

7. В целях планирования определите сопоставимый по времени деятельности объем платных услуг организации за год. Организация имеет 4 филиала, объем услуг которых за год составляет 4 200 тыс. руб. Все филиалы работали весь год, кроме одного, который был закрыт на ремонт в течение 4 месяцев. Его объем услуг в среднем за месяц составляет 70 тыс. рублей.

8. Определите плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции - 2400 т., норма выхода готовой продукции - 153 % к затратам муки.

#### **Мини-кейсы**

1. «Почта России» планирует заняться денежными переводами и микрокредитованием частных лиц. Банковскую лицензию планируется получить не позднее чем через два года. Таким образом, в компании хотят возродить пришедший в упадок сегмент финансовых услуг. До этого «Почта России» уже успела отказаться от создания Почтового банка в союзе с частным инвестором, так как хочет осуществлять эту деятельность самостоятельно. Однако для начала правительство должно утвердить новую стратегию развития предприятия. «Разговоры о Почтовом банке ведутся довольно давно. Много времени потеряно, и на рынке денежных переводов появился ряд крупных успешных игроков, конкурировать с которыми будет экономически трудно», — прокомментировал планирующиеся изменения «Почты России» авторитетный аналитик Национального рейтингового агентства.

#### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. Какие ключевые факторы внешней и внутренней среды организации должны быть учтены, чтобы «Почте России» успешно реализовать стратегическую альтернативу в сегменте финансовых услуг?

2. Согласны ли вы с мнением аналитика Национального рейтингового агентства? Аргументируйте ответ.

## **Раздел 2. Проектирование организаций**

### **Вариант 1.**

1. Дайте классификацию методов организационного проектирования по степени кардинальности изменения системы роста.

2. Дайте характеристику реинжиниринга, как метода организационного проектирования.

3. В целях планирования определите сопоставимый по времени деятельности объем платных услуг организации за год. Организация имеет 4 филиала, объем услуг которых за год составляет 5 200 тыс. руб. Все филиалы работали весь год, кроме одного, который был закрыт на ремонт в течение 2 месяцев. Его объем услуг в среднем за месяц составляет 60 тыс. рублей.

4. Определите плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции - 2600 т., норма выхода готовой продукции - 156 % к затратам муки.

5. Какой принцип планирования предусматривает формирование резервов с тем, чтобы при возникновении непредвиденных обстоятельств план смог менять свою направленность? Принцип гибкости.

### **Мини-кейсы**

1. Чтобы понять значение и роль планирования как важнейшей функции управления, необходимо, прежде всего, получить представление о том наследии в области планирования, которое было создано в годы советского строительства. Планирование в командно-административной системе играло особую роль. В стране была создана централизованная система директивного планирования, поэтому народнохозяйственные планы считались законами. Это система принижала все уровни экономики, сосредотачивая усилия и ресурсы на главных направлениях, поддерживая строгую государственную дисциплину и подчиняя личные и коллективные интересы государственным. Административный подход к управлению предприятиями долгое время оставался незыблемым и планирование еще долгое время оставалось жестко ограниченным требованиями и принципами централизованной системы. Предприятие до самого начала рыночных реформ получало сверху плановые задания, под которые выделялись ресурсы и фонд заработной платы, оно не влияло на рынок продаж и цены на выпускаемую продукцию, стратегия ее развития в будущем оставалась в руках центральных органов управления.

### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. В чем состоит кардинальное отличие систем планирования до и после рыночных преобразований?

2. Какую роль играет планирование в формировании промышленного и научно-технического потенциала страны?

2. Как отмечает большинство специалистов-практиков, основной недостаток современного планирования - это отсутствие единой системы макроэкономического планирования, которая базировалась бы на универсальной методологии стратегического планирования и в которой все виды планирования были бы увязаны друг с другом. Более того, функционирование такой системы пока не подкреплено законодательными и нормативно-правовыми актами. Пока не принят единый закон о стратегическом планировании и не определена его взаимосвязь с Бюджетным кодексом РФ, регламентирующим финансирование социально-экономического развития субъектов федерации всех уровней. Отсутствие четко выстроенной вертикали «Стратегия - план реализации стратегии - ведомственные целевые программы» приводит к существенным просчетам при реализации программ и неэффективным тратам финансовых ресурсов. Что касается регионального планирования, то зачастую оно рассматривается не как необходимая компонента совершенствования системы регионального управления, а как сильный инструмент в конкурентной борьбе с другими регионами за привлечение государственной финансовой поддержки и инвестиций. Практика регионального планирования показывает, что имеет место изолированный характер разработки региональных стратегий и недоучет интересов и конкурентных преимуществ соседних регионов; многие региональные стратегии имеют исключительно производственную направленность в ущерб социальной, в них

слабо проработаны вопросы ресурсного обеспечения стратегических направлений развития, слабо используются стратегические программы развития крупных корпораций; отсутствует необходимая и качественная информационная база и специальные мониторинговые системы для эффективного сопровождения всей системы стратегического планирования, а также мониторинг и оценка хода реализации и эффективности региональных программ. Необходимость организации постоянного мониторинга ощущается и на муниципальном уровне. Практика показывает, что без мониторинга и возможности корректировки программ (в ходе их выполнения) невозможна эффективная реализация намеченных ориентиров развития. Из-за неэффективной координации деятельности территориальных органов федеральных и региональных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления недостаточно отработаны механизмы реализации межрегиональных и региональных стратегий.

### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. О чем свидетельствует множество методологических, законодательных и организационных недоработок при осуществлении процесса формирования новой системы стратегического планирования? От каких факторов зависит обеспечение эффективности системы планирования?

3. Специальность «эколог-проектировщик» - аналог того, что на Западе называется sustainable engineering или environmental engineering. Это практика строительства и эксплуатации зданий, снижающая потребление энергетических ресурсов и сохраняющая или улучшающая состояние окружающей среды. Специальность впервые возникла в конце 80-х годов после того, как проблемы экологии начали активно обсуждать политики. Здания во всём мире используют около 40 % всей потребляемой первичной энергии, 67 % всего электричества, 40 % всего топлива и 14 % всех запасов питьевой воды, а также производят 35 % всех выбросов углекислого газа и едва ли не половину всех твёрдых городских отходов. На Западе зелёному проектированию учат в большинстве дизайнерских и архитектурных бюро. Впрочем, главное - иметь базовое инженерное образование. Большинство курсов дополняют его, рассказывая о новых материалах и методах. Ежегодно в мире выпускаются тысячи специалистов по экологическому проектированию. Спрос на них растёт: чем больше публичная компания заботится о возобновляемых ресурсах, тем лояльнее к ней относятся инвесторы и потенциальные акционеры. В 1999 году фонд Global Reporting Initiative предложил стандарт социальных отчётов — компаниям в том числе предлагалось информировать публику, насколько их предприятия соответствуют экологическим стандартам и как это отражается на эффективности. Количество отчитывающихся компаний исчисляется десятками тысяч, среди них гиганты - Procter & Gamble, Unilever и Wrigley. Даже если не брать исследования для социальных отчётов, экологам-проектировщикам всё равно есть чем заняться: на развитых рынках их услуги нужны небольшим компаниям. На Западе действует несколько видов эко-стандартов, которым должно соответствовать любое здание. Эколог-проектировщик призван разбираться в них. В Великобритании это стандарт «зелёных зданий» BREEAM. В США, Канаде и Австралии — LEED («Лидерство в энергоэкономичном и природоохранном проектировании») и его адаптированные к конкретной стране вариации. "Зеленые стандарты на западе популяризируют, компания, добровольно решившая пройти сертификацию, при целом подходе получает конкурентные преимущества. Экологичность может положительно сказываться на цене акций и других показателях бизнеса. То есть быть зеленым для бизнеса выгодно", - общепризнанное западное мнение специалистов. «В России сертификат «зелёного здания» необязателен, но он помогает имиджу и улучшает капитализацию, — говорит президент компании ICS Group. — Я знаю бизнес-центр в Москве, чья цена после сертификации выросла на \$10 млн, до \$130 млн». Если строить здание по стандартам зелёного строительства, затраты на его возведение можно снизить на 10-40 % в зависимости от объекта и его близости к коммуникациям. Затраты на его эксплуатацию, благодаря технологиям устойчивого проектирования, могут быть меньше на 80-90 %, чем у объекта, построенного без учёта эко-стандартов.

### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. Является ли, на ваш взгляд, специальность «эколог-проектировщик» востребованной в российских условиях? Аргументируйте ответ.

2. С учетом преимуществ от строительства по экостандартам в западной практике, постарайтесь объяснить его низкую востребованности в российских условиях.

3. Существует несколько типичных проблем, с которыми сталкивались все организации, проводившие ту или иную реорганизацию деятельности.

4.

1. Отрицательное восприятие перемен персоналом: сотрудники не любят оптимальные процессы, поскольку они усиливают их эксплуатацию. Причем даже если это не так, действует инстинктивное правило человеческой психики — на всякий случай опасаться всего неизвестного.

2. Период организационной неразберихи: отсутствие информации о том, кто, что и как должен делать и за что отвечать. Далеко не все люди в такой ситуации способны взять на себя ответственность и принимать решения. Последствия такой ситуации очевидны — работа просто застопоривается.

3. Наличие «священных коров» в организации, трогать которых опасно. В некоторых организациях есть должности — синектуры, на которые принимают, что называется, «своих» людей. Например, на должность могут пристроить сына или племянника крупного заказчика компании (как ответную любезность за поступление заказов). Но с точки зрения выполнения прямых должностных обязанностей пользы от человека может не быть вообще.

4. Отсутствие или неподготовленность технической и/или информационной базы для работы в новых условиях. В управляющей компании одного крупного холдинга приняли решение внедрить систему электронного документооборота. Внедрили ее чисто административными методами: издали приказ, что с такого-то числа все документы будут приниматься только через эту систему. Одна беда — система была еще «сырая», и в результате пару месяцев в работе компании была полная неразбериха в плане документооборота

5. Борьба среди высшего менеджмента за полномочия и сферы влияния. При этом «перетягивание одеяла» на себя вызывает перекос в системе управления компании в целом. Кроме того, менеджеры вынуждены тратить свои усилия не на свои прямые обязанности, а на политические интриги.

#### **Задание к мини-кейсу:**

1. Предложите варианты решений по каждой проблеме, возникающей при реорганизации деятельности организации.

5. Крупная компания по выпуску сувенирной продукции быстро набирала обороты. За 5 лет численность персонала выросла с 5 до 200 человек. Однако руководитель продолжал использовать систему прямого контроля и старался вникать в работу каждого сотрудника. На это уходил весь его рабочий день. Спустя некоторое время он осознал неэффективность такого управления и решил сформировать четкую организационную структуру управления. В результате были введены должности руководителей среднего и высшего звена. Напрямую первому лицу подчинялось всего 7 человек. Однако, руководитель не прекратил попытки устанавливать планы подчиненным и контролировать их выполнение, минуя их непосредственных руководителей. Например, он мог вызвать дизайнера и проверить качество его работы за прошедший месяц. Авторитет менеджеров среднего звена падал, им было очень трудно поддерживать организационный порядок в своих отделах.

#### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. Какие ошибки допущены руководителем в организации системы внутрифирменного планирования и контроля. Предложите меры, которые позволят исправить существующие «проблемы».

6. После построения сбалансированной системы показателей для компании в целом, начался процесс ее создания в подразделениях. На этом этапе обнаружился разный уровень профессиональной подготовки менеджеров. Сразу стало понятно, кто из руководителей мыслит стратегически и имеет представление о развитии своего отдела, а кто живет сегодняшним днем

и является лишь исполнителем задач, которые формулирует генеральный директор. Именно в процессе определения ответственных за определенный показатель из ССП обнаруживается, что многие функции в компании дублируются не только отдельными сотрудниками, но даже целыми подразделениями. Также выясняется, что многие должностные обязанности в компании формулируются только в виде «устных сообщений» и никак не закрепляются на бумаге. В результате возникают сложности с определением ответственности, круга обязанностей каждого сотрудника, механизмами контроля и отчетности.

Помимо изменений в существующей структуре, создавались новые структурные подразделения. В первую очередь, был сделан акцент на развитии маркетинга: создано маркетинговое подразделение, определена маркетинговая политика компании. В связи с территориальными графическими особенностями в компании существовал дефицит профессиональных кадров. В рамках проекта организация начала решать эту проблему при помощи программ обучения сотрудников и адаптации молодых кадров. Все эти задачи были отражены в сбалансированной системе показателей. Так ключевыми показателями стратегической цели «развитие маркетинга» стало увеличение количества рекламных акций и увеличение объема продаж после их проведения. Оценка профессионального уровня персонала решалась за счет проведения регулярной аттестации. По завершении проекта, его достижения оставалось закрепить в рамках корпоративной культуры.

#### **Вопросы к мини-кейсу:**

1. Чем сопровождается каждый проект внедрения системы сбалансированных показателей?

2. Предложите, как закрепить достижения проекта в корпоративной культуре?

7. В регионе проживает 1320 чел. Естественный прирост населения в среднем составляет 1,5 % ежегодно. В 2002 г. коэффициент семейности - 3,4. Средняя обеспеченность телевизорами составляет 64 % нормы. Рациональная норма обеспеченности телевизорами - 160 ед. на 100 семей. Средний срок службы телевизора - 12 лет. Сложившийся ежегодный прирост увеличения обеспеченности телевизорами, по данным наблюдениям, составляет 3,5 %. Средняя цена телевизора в ценах 2013 г. - 15 тыс. рублей.

#### **Задание к мини-кейсу:**

В целях планирования составьте прогноз продажи телевизоров в регионе на 2014 г. Из каких частей будет складываться спрос на телевизоры.

#### **Вариант 2.**

1. Измерьте эффективность хозяйствования организации по удельной величине затрат (З), приходящейся на единицу достигаемого результата. Условия:  $Z = 100$  у.е.,  $P = 120$  у.е.

2. Измерьте эффективность хозяйствования организации по показателю результата (Р), получаемого с единицы затрат (З). Условия:  $Z = 100$  у.е.,  $P = 120$  у.е.

3. Дайте характеристику бенчмаркинга как метода организационного проектирования.

5. Назовите основные фазы инвестиционного проекта.

6. В целях планирования определите сопоставимый по времени деятельности объем платных услуг организации за год. Организация имеет 4 филиала, объем услуг которых за год составляет 4 700 тыс. руб. Все филиалы работали весь год, кроме одного, который был закрыт на ремонт в течение 2 месяцев. Его объем услуг в среднем за месяц составляет 50 тыс. рублей.

7. Определите плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции - 2800 т., норма выхода готовой продукции - 158 % к затратам муки.

#### **Мини-кейсы**

1. Начальник отдела сбыта в организации по продаже канцелярских товаров, доверяя своим сотрудникам, практически не контролировал их работу. Основные усилия он тратил на анализ рынка и построение различных статистических зависимостей, о которых докладывал только руководству. Сотрудники, ничего не зная о его выводах, самостоятельно устанавливали

себе план, сами его выполняли или не выполняли. Так как система стимулирования учитывала объем продаж, каждый продавец зарабатывал столько сколько хотел он сам, а не столько сколько нужно компании.

**Вопросы к мини-кейсу:**

1. Какие ошибки были допущены руководством организации при построении системы планирования отдела сбыта?

2. Предложите меры, которые позволят исправить «просчеты» текущего планирования.

В хозяйствующей организации имеются следующие данные оборачиваемости запасов (в днях) за 2 квартал:

1-й год - 5,0    4-й год - 4,5

2-й год - 4,8    5-й год - 4,3

3-й год - 4,2    6-й год - ?

**Задание к мини-кейсу:**

Определите план (норму) оборачиваемости товарных запасов в днях на 2 квартал планируемого года.

3. В России действуют 214 охраняемых природных территорий - заповедников, нацпарков и заказников. Их площадь занимает 17% страны, и они зарабатывают на туризме 10 миллионов долларов в год. Для сравнения: в США 58 нацпарков приносят 14 миллиардов долларов. Российским менеджерам, нанятым Минприродой, есть к чему стремиться — тем более что рынок внутреннего туризма растет. Профессию директора заповедника выбирают люди, для которых это занятие — шанс совместить дауншифтинг с воплощением деловых амбиций. Заповедник во многих развитых странах является территорией бизнеса. С недавнего времени Минприроды дало установку, чтобы почти каждая особо охраняемая природная территория кормила сама себя. Если раньше на должность директора приходили ученые, то теперь государство ищет профессиональных управленцев. «Заповедники не должны развивать туризм с «Макдоналдсами» и горными лыжами. Задача — создавать инфраструктуру и делать все, чтобы человек мог максимально увидеть природу, не навредив ей», - объясняет замдиректора экоцентра «Заповедники». Директор заповедника, по сути, действует как мэр - только в его управлении находятся не дома, дороги, муниципальные заведения и граждане, а леса, поля, реки и животные. Работа похожа на работу директора любого предприятия — много бумажной работы: писать и утверждать отчеты, издавать указы, проводить планерки, а также выезжать «на хозяйство». Валерий Новиков, директор национального парка «Угра», разработал для туристов пешие, водные и автомобильные экскурсии. Елена Шатковская, директор Кенозерского национального парка, проводит мастер-классы об экологическом туризме для жителей прилегающих деревень. Директора принимает на работу министерство, но утверждённой процедуры назначений в Минприроды нет. «В советское время существовала система кадрового резерва, когда ведомство следило за перспективными сотрудниками заповедника и обеспечивало им рост, — говорит эколог Владимир Кревер из WWF. — Но в 90-е годы зарплаты были настолько маленькими, что все, кто мог, из этой сферы ушли. Поэтому сейчас директорами часто становятся люди со стороны, чьи кандидатуры лоббируют местные власти». В некоторых случаях проводятся конкурсы, но их трудно назвать открытыми и прозрачными. В США предложения парков публикует сайт госвакансий. Туризм должен развиваться не столько на территории заповедника, сколько рядом с ним в буферных зонах. Там должны строиться гостиницы, визит-центры, там должны жить туристы, и во всём этом могут участвовать местные жители. В РФ есть депрессивные территории, где рядом с заповедником «разруха», но туристы всегда дают заработать местным жителям. Развитие научного и экологического туризма - очень серьезная тенденция, которую можно наблюдать в европейской и американской практике.

**Вопросы к мини-кейсу:**

1. Оцените какие внешние и внутренние факторы, оказывают влияние на деятельность заповедников? Какие тенденции должны определять организационное развитие охраняемых природных территорий в РФ?

4. Руководитель call-центра контролировал, сколько звонков в день делают его

сотрудники, однако не уделял внимание количеству полученных заказов. В результате работники стали ориентироваться на количество звонков, а не количество заключенных сделок.

#### **Вопросы к мини-кейсу:**

Каким образом с помощью постановки системы планирования call-центра возможно направить усилия руководителя на контроль результата, а не процесса?

5.Д. Эйзенхауэр утверждал «До сражения - планирование - это все, но во время сражения планирование уже бесполезно». Этой фразой он выражал основной парадокс стратегического планирования.

#### **Вопрос к мини-кейсу:**

1.Поясните в чем заключается основной парадокс планирования.

6.В городе проживает 405 тыс. чел. Численность населения города к 2014 г. возрастет на 1 %, а к 2017 г. - еще на 7 %. Норма потребления фруктов в стране составляет 113 кг на человека в год. В городе сложился следующий уровень потребления фруктов: в 2006 г. - 48 кг, в 2012 г. - 63 кг.

#### **Задание к мини-кейсу:**

Для последующего планирования составьте прогноз спроса в регионе на фрукты на 2014 - 2019 гг. и определите время достижения их нормативного потребления.

### ***6.3. Методические рекомендации по практическим и/или лабораторным занятиям***

#### **Раздел 1. Планирование организаций.**

##### **Тема 1.1. Концептуальные основы организационного планирования.**

###### План.

- 1.Понятие «организационное планирование», цели, задачи, виды.
2. Функциональные стратегии организационного планирования.
3. Организационное планирование и инновации.

###### Вопросы для повторения.

- 1.Назначение и цели планирования в организации.
- 2.Определение приоритетов развития.
- 3.Функции и принципы организационного планирования.
- 4.Процесс планирования.
- 5.Плановые показатели, нормы и нормативы.
- 6.Основы сетевого планирования и управления.
- 7.Принципы построения сетевого графика.
- 8.Стратегия развития организации.
- 9.Виды стратегий.
- 10.Стратегическое картирование.
- 11.Процесс разработки и обоснования стратегии.
- 12.Функциональные стратегии.
- 13.Выбор месторасположения организации.
- 14.Методы принятия управленческих решений о месторасположении предприятий, организаций, ОЭЗ, промышленных парков, др.
- 15.Планирование инновации.
- 16.Бизнес-план в системе организационного планирования.
- 17.Организационное планирование в органах государственного и муниципального управления.
- 18.Создание органов управления процессом разработки и управления стратегическим планом.
- 19.Объекты планирования на государственном, региональном и муниципальном уровнях.

##### **Тема 1.2. Методология планирования.**

###### План.

- 1.Методы планирования.

## 2. Ресурсный подход к планированию.

### Вопросы для повторения.

1. Балансовый метод.
2. Нормативный метод.
3. Метод экстраполяции.
4. Метод технико-экономических расчетов.
5. Программно-целевой метод.
6. Метод экспертной оценки.
7. Экономико-математическое моделирование экономических процессов.
8. Индикативный метод.
9. Ресурсный подход к планированию.
10. Система сбалансированных показателей.
11. Планирование изменений и управление ими.
12. Бюджетирование и финансовое планирование.
13. Планирование капиталовложений.
14. Планирование сделок M&A.

### **Тема 1.3. Формирование структуры планирования в организации.**

#### План.

1. Деловая игра «Реорганизация системы управления».
2. Проверка заданий, выполненных студентами самостоятельно по результатам изучения первого раздела курса.

### **Раздел 2. Проектирование организаций.**

#### **Тема 2.1. Концептуальные основы организационного проектирования.**

##### План.

1. Проектирование организаций в истории управленческой науки.
2. Решение кейса «Управленческий проект и оценка его эффективности».

##### Вопросы для повторения.

1. Развитие науки и практики проектирования организаций в истории управленческой науки.
2. Изменения в организации: адаптация или развитие?
3. Экспертная или самодиагностика?
4. Проекты углубленной диагностики.
5. Организационный проект и его виды.
6. Комплексное и локальное оргпроектирование.
7. Организация как объект проектирования.
8. Принципы проектирования организаций.
9. Разукрупнение организаций.
10. Реструктуризация организации.
11. Разработка оргпроектов, направленных на реализацию стратегии.

#### **Тема 2.2. Методы и приемы проектирования организаций.**

##### План.

1. Подходы к построению организационных структур управления.
2. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации.
3. Решение кейса «От стратегии к рабочему плану».

##### Вопросы для повторения.

1. Системный подход к проектированию организационной структуры.
2. Ситуационный подход к проектированию организации.
3. Анализ существующей структуры организации (постановка диагноза) как один из элементов оргпроектирования.



4. Основные принципы диагностирования организации.
5. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации.
6. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация).
7. Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации.
8. Метод структуризации целей.
9. Метод экспертного анализа.
10. Метод аналогий.
11. Метод организационного моделирования.
12. Методы дезорганизации.

Тема.

### **2.3. Управление процессом проектирования.**

План.

1. Деловая игра «Организация избирательной кампании».
2. Проверка заданий, выполненных студентами самостоятельно по результатам изучения второго раздела курса

### **6.4. Методические рекомендации по написанию курсовых работ/курсовых проектов/контрольных работ.**

Для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика программы "Экономика и управление в государственной и муниципальной сферах" написание курсовых работ по дисциплине «Организационное проектирование» учебным планом не предусмотрено.

### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

Перечень контролирующих мероприятий для проведения промежуточного контроля по дисциплине «Организационное проектирование» представлен в таблице 4.

Таблица 4

Фонд оценочных средств по дисциплине\_«Организационное проектирование»

<b>Промежуточная аттестация (в конце семестра)</b>						
<b>Курсовая работа</b>	<b>Курсовой проект</b>	<b>Контрольная работа (для заочной формы обучения)</b>	<b>Промежуточное тестирование</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет с оценкой</b>	<b>Экзамен</b>
1	2	3	4	5	6	7
			+	+		

#### **Контролирующие мероприятия:**

##### **1. Промежуточное тестирование**

Цель - оценка уровня усвоения понятийно-категориального аппарата, теоретических положений по темам и разделам дисциплины, сформированности отдельных умений, навыков.

Процедура - тестирование проводится с использованием «Системы управления обучением СГЭУ. Студентам предлагается для ответа 30 вопросов по разделам курса, предполагающие выбор варианта ответа. **Код контролируемой компетенции ПК-5**

Содержание

#### **Варианты тестовых заданий**

1. Номенклатура – это...

совокупность изделий, выпускаемых предприятием  
характеристика выпуска однородной продукции  
стоимостной показатель  
характеристика незавершенного производства

2. Показатель валовой продукции используется при определении...  
прибыли от реализации продукции  
динамики объема продукции  
объема и структуры поставок  
остатков незавершенного производства

3. План производства и реализации продукции устанавливает...  
объем и структуру поставок выпускаемой продукции  
результаты хозяйственной деятельности и производственных затрат  
внутризаводской оборот финансовых средств  
рентабельность продукции

4. Показатель валовой продукции определяется...  
стоимостью услуг и работ промышленного характера  
оценкой финансового положения предприятия  
объемами товарной продукции и остатков незавершенного производства  
долей долгосрочных заемных средств в общей сумме источников

5. Способность организационной системы к совершенствованию определяется...  
статичной системой делопроизводства  
сокращением объема продаж продукции  
реакцией на внешние и внутренние воздействия  
краткосрочными прогнозами сбыта продукции

6. Система Производство продукции включает...  
моделирующую подсистему без каналов обратной связи  
управляющие элементы, расположенные иерархически  
подсистему управления региональной средой  
аналитическую моделирующую подсистему

7. Система Производство услуг включает...  
подсистему управления региональной средой  
подсистему управления технологическими линиями  
управляющие элементы, расположенные иерархически  
обрабатывающие и сборочные цехи

8. Внутренняя среда предприятия характеризуется...  
состоянием экономики региона  
инфраструктурой рынка  
политическими условиями окружения  
производственной и организационной структурой

9. Документы организационной системы включают...  
массивы информационной базы  
наблюдения операторов за производственным процессом  
положения о функциях и обязанностях подразделений  
информация технологических карт производства продукции

10. Документационное обеспечение организационной системы включает...  
систематически обновляемые массивы информационной базы  
руководства по производству и сбыту продукции  
оценку финансового положения предприятия  
официальные положения и инструкции, регламентирующие деятельность организации
11. Государственные информационные ресурсы включают...  
документы, находящиеся в собственности РФ  
информационные процессы  
информационные структуры  
единое информационное пространство
12. Основными задачами государственной информационной политики являются...  
развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры России  
сбор, обработка, хранение, поиск и распространение информации  
обеспечение информационное взаимодействие организаций и граждан  
обеспечение основных производственных фондов организаций
13. Политика информатизации России предусматривает...  
организацию информационных подразделений на предприятиях  
управление муниципальным имуществом  
формирование и использование государственных информационных ресурсов  
разработку корпоративных информационных баз
14. Региональный ситуационный центр обеспечивает...  
оперативное принятие решений по кризисным проблемам  
массовую компьютеризацию технологических процессов  
автоматизацию решения функциональных задач  
регулирование использования муниципальной собственности
15. Информатизация административного управления городом обеспечивает...  
разработку специализированного программного обеспечения  
эффективную нормативно-распорядительную деятельность мэрии  
проектирование региональных информационных баз  
унификацию технологических производственных процессов  
Методы статической оценки инвестиций включают...  
индекс прибыльности  
 срок окупаемости  
отношение «выгоды/затраты»  
норму рентабельности
16. Система Project Expert позволяет...  
обеспечить предприятие производственными фондами  
компьютеризировать технологические процессы  
выбрать оптимальный путь развития предприятия  
автоматизировать решение функциональных задач
17. Блок моделирования системы Project Expert включает...  
модуль анализа чувствительности  
отчет о прибылях и убытках  
модуль вариантного анализа проекта  
модуль формирования инвестиционного плана проекта

18. Блок контроля системы Project Expert включает...  
модуль формирования операционного плана организации  
модуль актуализации денежных поступлений  
модуль статистического анализа  
модуль построения графиков и диаграмм
19. Работа с системой Project Expert включает...  
установление связи между объектами управления  
разработку технологических карт производства продукции  
разработку процедур принятия управленческих решений  
построение модели
20. Неформальная организационная структура характеризуется...  
разработкой стратегии социального развития  
объемом валовой продукции  
результатом хозяйственной деятельности  
централизацией управления
21. Управленческая деятельности в условиях компьютеризации определяется...  
высокой степенью свободы действий  
составом образующих предприятие участков, цехов и служб  
внутризаводским оборотом финансовых средств  
состоянием экономики региона
22. Инструментальное обеспечение управленческой деятельности включает...  
постоянный контроль выполнения плановых заданий  
прогнозирование хозяйственной деятельности  
оборудование для осуществления производственного процесса  
определение потребности в средствах и предметах труда
23. Базовый набор функций планирования проектов включает...  
статистическую обработку экспериментальных данных  
имитационное моделирование  
описание логической структуры проекта  
приемы логико-семантического анализа
24. Система Microsoft Project позволяет...  
регулировать использование муниципальной собственности  
поддерживать коммуникационные возможности Интернета и интрасетей  
управлять маршрутами прохождения технологических документов  
обеспечить предприятие производственными фондами
25. Процесс планирования проекта включает...  
централизацию управления  
комплексное моделирование организационной системы  
увеличение технологического цикла производства продукции  
определение состава операций (работ) проекта
26. Процесс анализа проекта включает...  
выбор поставщиков и подрядчиков  
определение состава операций (работ) проекта  
мониторинг результатов  
увеличение технологического цикла производства продукции

27. В качестве центров учета выступают...
- кадровые службы
  - расчетные центры (банки, кассы)
  - региональный ситуационный центр
  - переходный ресурс предприятия

## 2. Зачет

Цель - проверка качества усвоения студентами учебного материала по дисциплине, наработки определенных умений, навыков.

Процедура - аудиторная форма.

Содержание. Код контролируемой компетенции ПК-5

### Вопросы для подготовки к зачету

1. Назначение и цели планирования в организации. Определение приоритетов развития.
  2. Функции и принципы организационного планирования.
  3. Процесс планирования. Плановые показатели, нормы и нормативы.
  4. Основы сетевого планирования и управления. Принципы построения сетевого графика.
  5. Бизнес-план в системе организационного планирования.
  6. Объекты планирования на государственном, региональном и муниципальном уровнях.
  7. Методология планирования. Нормативный метод.
  8. Программно-целевой метод. Экономико-математическое моделирование экономических процессов. Индикативный метод.
  9. Ресурсный подход к планированию. Система сбалансированных показателей.
  10. Системы централизованного и децентрализованного планирования.
  11. Использование стратегического плана для получения внешних заимствований.
  12. Концептуальные основы организационного проектирования.
  13. Изменения в организации: адаптация или развитие? Экспертная или самодиагностика?
- Проекты углубленной диагностики.
14. Организационный проект и его виды. Комплексное и локальное оргпроектирование.
  15. Организация как объект проектирования. Принципы проектирования организаций.
  16. Методы и приемы проектирования организаций.
  17. Системный подход к проектированию организационной структуры.
  18. Ситуационный подход к проектированию организации.
  19. Основные принципы диагностирования организации. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация).
  20. Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации.
  21. Метод структуризации целей.
  22. Метод экспертного анализа. Метод аналогий.
  23. Метод организационного моделирования. Методы дезорганизации.
  24. Управление процессом проектирования.
  25. Этапы построения и проектирования новой организации.
  26. Балансовый метод планирования.
  27. Метод экспертной оценки.
  28. Метод экстраполяции.
  29. Эффективность системы планирования.
  30. Метод технико-экономических расчетов.

Шкала и критерии оценки.

зачтено	не зачтено
1. полно раскрыто содержание вопроса; 2. материал изложен грамотно, в	1. Не раскрыто содержание вопроса.

<p>определенной логической последовательности, правильно используется терминология;</p> <p>3. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</p> <p>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>5. ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.</p> <p>6. ответ удовлетворяет в основном требованиям, изложенным в пунктах 1- 5, но при этом может иметь следующие недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</li> <li>• допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора;</li> <li>• допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.</li> <li>• неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</li> <li>• имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li> <li>• при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков.</li> </ul>	
---	--

Промежуточный контроль по дисциплине позволяет оценить степень выраженности (сформированности) компетенций:

Таблица 5

Уровни сформированности компетенций

<b>Компетенции (код, наименование)</b>	<b>Уровни сформированности компетенции</b>	<b>Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)</b>
<b>ПК-5-</b> способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности	1. Пороговый	Знать: -варианты управленческих решений; Уметь: -критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений; Владеть: - компетенциями в области оценки вариантов управленческих решений.

<p>предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.</p>		
<p><b>ПК-5-</b> способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.</p>	<p>2. Повышенный</p>	<p>Знать:          - варианты управленческих решений;          - критерии социально-экономической эффективности;          - риски и возможные социально-экономические последствия управленческих решений;          Уметь:          - критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений;          - разработать и обосновать предложения по совершенствованию управленческих решений;          Владеть:          - компетенциями в области оценки вариантов управленческих решений;          - способами и методами оценки предлагаемых вариантов управленческих решений;          - способами и методами разработки и обоснования предложений по совершенствованию управленческих решений.</p>

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **8.1. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература**

Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 409 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6338-0. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/4FC733E0-9B08-40CE-A545-F4D66CB064C0>

#### **Дополнительная литература**

Алексеева, М. Б. Теория систем и системный анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 304 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6804-0. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/2FEC2A80-1171-4E16-AF04-667898CE3B83>

#### **Литература для самостоятельного изучения**

1. Буланичев В.А. Программно-целевое планирование и управление в условиях модернизации экономики [Текст] : монография / В. А. Буланичев. - Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2011. - ISBN 978-5-94646-335-5.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ [Текст] : Учебник / Р. Грант. - 7-е изд. ; Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - ISBN 978-5-459-00318-5.
3. Козлов А.С. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий.- монография. - М.: Флинта, 2011. - Электронный ресурс. - ISBN 978-5-97651298-6. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/product.php?productid=25432>
4. Кузьмин С.С. Корпоративный рост: модели и методы [Текст] : монография / С. С. Кузьмин. - М. : ИНФРА-М, 2012. - ISBN 978-5-16-005367-7.

5.Савкина Р.В. Планирование на предприятии: учебник. - УМО. - М.: Дашков и Ко, 2013. - Электронный ресурс. - ISBN978-5-394-01317-1. -Режим доступа: <http://ibooks.ru/product.php?productid=28842>

6.Современные механизмы управления социальными изменениями [Текст]:Учебное пособие / Добренъков В.И. и др., А. П. Жабин, Ю. А. Афонин ;Добренъков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. - УМО. - М. : Академический Проект, Альма Матер, 2012. - ISBN978-5-8291-1362

7.Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании [Текст]: учебное пособие / В. Н. Фунтов. - УМО, 3-е изд. доп. - СПб. : Питер, 2012. - ISBN978-5-459-00942-2.

8.Шейн Э.Организационная культура и лидерство [Текст] : учебник / Э. Шейн. - МО, 3е изд. ; Пер. с англ. - СПб. : Питер, 2012. - ISBN978-5-4237-0194-9.

**8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://ibooks.ru/product.php?productid=25431>

2. <http://ibooks.ru/product.php?productid=25432>

3. <http://www.sseu.ru/>

**9. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Таблица 6

Вид помещения	Оборудование
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран
Учебные аудитории для проведения лабораторных занятий	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран 5. Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и доступом к ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран 5. Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и доступом к ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран 5. Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и доступом к ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.

Таблица 6

Перечень программного обеспечения, необходимого для реализации дисциплины

**«Организационное проектирование»**

1	Microsoft Office 2007 Russian OLP NL AE	Пакет офисных программ. Только лицензия. Тип лицензии OLP NL AE (корпоративная, предназначена для государственных образовательных учреждений).
2	Почтовый клиент	Microsoft Outlook из комплекта Microsoft Office 2007 Russian OLP NL AE или же почтовый веб-клиент



3. Интернет-браузер	Любой из свободно-распространяемых интернет браузеров или же Microsoft Internet Explorer 8 и выше.
---------------------	--

Перечень учебно-наглядных пособий (демонстрационного оборудования), необходимых для реализации дисциплины «**Организационное проектирование**»

1. Электронные плакаты (презентации) по курсу «**Организационное проектирование**»

Разработчик:  
к.э.н., доцент

*Шарохина С.В.*