

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»

Ю.А. Чичерин

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Издательство
Белгородского университета
кооперации, экономики и права
2017

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»

Ю.А. Чичерин

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Рекомендовано Научно-методическим советом университета

Издательство
Белгородского университета
кооперации, экономики и права
2017

ББК 65.9(2)21
Ч-72

Рекомендовано к изданию кафедрой
маркетинга и менеджмента.
Протокол 6 от 26 декабря 2016 г.

Автор

Чичерин Юрий Александрович, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права

Рецензент

Осадчая Светлана Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права

Чичерин, Ю. А.

Ч-72 Организационное проектирование : методические указания для практических занятий и самостоятельной работы. / Ю. А. Чичерин. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2017. – 53 с.

В издании содержатся вопросы для обсуждения и самостоятельной работы, задания для практических занятий, темы рефератов, тесты для контроля знаний.

Издание разработано в соответствии с требованиями актуализированных ФГОС ВО и предназначено для обучающихся направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», может быть рекомендовано обучающимся всех направлений подготовки, изучающим дисциплину «Организационное проектирование», а также слушателям программ дополнительного профессионального образования.

ББК 65.9(2)21

© Издательство БУКЭП, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Тема 1. Организационное проектирование в системе развития предприятия.....	7
Тема 2. Организация как объект проектирования.....	14
Тема 3. Методологические основы организационного проектирования.....	21
Тема 4. Технология разработки и реализации организационного проекта	25
Тема 5. Организационное проектирование систем управления предприятия.....	30
Тема 6. Проектирование организационной структуры управления.....	35
Тема 7. Проектирование основных подсистем управления предприятия.....	40
Тема 8. Оценка эффективности организационного проекта..	45
Список рекомендуемой литературы.....	51

ВВЕДЕНИЕ

«Организационное проектирование» представляет собой дисциплину, призванную углубить знания о сущности организационных явлений, процессов, отношений, их всеобщий и объективный характер, способствующую формированию организационного мышления, взгляда на окружающую действительность.

Курс «Организационное проектирование» имеет цель формирования у обучающихся целостного теоретического представления о проектировании организаций как особом виде профессиональной деятельности, научного знания и совокупности учебных дисциплин, а также практических навыков и умений разработки организационных проектов.

Задачами, решаемыми в процессе изучения дисциплины «Организационное проектирование» являются:

- изучение теоретических и методических основ, технологии и методов организационного проектирования;
- освоение понятийного аппарата, терминологии, используемой в современной практике организационного проектирования;
- формирование представления о тенденциях развития и совершенствования систем управления в современных условиях;
- формирование у студентов умений и навыков осуществления проектной деятельности.

Изучение курса должно привести к развитию способностей обучающихся по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками в области организационного проектирования.

В результате изучения дисциплины «Организационное проектирование» обучающиеся должны:

знать: организационные отношения и их виды; основные методы проведения рабочего обследования в системе управления; факторы, определяющие выбор организационной структуры управления; методы изменения структуры предприятия; стадии и этапы организационного проектирования; технологию

разработки и реализации организационного проекта; стадии и циклы организационного развития; модели организационного проектирования; механистический и органический подходы к проектированию организации; методы организационного проектирования.

– уметь: анализировать конкретные ситуации, связанные с необходимостью совершенствования структуры и системы менеджмента организации; проводить экспертизу организационных проектов; проводить анализ действующей организационной структуры предприятия; осуществлять реорганизацию структуры предприятия; определять комплекс мер по рационализации организационной системы управления с учетом взаимосвязи и взаимозависимости ее основных подсистем; проводить анализ и проектирование целей организации; определять факторы проектирования организации; проектировать функциональные подсистемы организации.

– владеть: методами анализа и оценки уровня развития организационной структуры и процессов предприятия; современными методами организационного проектирования; методами анализа процессов предприятия и методами организационной диагностики.

Данная методическая разработка позволяет закрепить полученные знания при изучении дисциплины «Организационное проектирование» и включает задания для практических занятий по данному курсу. По каждой теме определены вопросы для обсуждения, индивидуальной и самостоятельной работы, темы рефератов, практические задания, позволяющие сформировать необходимые компетенции по курсу.

Тема 1. Организационное проектирование в системе развития предприятия

Вопросы для обсуждения

1. Развитие как общий принцип существования предприятия.
2. Стадии и циклы организационного развития.
3. Значение, задачи и практические основы организационного проектирования.
4. Факторы проектирования организации.
5. Основные стадии и этапы организационного проектирования.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Что такое организационное проектирование?
2. Реорганизация процессов в социально-экономических системах.
3. Раскройте взаимосвязь процессов функционирования, совершенствования и развития.
4. Охарактеризуйте свойства развития предприятий.
5. Информационные технологии при проведении реорганизации.
6. Назовите основные задачи организационного проектирования.

Темы рефератов

1. Развитие как философская категория.
2. Характеристика типов развития предприятий.
3. Законы функционирования организации.
4. Этапы выбора стратегии развития предприятия.

Задание 1

Незнание какого закона организации приводит к данной ситуации? Как ее можно было бы избежать?

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

Задание 2

Определите очередность анализа компонентов структуры и внешнего окружения фирмы путем простановки цифр (указывающих очередность) в кружочках.

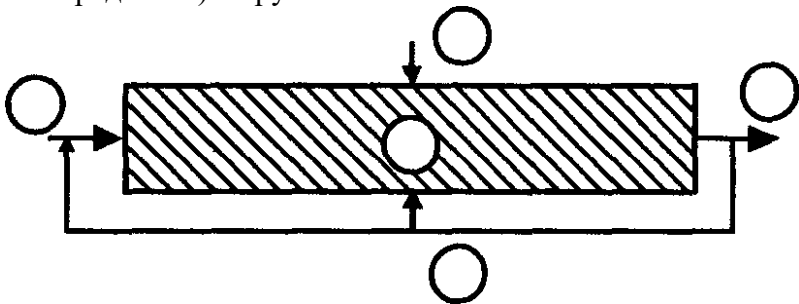


Рис. 1. Схема для простановки очередности анализа компонентов системы

Задание 3

Зная закон самосохранения, определите потенциал сози-

дания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

1. Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

2. Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. Все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на ООО, ОАО, ЗАО и др.

Задание 4

Действие законов организации

Пример анализа действия законов организации рассмотрим на основе становления и развития компании «Сони». На протяжении всего организационного развития компании «Сони» от мелкого производителя до крупной монополии действует всеобщий закон организации – закон синергии.

Несколько одержимых человек (Масару Ибука – технический гений, основатель компании, Акио Морита – коммерческий директор и др.) объединились в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами производить новейшие техноёмкие товары), чтобы приносить пользу обществу. Совместный труд коллектива маленькой неизвестной компании, работающей в примитивных условиях (1946 г.), позволил изготовить им техноёмкий продукт (миксер) высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством Акио Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные то-

вары, отличающиеся высоким уровнем качества (синергический эффект компании положителен, достигает максимальных значений, что дает ей возможность добиться определенных высот в бизнесе и процветать).

Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой было подчинено все (здесь проявляется закон композиции, когда цели организации направлены на поддержание основной цели более общего характера). Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, «Сони» получала шанс с большой степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к ситуации и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона (соблюдение закона пропорциональности позволяет компании поддерживать организованность системы, синергический эффект сохраняет свое значение).

В середине 1960-х годов, когда на американском рынке еще никто не слышал о торговой марке «Сони» и компания делала первые шаги в организации продаж своей новой продукции в США, А. Морита получил выгодное предложение от американского торговца на большую партию транзисторных радиоприемников для его сети магазинов. В предложении просили указать цену на партии в 5000, 10000, 30000, 50000 и 100000 приемников. В то время компания не могла производить 100000 транзисторных радиоприемников в год. Если бы она получила заказ на 100 тысяч приемников, ей пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и расширить производственные площади. Это требовало больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска. Риск заключался в том, что если второй такой заказ не поступит на следующий год,

то компания может обанкротиться, потому что она не сможет дать работу дополнительно нанятым рабочим и платить за новые неиспользованные производственные мощности. В Японии действует система долгосрочного найма.

Акио Морита дал свое предложение о цене, согласно которому, чем больше был размер партии, тем дороже стоил приемник. Это было нелогично с точки зрения агента. Акио Морита таким предложением ограничил заказ до 10000 приемников по соответствующей цене, что устраивало торгового агента и компанию «Сони» (в данном случае проявляет себя закон информированности–упорядоченности, согласно которому рост информационной неопределенности ведет к дезорганизации, хаосу и синергический эффект снижается вплоть до отрицательных значений. Информация же ограничивает число степеней свободы, накладывает ограничения и способствует организации).

Деятельность фирмы, прошедшей путь от мелкого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами, до гигантской компании, действующей практически во всех странах мира и управляемой интернациональным коллективом менеджеров, подтверждает действие закона онтогенеза (закон отражает этапы саморазвития системы). Тенденциям к бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией менеджеры противопоставляют целую серию приемов антибюрократического управления и организационных изменений (закон онтогенеза отражает изменения, происходящие в организации, синергический эффект снижается). Независимо от желания руководства в отдаленной перспективе «Сони», видимо, ожидает судьба монополистического «слона».

«Сони», практически не диверсифицированная, действовавшая в малоперспективной отрасли (каковой считается бытовая электроника), занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею

снижения цен, долго не осуществлявшая захватов других фирм, резко выделялась на фоне прочих компаний.

Она действовала успешно, хотя и нарушала чуть ли не все модные рецепты процветания согласно теории маркетинга (эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, положительный образ, сложившийся у публики). Взамен «Сони» противопоставила козыри, связанные с самим товаром (новизна—качество—низкая себестоимость). Этот путь во многом был вынужденным для компании. Мог ли А. Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли «Сони корпорейшн» в 1960-х годах состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов? Этот этап остался для «Сони» в прошлом.

В конце 1980-х годов могущественная корпорация могла позволить себе масштабные захваты. Но и эти приобретения она делала ради повышения привлекательности производимых ею товаров (захват «Си-би-эс рекорд» и «Коламбии пикчерз» способствовал выпуску кинопродукции в соответствии с техническими требованиями «Сони»). Опыт «Сони» свидетельствует о действии закон а самосохранения организации как целого, требующего сосредоточения всех ресурсов на достижении превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы.

Структурные преобразования в «Сони» проходили путем имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании и создания филиалов, совместных предприятий в других странах (закон анализа и синтеза). Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена! Недостаточно изготовить качественный товар, столь же необходимо профессионально управлять продвижением товара на рынок. Такова логика действия законов организации, направленная на обеспечение организованности и устойчивости системы.

Знали ли А. Морита и управляющие компании «Сони» механизм действия законов организации в том понимании, в ко-

тором они изложены в нашей ситуации? Были ли их действия и решения продиктованы в соответствии с учетом действия этих законов? Нам трудно ответить на эти вопросы. Но несомненен тот факт, что Акио Морита – талантливый руководитель. Знание рынка и технической стороны своего товара, бескомпромиссное следование миссии компании, соблюдение принципов организации и управлений людьми, интуиция и опыт явились составляющими успешного руководства Акио Мориты. Бесспорно и то, что законы организации являются объективными законами. Независимо от знания и желания руководства компании учитывать действие этих законов в своих решениях, законы организации работают и направлены на обеспечение организованности и упорядоченности окружающего нас мира.

1. Как проявляются законы организации?

2. Учитывают ли менеджеры действие законов организации в своей практической деятельности?

Тестовые задания для контроля знаний

1. Что понимается под процессом составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта, алгоритма его функционирования или алгоритма процесса:

- A. Проектирование.
- B. Конструирование.
- C. Организационное проектирование.
- D. Моделирование.

2. Какой из стадий развития предприятия соответствует данная характеристика «Возраст фирмы младше 10 лет, имеет неформальную структуру, во главе управления – менеджер-собственник»

- A. Рождение.
- B. Развитие.
- C. Зрелость.
- D. Расцвет.

3. Скачкообразными изменениями, преимущественно не совпадающими по составляющим структуры характеризуется ... развитие:

- A. Эволюционное.
- B. Революционное.
- C. Прогрессивное.
- D. Нет правильного ответа.

4. Что понимается под проектированием:

- A. Процесс создания проекта.
- B. Процесс создания прообраза предполагаемого объекта.
- C. Процесс создания прототипа.
- D. Все перечисленное.

5. К основным целям организационного проектирования относятся:

- A. Частичное усовершенствование существующей организационной системы.
- B. Создание новой системы.
- C. Радикальное преобразование существующей организационной системы.
- D. Все перечисленное.

Тема 2. Организация как объект проектирования

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и задачи организации, типология организаций.
2. Системные свойства организации.
3. Организационные отношения и их влияние на деятельность организации.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте различные аспекты трактовки понятия «организация».
2. Какие Вам известны признаки организации?
3. По каким параметрам оценивается сложность организации?
4. Объективные и субъективные процессы протекающие в организации.
5. Что такое цели организации? Какими они бывают?
6. Назовите отличие внешней среды прямого и косвенного воздействия.

Темы рефератов

1. Концепции и подходы в изучение организации.
2. Закрытые организационные модели.
3. Виды и компоненты организационных моделей: бюрократической, поведенческой.
4. Сравнительная характеристика организационных моделей.
5. Функции и факторы деятельности организации.
6. Формальная и неформальная организации.

Задание 1

Определите, к какому признаку организации соответствует каждое из приведенных ниже описаний.

Сотрудники получают заработную плату, величина которой определяется как процент от продаж компании.

У руководителя высшего уровня не может быть 50 работников, непосредственно подчиненных ему.

Каждый работник в организации выполняет определенные функции и обладает специфическим набором полномочий и ответственности.

Каждый работник в организации занимает определенное положение, обуславливающее наличие или отсутствие у него подчиненных и подотчетность вышестоящему сотруднику.

Деятельность организации невозможна без функционирующего органа управления.

Центр управления на основе имеющейся информации о состоянии внешней и внутренней среды самостоятельно принимает решения, касающиеся организации, координирует действия ее членов, выбирает рациональное поведение организации во внешней среде.

Наличие границы, отделяющей организацию от внешнего окружения, вдоль которой отсутствуют связи ее элементов с внешней средой (или они незначительны по сравнению с внутренними связями).

Задание 2

Установите соответствие моделей организации и их описаний.

- 1) механическая;
- 2) общинная;
- 3) социотехническая;
- 4) системная;
- 5) органическая;
- 6) бюрократическая;
- 7) естественная;
- 8) политическая;
- 9) организация как дело.

а) Через метафоры описываются происходящие в организации процессы – рождение, рост, смерть и т.д.; все процессы должны быть уравновешены по аналогии с естественной природой.

б) Организация объективно функционирует как составная часть всеобщей природы и самоорганизуется в ней согласно целям своего развития.

в) Для такой модели организации характерно совместное

проведение досуга участниками, совместное решение общих проблем; руководитель выступает в роли отца.

г) Выработка согласованных действий в организации достигается путем переговоров.

д) Функции каждого подразделения и сотрудника четко определены; организация рассматривается как инструмент решения задач, а работник – как механизм по исполнению функций. Недостатком является то, что не учитывается мотивация работников.

е) Организация имеет свою логику функционирования, подчиненную исключительно делу.

ж) В организации осуществляется внедрение нововведений с учетом социальных изменений.

з) Организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов. Недостатком является отсутствие учета воздействия человеческого фактора.

и) Власть в организации строится на принципах компетентности и рационального ее распределения между работниками. Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности.

Задание 3

Компания Hewlett-Packard (HP) была основана в 1939 г. в штате Калифорния, США, студентами Стэнфордского университета Биллом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом.

После окончания войны большая часть компаний, занятых выполнением государственных заказов, стала заниматься сокращением штата.

Почти все, кроме HP, которая в это время нанимала лучших инженеров.

В компании решили, что смогут достигнуть успеха, наняв лучших из лучших, и обеспечив их работой, которую они будут действительно любить. При этом в HP не делали ставок на какие-то конкретные проекты.

Компания сразу же занималась разработкой широкого спектра решений.

Все сотрудники компании работали в таких условиях, где

они могли, во-первых, выполнять то, что им действительно нравилось. Во-вторых, их мнение всегда учитывалось, даже во время оформления интерьера офисных помещений. Такая атмосфера в компании в то время была уникальной.

При этом Билл и Дейв старались застраховать себя на случай неудачи, а потому их единственный завод делался с таким расчетом, чтобы в случае краха его можно было достаточно быстро переделать в обычный магазин. В 1957 году компания HP выходит на фондовую биржу. Решением руководства многие сотрудники смогли приобрести ее акции по льготным ценам.

В 1966 году компанией HP был представлен один из первых персональных компьютеров, названный HP 2116A. Изначально он был разработан как устройство, одновременно контролирующее разнообразные тесты для растущего семейства программируемых измерительных приборов HP.

Сейчас же компания HP создает новые возможности, благодаря которым технологии будут иметь существенное влияние на жизнь людей, бизнес, правительство и общество. HP — это крупнейшая технологическая компания в мире, предлагающая широкий спектр решений для удовлетворения любых потребностей клиентов: системы печати, персональные компьютеры, программное обеспечение, услуги и ИТ-инфраструктуры.

К какому типу относится данная организация? Обоснуйте свой ответ.

Задание 4

1. О каком виде организации идет речь в данном примере?

В организации N работники всех уровней участвуют в принятии решений, установлении целей, в решении проблем. Они выдвигают предложения, вырабатывают альтернативы и участвуют в выборе окончательного решения.

2. В такой организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом. Каждое подразделение в данном виде организации может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Какой вид организации здесь подразумевается?

Задание 5

Используя рисунок 2 раскройте типы организаций.

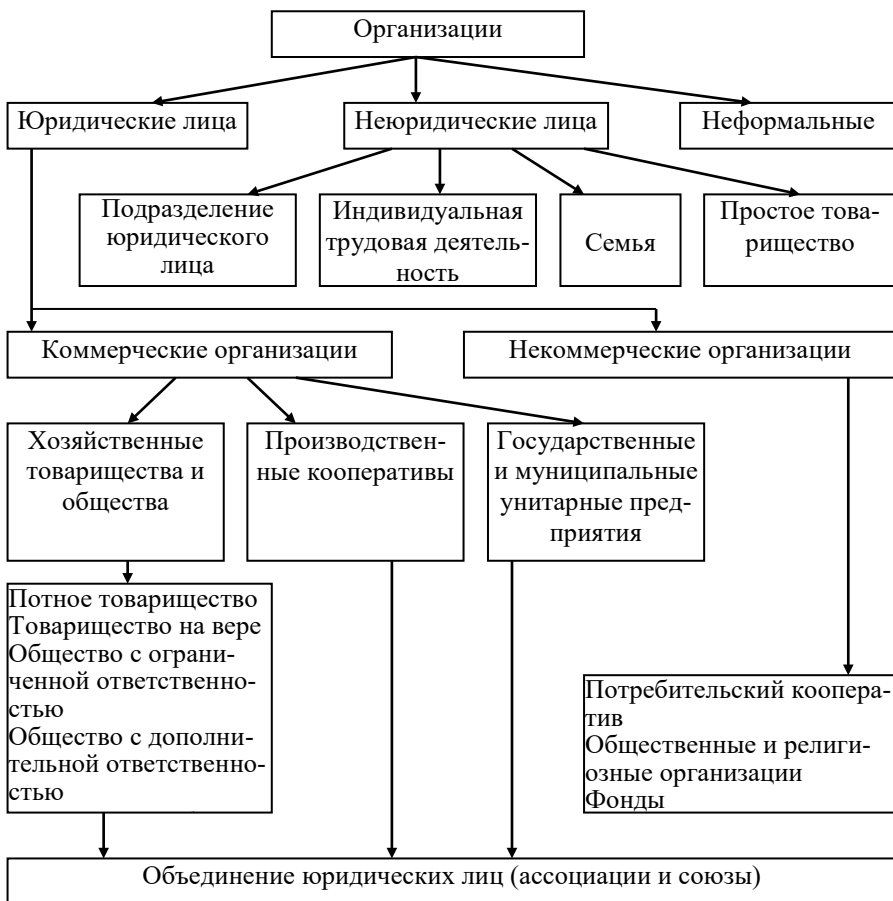


Рис. 2 Типы организаций

Тестовые задания для контроля знаний

1. Организация как процесс по упорядочению рассматривается в:
 - A. Статике.
 - B. Динамике.
 - C. Экономике.
 - D. Природе.

2. Каких уровней могут быть организационные отношения:
- A. Здравоего смысла.
 - B. Взаимного уничтожения.
 - C. Заранее спроектированного взаимодействия.
 - D. Всех перечисленных.
3. К свойствам, характеризующим связь системы с внешней средой, относятся:
- A. Оптимальность.
 - B. Целенаправленность.
 - C. Открытость.
 - D. Вертикальная целостность.
4. Какое свойство системы характеризуется числом связей между подсистемами одного уровня, их зависимостью и интегрированностью:
- A. Вертикальная целостность.
 - B. Совместимость.
 - C. Горизонтальная обособленность.
 - D. Приоритет качества.
5. Какие элементы являются внутренними переменными организации:
- A. Поставщики.
 - B. Цели и задачи.
 - C. Акционеры.
 - D. Все перечисленные.

Тема 3. Методологические основы организационного проектирования

Вопросы для обсуждения

1. Взаимосвязь организационного проектирования с технологией и стратегией предприятия.
2. Механистический и органический подходы к проектированию предприятия.
3. Методы организационного проектирования предприятий.
4. Модели организационного проектирования.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Перечислите условия применения механистического подхода к проектированию организаций.
2. Назовите и проанализируйте основные методы организационного проектирования.
3. Планирование и организация проектных работ.
4. Комплексное и локальное организационное проектирование.
5. Приведите пример формирования морфологических структур управления.
6. Какой метод организационного проектирования предусматривает разработку системы (дерева) целей?

Темы рефератов

1. Социальное конструирование и социальная инженерная методология организационного проектирования.
2. Построении и использовании функционально-структурной SADT-модели объекта проектирования.
3. Виды моделирования предприятий.
4. Графический метод моделирования, его преимущества и недостатки.

Задание 1

На основе представленных ниже характеристик, определите какие из них относятся к механистическому, а какие к органическому типу предприятия:

- амбициозная ответственность;
- мало правил и процедур;
- объективная система вознаграждения;
- объективные критерии отбора кадров;
- отношения неформальные и носят личностный характер;
- отношения формальные и носят официальный характер;
- работа по правилам;
- субъективная система вознаграждения;
- субъективные критерии отбора кадров;
- узкая специализация в работе;
- уровни управления размыты;
- четкие права и ответственность;
- широкая специализация в работе;
- ясность в уровнях иерархии.

Задание 2

Определите подход к построению предприятия, если оно функционирует в следующих условиях:

- несложное, стабильное окружение;
- цели и задачи известны;
- задачи поддаются делению;
- задачи простые и ясные;
- работа измеряема;
- оплата труда мотивирует;
- признается данная власть.

Задание 3

На основе изучения характеристик механистического и органического подходов к проектированию предприятий опре-

делите, к каким типам структур управления относятся приведенные в таблице 1 положения.

Таблица 1

Характеристика подходов к проектированию предприятия

	ХАРАКТЕРИСТИКА	Тип структуры управления	
		Механистиче-ский	Органиче-ский
1	Жесткое закрепление обязанностей и прав		
2	Формализация отношений		
3	Ориентация на проблемы		
4	Изменение лидеров		
5	Оценка по выполнению закреплен-ных функций		
6	Оценка по инициативности		
7	Централизация управления		

Задание 5

По имеющимся данным, отраженным в таблице 2, определите показатели эффективности существующей и проектируемой организационной структуры.

Таблица 2

Показатели деятельности предприятия

Показатели	Существующая организационная структура	Проектируемая организационная структура
Результат деятельности предприятия, тыс. руб.	152	152
Затраты на управление, тыс. руб.	48	40,5
Фондовооруженность, руб./чел.	24	29,4
Фондоотдача, руб./руб.	0,8	0,8

Тестовые задания для контроля знаний

1. Какой тип моделей представляет собой увеличенную или уменьшенную копию объекта или системы:
 - A. Физические.
 - B. Аналоговые.
 - C. Математические.
 - D. Все перечисленные.

2. Какой подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур:
 - A. Органический.
 - B. Механистический.
 - C. Системный.
 - D. Все перечисленные.

3. Какой метод проектирования базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков:
 - A. Экспертный метод.
 - B. Метод аналогий.
 - C. Метод структуризации целей.
 - D. Метод организационного моделирования.

4. Какие характеристики относятся к бюрократическому типу:
 - A. Оценка по выполнению закрепленных функций.
 - B. Централизация управления.
 - C. Формализация отношений.
 - D. Все перечисленные.

5. На какие виды подразделяется моделирование в организационном проектировании:
 - A. Моделирование функций.
 - B. Моделирование структуры.
 - C. Моделирование развития.
 - D. Все перечисленные.

Тема 4. Технология разработки и реализации организационного проекта

Вопросы для обсуждения

1. Сущность организационного проекта. Жизненный цикл и фазы организационного проекта.
2. Планирование организационного проекта.
3. Структурирование работ организационного проекта.
4. Управление реализацией организационного проекта.
5. Контроль и регулирование хода выполнения организационного проекта.
6. Завершение организационного проекта.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте многоаспектность термина «проект».
2. Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации организационного проекта?
3. Опишите процесс построения матрицы ответственности.
4. С какой целью формируется перечень работ организационного проекта?
5. Перечислите основные требования к созданию эффективной системы контроля организационного проекта.
6. Что понимается под закрытием организационного проекта?

Темы рефератов

1. Подходы к структуризации жизненного цикла организационного проекта.
2. Оформление и внедрение организационного проекта.
3. Последовательно-параллельная схема выполнения фаз организационного проекта.

4. Состав, роли и взаимосвязь участников организационного проекта.

5. Инициация организационного проекта как начало его осуществления.

Задание 1

Дайте характеристику факторам окружения организационного проекта и оцените степень их влияния, заполнив таблицу 3 и используя следующую шкалу:

0 – не влияет;

1 – влияет слабо;

2 – влияет средне (существенно);

3 – влияет сильно.

Таблица 3

Экспертная оценка степени влияния факторов окружения на различные типы проектов

Сферы влияния окружения проекта	Политика	Экономика	Общество	Законы и право	Наука и техника	Культура	Природа	Экология	Инфра-структура
Типы и виды проектов									
Социальные									
Экономические									
Организационные									
Инновационные									
Инвестиционные									

Задание 2

Даны четыре варианта организационных проекта со следующей информацией на титульных листах:

ПРОЕКТ I:

а) название и адрес предприятия;

б) имена и адреса основателей;

в) сущность проекта;

г) потенциальные конкуренты;

- д) директор: фамилия и телефон;
- е) стоимость проекта и источника средства;
- ж) характеристика продукта.

ПРОЕКТ 2:

- а) торговый знак;
- б) название и адрес предприятия;
- в) суть проекта;
- г) директор: фамилия и телефон;
- д) риск проекта.

ПРОЕКТ 3:

- а) название и адрес предприятия;
- б) имена и адреса основателей;
- в) директор: фамилия и телефон;
- г) суть проекта;
- д) совокупная стоимость проекта и источника средства;
- е) заявление о коммерческой тайне.

ПРОЕКТ 4:

- а) товарный знак;
- б) название и адрес предприятия;
- в) директор: фамилия и телефон;
- г) характеристика товара;
- д) суть проекта;
- е) стоимость проекта и источника средства;
- ж) риск проекта;
- з) баланс прибылей и затрат.

Какой из организационных проектов Вы бы избрали для разработки?

Обоснуйте ответ.

Задание 3

В организации для выхода на международный рынок сбыта предложено осуществить отбор наиболее выгодного проекта.

Возможные варианты проектов отражены в таблице.

Функция участника проекта	Участник проекта												
	З	РП	П	ГП	СП	Б	ОВ	ПС	В	Л	И	ИП	ПП
Закупка, поставки													
Строительно-монтажные работы													
Надзор за работами													
Освоение и выпуск продукции													

Условные обозначения: З – заказчик; РП – руководитель проекта; П – проектировщик; ГП – генпроектировщик; СП – субподрядчик; Б – банки; ОВ – органы власти; ПС – поставщики; В – владелец земли; Л – лицензоры; И – инженер; ИП – изготовители продукции; ПП – потребители продукции.

Тестовые задания для контроля знаний

- Основными признаками организационного проекта являются:
 - Наличие цели.
 - Неповторимость.
 - Ограниченность ресурсов.
 - Все перечисленные.
- Из каких этапов состоит разработка организационного проекта:
 - Предварительной подготовки и проектирования.
 - Предварительной подготовки и внедрения проекта.
 - Проектировании и внедрения проекта.
 - Предварительной подготовки, проектирования и внедрения проекта.
- Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на организационный проект (взаимодействуют с проектом), – это:
 - Пассивные участники проекта.
 - Активные участники проекта.
 - Косвенные участники проекта.
 - все перечисленные.

4. Инициатором организационного проекта является:

- А. Субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта.
- В. Участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта.
- С. Субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.
- Д. Все перечисленные.

5. Общая структура жизненного цикла организационного проекта включает в себя:

- А. прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии.
- В. предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию.
- С. обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, технико-экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта.
- Д. фазу разработки, фазу реализации.

Тема 5. Организационное проектирование систем управления предприятия

Вопросы для обсуждения

1. Понятие организационного проектирования систем управления.
2. Анализ и прогноз динамики внешней среды. Анализ и проектирование целей предприятий.
3. Проектирование функционального содержания управленческой деятельности предприятий.
4. Методика организационно-функционального анализа системы управления предприятий.

***Вопросы для индивидуальной
и самостоятельной работы***

1. Назовите основные функциональные элементы системы управления, представляющими объект организационного проектирования.
2. С чего начинается общий анализ и прогноз динамики внешней ситуации?
3. Какая используется информация для разработки организационного проекта системы управления?
4. Охарактеризуйте общие функции управления.
5. По какой схеме реализуется организационно-функциональный анализ?

Темы рефератов

1. Методы проектирования управленческих систем.
2. Эффективность и нормативность в исследовании и проектировании системы управления.
3. Построении и использовании функционально-структурной SADT-модели объекта проектирования
4. Использование организационных модулей в проектировании и совершенствовании организации и управления.

Задание 1

Предложите свой вариант проекта с учетом нижеизложенных элементов и разделов:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение, в котором приведены цель работы и охарактеризованы основные этапы при проектировании организации.
4. Основная часть, состоящая из разделов и подразделов, приведенных на рисунке 3.
5. Заключение, содержащее краткие выводы по результатам выполненной работы.
6. Список использованных источников и Приложения.



Рис. 3. Этапы выполнения расчетов при проектировании

Задание 2

Определите основные элементы внешней среды прямого воздействия, оказывающие влияние на результаты функционирования предприятия.

1. Поставщики
2. Законы и государственные органы.
3. Состояние экономики
4. Конкуренты.
5. Социально-культурные факторы.
6. Потребители.
7. Научно-технический прогресс.

Покажите их действие на развитие организации.

Задание 3

На основе представленной на рисунке 4 организационной структуры и численности персонала определите интегрированный коэффициент эффективности управления, если затраты на

управление составляют 57,6 тыс. руб., фондовооруженность – 28,8 руб./чел., а фондоотдача – 0,98 руб./руб.

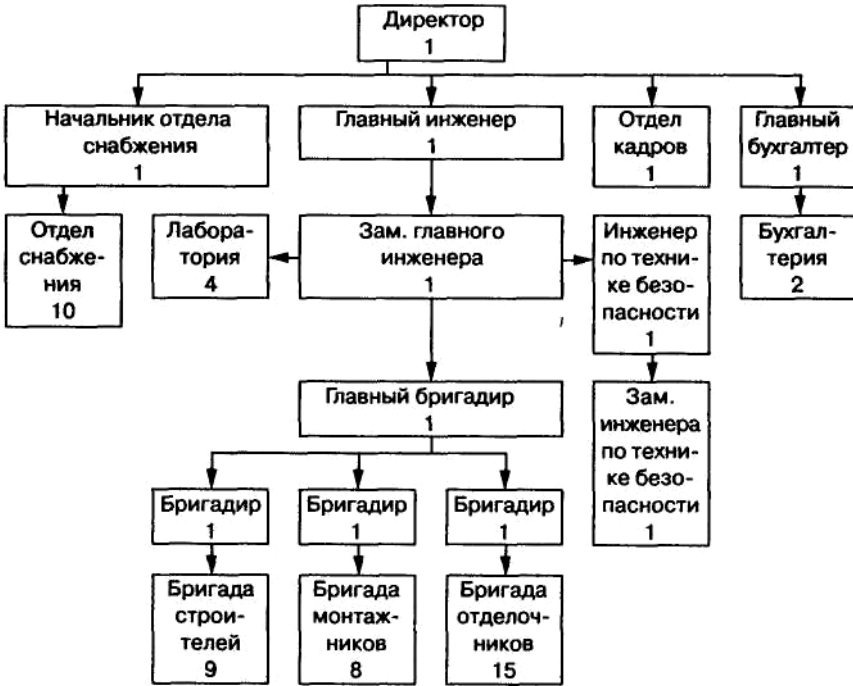


Рис. 4. Структура кадрового состава предприятия

Тестовые задания для контроля знаний

1. К какой группе свойств системы относится сложность структуры:
 - А. К свойствам, характеризующим связь системы с внешней средой.
 - В. К свойствам, характеризующим сущность и сложность системы.
 - С. К свойствам, характеризующим методологию целеполагания системы.
 - Д. К свойствам, характеризующим параметры функционирования и развития системы.

2. Какие системы обладают большой устойчивостью к внешним воздействиям и слабо реагируют на небольшие воздействия:

- A. Мягкие.
- B. Стохастические.
- C. Жесткие.
- D. Все перечисленные.

3. Что понимается под нормой управляемости:

- A. Количество управленцев в организации.
- B. Предельная численность подчиненных.
- C. Предельная численность подчиненных, при которой управляющий продолжает эффективно работать.
- D. Минимальная численность заместителей у руководителя.

4. Параметрическое моделирование управленческих работ сводится к определению:

- A. Количества управляемых объектов и обоснованию временных оценок выполняемых работ.
- B. Регламентации периодически или циклично повторяемых сроков начала и окончания управленческой работы.
- C. Аргументации информационных коммуникаций: входящей и исходящей информации.
- D. Всего перечисленного.

5. Основными источниками получения сведений о сложившейся организации управления и тенденциях ее развития являются:

- A. Данные отчетности текущего года.
- B. Данные директивной информации.
- C. Данные обследования.
- D. Все перечисленные.

Тема 6. Проектирование организационной структуры управления

Вопросы для обсуждения

1. Недостатки действующих структур управления и требования, предъявляемые к их построению.
2. Анализ организационной структуры предприятия.
3. Процесс формирования организационной структуры.
4. Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур предприятий.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Назовите основные элементы организационной структуры.
2. Какие преимущества имеет графическое моделирование организационной структуры управления?
3. Основные подходы к формированию организационных структур управления.
4. Использование организационных модулей в проектировании и совершенствовании организации и управления.
5. Охарактеризуйте этапы проектирования организационных структур.
6. Использование метода акционерной структуризации при проектировании структуры организации.

Темы рефератов

1. Характеристика типов организационных структур.
2. Системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы.
3. Оценка эффективности решений по проектированию организационной структуры управления предприятием.
4. Органиграмма как графическая интерпретация процесса выполнения управленческих функций.

Задание 1

Проанализируйте приведенные ниже признаки организационной структуры управления и определите ее вид.

1) выделение в составе организации полуавтономных рабочих групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенной программы;

2) четко сформулированный конечный результат деятельности;

3) наделение руководителей программ комплексом полномочий в области планирования и организации выполнения работ, контроля за расходованием выделенных ресурсов, соблюдения сроков проведения работ, материального стимулирования работников;

4) временная основа работы;

5) участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;

6) ограничения в ресурсах, выделяемых для достижения целей.

Задание 2

В последние годы в мировой практике управления особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, смешанная.

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?

3. Если бы вы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Задание 3

В составе линейно-функциональной структуры решено создать подсистемы маркетинга, производства, финансов и персонала. Распределите между ними перечисленные в таблице виды работ и оценочные показатели их деятельности. Проанализируйте возможности возникновения противоречивых интересов разных функциональных подсистем и предложите способы их разрешения.

Показатели оценки работы функциональных подсистем	Функциональные подсистемы организации			
	Маркетинг	Производство	Финансы	Персонал
График выпуска продукции				
Показатели обновления продукции				
Производительность труда				
Внедрение нововведений				
Оборотные средства				
Объем производства				
Объем продаж				
Прибыль				
Условия труда работников				
Ценообразование				
Системы оплаты труда работающих				
Производственная мощность				
Доля продукции на рынке продаж				

Задание 4

Проанализируйте приведенные ниже группы признаков организационных структур управления и определите их вид.

А: 1) создание специализированных производственных отделений как самостоятельных объектов управления;

2) деление организации на элементы происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или регионам;

3) децентрализованная деятельность отделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций;

4) организация директивных связей по линейному принципу;

5) нацеленность на конечный результат;

6) ориентированность на оперативное принятие решений;

7) возможность организовать «центры прибыли»;

8) межфункциональная координация по каждому продукту, рынку и внутри регионов.

Б: 1) централизация управления на высшем уровне;

2) «шахтный» принцип построения организации и специализация управленческого процесса по функциональному признаку;

3) информация курсирует между прямыми руководителями и подчиненными;

4) высокий уровень формализации во взаимоотношениях работников;

5) отношения в организации строятся по принципу «руководство - подчинение»;

6) возможность воздействия только на ограниченный круг подчиненных.

Задание 5

Проанализируйте приведенные ниже группы признаков организационных структур управления и определите их вид.

А: 1) создание самостоятельного структурного подразделения численностью от 4 до 20 членов из числа управленческого и рабочего персонала для решения актуальных задач;

2) автономная работа подразделения;

3) самостоятельное принятие решений и координация работ внутри подразделения и с другими группами;

4) возможность привлекать для решения задач подразделения работников из других подразделений.

Б: 1) выделение в составе организации полуавтономных

рабочих групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенной программы;

2) четко сформулированный конечный результат деятельности;

3) наделение руководителей программ комплексом полномочий в области планирования и организации выполнения работ, контроля за расходованием выделенных ресурсов, соблюдения сроков проведения работ, материального стимулирования работников;

4) временная основа работы;

5) участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;

6) ограничения в ресурсах, выделяемых для достижения целей.

Тестовые задания для контроля знаний

1. Какие требования необходимо учитывать при разработке организационной структуры:

- A. Направленность на достижение целей.
- B. Способность к развитию.
- C. Экономичность.
- D. Все перечисленные.

2. Процесс формирования организационной структуры включает стадии:

- A. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
- B. Разработку состава основных подразделений и связей между ними.
- C. Регламентацию организационной структуры.
- D. Все перечисленные.

3. Элементами организационной структуры могут быть:

- A. Руководители, специалисты и служащие.

- В. Различные службы.
 - С. Органы аппарата управления.
 - Д. Все перечисленные.
4. Какие количественные показатели организационной структуры являются первичными:
- А. Общее количество уровней.
 - В. Численность работников управления.
 - С. существующая норма управляемости.
 - Д. Все перечисленные.
5. Что необходимо учитывать при сравнении организационной структуры и размеров организации в процессе анализа организационной структуры предприятия:
- А. Чем больше организация, тем более формальная структура управления необходима.
 - В. Чем больше организация, тем менее централизованной она должна быть.
 - С. Чем больше организация, тем в большей степени необходимо использовать автоматизацию.
 - Д. Все перечисленное.

Тема 7. Проектирование основных подсистем управления предприятия

Вопросы для обсуждения

1. Проектирование должностей и служб аппарата управления.
2. Проектирование технологической подсистемы управления.
3. Проектирование информационной и нормативной подсистем управления.
4. Проектирование организационной подсистемы управления.
5. Проектирование подсистемы управления персоналом.

***Вопросы для индивидуальной
и самостоятельной работы***

1. Классификация должностей.
2. Определение параметров управленческих работ.
3. Назовите принципы и методы разработки предложений по рационализации технологической подсистемы.
4. Как проводится анализ организационной системы управления?
5. Охарактеризуйте структуру службы управления персоналом.
6. Какие методы анализа и построения системы управления персоналом организации Вам известны?

3

Темы рефератов

1. Административная организация как основа для проектирования должностей.
2. Принципы и методы разработки предложений по рационализации технологической подсистемы.
3. Информационное обеспечение и его состав.
4. Моделирование организационных и функциональных структур.
5. Формирование подсистемы управления персоналом на предприятиях различных организационно-правовых форм.
6. Структура службы управления персоналом.

Задание 1

Определите необходимую численность аппарата управления организации на основе использования эмпирического подхода, если:

- объем реализации в 2015 году составил 5000000 д.е.;
- выработка одного рабочего в данном периоде составила 80000 д.е.

Задание 2

В организации рассматривается проект, связанный с совершенствованием производства продукта. Показатели, характеризующие проект, представлены в таблице.

Показатели	Значения по продукту
1. Цена (C), д.е./шт.	150
2. Переменные затраты Z_v , д.е./шт.	100
3. Планируемый объем реализации, шт./год	1000
4. Покрытие затрат Π_3 , д.е./шт.	
5. Выручка от реализации V_p , тыс. д.е./год	
6. Переменные затраты, тыс. д.е./год	
7. Покрытие затрат, тыс. д.е./год	
8. Постоянные затраты Z_c , тыс. д.е./год	82
9. Прибыль или убыток, тыс. д.е./год	

Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте как изменится величина прибыли, при увеличении выручки от реализации продукта проекта на 15%, а переменных затрат на 10% в год.

Задание 3

В соответствии с общепринятым выражением «Кто владеет информацией, тот владеет всем миром» информационное обеспечение открывает ряд возможностей для организации. К их числу относятся:

- достижение конкурентных преимуществ компании;
- снижение финансовых рисков и опасностей для имиджа компании;
- определение отношения потребителей к товарам и услугам компании;
- анализ состояния внешней среды;
- координация реализации стратегии компании;
- оценка рыночной деятельности компании;
- получение поддержки руководства при принятии решений;

– повышение эффективности деятельности компании.

Какие еще возможности открывает информационное обеспечение?

Какие возможности информационного обеспечения необходимо использовать в первую очередь?

Задание 4

Президент компании «Сан Бэнкс», имеющей функциональную структуру управления, решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В связи с этим структура управления значительно изменилась. Число непосредственно подчиненных у президента компании сильно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании.

Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в данной ситуации?

Предложите свои варианты разрешения конкретной проблемы.

Тестовые задания для контроля знаний

1. Первичная, неделимая единица, в которой юридически закреплён состав управленческих работ, функциональные обязанности, административные права и ответственность – это:

А. Звание.

В. Профессия.

С. Должность.

Д. Обязанность.

2. Какой этап процесса формирования информационного обеспечения предполагает набор технико-экономических показате-

лей и параметров, характеризующих управляющую и управляемую системы, с соответствующей классификацией этих показателей:

- A. Моделирование классификационных связей.
- B. Отражение в информационных моделях динамики отдельных элементов и процессов.
- C. Описание состояния объекта.
- D. Составление интегрированной информационной модели.

3. Какой метод анализа подсистемы управления персоналом позволяет расчленить сложные явления на более простые:

- A. Метод последовательной подстановки.
- B. Метод декомпозиции.
- C. Системный анализ.
- D. Метод сравнений.

4. Какими свойствами обладает подсистема управления персоналом:

- A. Является первым слоем управления любой организации.
- B. Присутствует во всех функциональных сферах деятельности.
- C. Ее главные цели совпадают с целями организации.
- D. Всеми перечисленными.

5. К характеристике информации как предмета труда в процессе управления относятся:

- A. Информация – предмет труда длительного пользования.
- B. Информация относится к предмету труда особого рода, так как способна к саморазвитию.
- C. Информация должна быть подготовлена к использованию.
- D. Все перечисленные.

Тема 8. Оценка эффективности организационного проекта

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и содержание эффективности организационного проектирования.
2. Методы оценки качества и эффективности организационного проекта.
3. Критерии оценки эффективности организационных проектов.
4. Экспертиза организационного проекта.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Что понимается под эффективностью организационного проекта?
2. Назовите основные принципы оценки эффективности.
3. В чем заключается отличие зарубежных методик анализа эффективности организационных проектов от отечественных?
4. Дайте определение потоку реальных денег.
5. С помощью каких показателей осуществляется сравнение организационных проектов?
6. Как проводится экспертиза организационного проекта?

Темы рефератов

1. Методы комплексной оценки организационных проектов совершенствования системы управления предприятия.
2. Методика определения экономической эффективности организационного проекта.
3. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности организационного проекта.

4. Выбор оптимальных решений с учетом экономических, социальных и других критериев, ограничений по ресурсам, срокам.

5. Расчет ожидаемых технико-экономических результатов совершенствования системы управления

Задание 1

Имеются два организационных проекта, в которых потоки платежей характеризуются данными, приведенными в таблице 5 (тыс. ден. ед.).

Таблица 5

Потоки платежей по организационным проектам

Проект	Годы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	-200	-300	100	300	400	400	350	0
Б	-400	-100	100	200	200	400	400	350

Коэффициент дисконтирования принят 1,1.

Рассчитайте чистый дисконтированный доход для обоих проектов.

Задание 2

Рассчитайте потребность организационного проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

Задание 3

Обоснуйте эффективность организационного проекта, связанного с созданием группы стратегического анализа при Президенте финансово-промышленного холдинга.

Предполагается, что создание группы не менее чем на 1% увеличит объемы реализации продукции при снижении ее затрат как минимум на 1%, при этом доходность финансовых операций увеличится более чем на 1%.

Предложения по созданию нового подразделения представлены в таблице 6.

Таблица 6

Исходные данные для обоснования экономической эффективности создания группы стратегического анализа

№ п/п	Наименование исходных данных	Ед. измерения	Значения
1	Персонал		
	- численность штатных сотрудников группы	чел.	5
	- среднемесячная заработная плата в группе	тыс. руб.	20
	- социальный пакет для сотрудников группы (из расчета на год)	тыс. руб.	60
	- сокращение персонала в отделе маркетинга	чел.	2
	- среднемесячная заработная плата сотрудников в отделе маркетинга (социальный пакет не предусмотрен)	тыс. руб.	15
	- сокращение персонала в группе финансовых аналитиков	чел.	2
	- среднемесячная заработная плата сотрудников в группе финансовых аналитиков	тыс. руб.	15
	- социальный пакет для финансовых аналитиков (из расчета на год)	тыс. руб.	30
	- обучение топ-менеджеров на специализированных курсах по стратегическому управлению (за весь курс на всю группу)	тыс. \$	20
2	Техническое обеспечение		
	- стоимость 1 рабочего места стратега-аналитика	тыс. \$	4,5
	- ремонт офисного помещения	тыс. руб.	150

Продолжение таблицы 6

№ п/п	Наименование исходных данных	Ед. измерения	Значения
	- прокладка и подключение коммуникаций	тыс. руб.	80
	- уборка и обслуживание помещения и техники (включая расходы на канцтовары, бумагу, электроэнергию, отопление и воду) – в среднем за 1 месяц	тыс. руб.	18
3	Программный и информационный комплекс		
	- стоимость специализированного программного обеспечения (сетевая версия)	тыс. \$	7,5
	- стоимость инсталляции информационной базы	тыс. \$	12
	- ежемесячная абонентная плата за использование информационной базы	тыс. \$	0,5
	- ежемесячная абонентная плата за обновление информации в базе данных, от которой планируется отказаться	тыс. руб.	10
4	Дополнительные расходы		
	- расходы на оплату разовых услуг консультантов (в среднем за год)	тыс. \$	50
ИНФОРМАЦИЯ О ХОЛДИНГЕ			
1	Объем реализованной продукции (в среднем за год)	млн. руб.	450
2	Средняя рентабельность реализованной продукции	%	15
3	Объем финансовых операций за год	млн. руб.	660
4	Средняя доходность финансовых операций	%	12
СПРАВОЧНО			
1	Начисления на ФОТ	%	30
2	Средняя норма амортизации	%	10
3	Цена собственного капитала	% годовых	15
4	Темпы инфляции	% годовых	12
5	Курс доллара	руб.	60

Задача 4

Определите точку безубыточности организационного проекта.

Исходные данные представлены в таблице.

Показатели	Значения показателей
1. Цена единицы продукции (C), ден. ед.	450
2. Текущие затраты на годовой выпуск продукции ($З$), млн. ден. ед.	55
3. Условно-постоянные затраты ($Зс$), млн. ден. ед.	13
4. Годовой объем заказов (V), тыс. шт.	140

Задание 5

Руководство организации на реализацию проекта развития предприятия собирается инвестировать 15 млн. у.е. При этом оно должно выбрать один из двух организационных проектов.

- 1) По первому проекту организация увеличит свой доход:
 - к концу первого года на 7 млн. у.е.;
 - к концу второго года на 8 млн. у.е.;
 - к концу третьего года на 10 млн. у.е.

2) По второму проекту организация увеличит свой доход к концу третьего года на 25 млн. у.е.

Процентная ставка (коэффициент дисконтирования) равна 10% годовых.

Какому организационному проекту отдать предпочтение?

Тестовые задания для контроля знаний

1. Что такое коммерческая эффективность организационного проекта?

А. Целесообразность реализации организационного проекта с позиций его инициаторов.

В. Выгодность осуществления данного проекта с точки зрения решения социально-экономических задач.

- C. Эффективность внедрения организационного проекта с позиций бюджетов различных уровней.
- D. Все перечисленное.

2. Экспертиза организационного проекта – это:

- A. Деятельность экспертов.
- B. Рассмотрение организационного проекта.
- C. Процедура комплексной проверки и контроля организационного проекта.
- D. Сопоставление запланированных и достигнутых результатов организационного проекта.

3. Чтобы организационный проект был эффективен, норма дисконтирования должна быть:

- A. Равна депозитной ставке.
- B. Выше депозитной ставки.
- C. Ниже депозитной ставки.
- D. Соответствовать всем перечисленным выше условиям.

4. Методами экспертизы организационного проекта являются:

- A. Методы сравнения показателей.
- B. Индексный и балансовый методы.
- C. Экспертный метод.
- D. Все перечисленные.

5. Что является необходимым условием отбора организационного проекта для финансирования?

- A. Требование $NPV_j > 0$.
- B. Требование $NPV_j < 0$.
- C. Требование $NPV_j = 0$.
- D. Все перечисленные.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Баринов, В. А.** Организационное проектирование [Текст] : учеб. / В. А. Баринов.. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
2. **Чичерин, Ю. А.** Организационное проектирование и управление проектами [Текст] : учеб. пособие. / Ю. А. Чичерин. – Белгород : Издательство БУПК, 2011. – 144 с.

Дополнительная

1. **Андреев, А. Ф.** Основы теории управления [Текст] : учеб. пособие для вузов. / А. Ф. Андреев. – СПб. : Троицкий мост, 2012. – 288 с.
2. **Баринов, В. А.** Организационное проектирование: учебник [Электронный ресурс] / В. А. Баринов. – Урало-Сибирский Институт Бизнеса: официал. сайт. – Режим доступа: http://ursib.com/files/USIB/download/barinov_organiz_proekt.pdf.
3. **Батурин, В. К.** Общая теория управления [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов. / В. К. Батурин. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2012. – 488 с.
4. **Гребеник, Л. Г.** Проектирование организационной структуры в системе государственного и муниципального управления [Текст] / Л. Г. Гребеник // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – №4 (56). – С. 219-225.
5. **Иванова, Т. Ю.** Теория организации [Текст] : учеб. для студ. вузов. / Т. Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. - М. : КноРус, 2012. – 428 с.
6. **Истомин, Е. П.** Теория организации: системный подход. Учебник [Электронный ресурс] / Е. П. Истомин. – Режим доступа: http://fileskachat.com/download/25158_e114981832533d39dfaf3e4c18cd1e1f.html.

7. **Кузнецов, Ю. В.** Теория организации [Текст] : учеб. для бакалавров. / Ю. В. Кузнецов. – М. : Юрайт, 2012. – 366 с.

8. **Лапыгин, Ю. Н.** Теория организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю. Н. Лапыгин. – Режим доступа: <https://yadi.sk/i/WRu9SaJRUioSD>.

9. **Манаков, Л. Ф.** Современная теория организации: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Л. Ф. Манаков. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/files/m1044/m1044.pdf>.

10. **Мильнер, Б. З.** Теория организации [Текст] : учебник. / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 848 с.

11. **Румянцева, З. П.** Общее управление организацией: теория и практика [Текст] : учеб. для вузов. / З. П. Румянцев. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 304 с.

12. **Фунтов В. Н.** Основы управления проектами в компании [Текст] : учеб. пособие для вузов. / В. Н. Фунтов. – 3-е изд., доп. – СПб. : Питер, 2011. – 395 с.

13. **Шеметов П. В.** Теория организации [Текст] : учеб. пособие. / П. В. Шеметов. – 7-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 274 с.

14. Эволюция управленческих парадигм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://academy35.ru/node/120315>.

15. Электронная библиотечная система: <http://www.knigafund.ru>.

16. Электронная библиотека: <http://book.ru>.

Учебное издание

Чичерин Юрий Александрович

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы

Издано в авторской редакции
Компьютерный набор и верстка *Ю.А. Чичерина*

Сдано в набор 09.01.2017 г. Подписано в печать 27.02.2017 г .
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Гарнитура Times New Roman. Ризография. Усл. печ. л. 3,08.
Тираж 200 экз. Заказ

Издательство Белгородского университета кооперации, экономики и права
308023, г. Белгород, ул. Садовая, 116а

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БЕЛГОРОДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»

Ю.А. Чичерин

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы

Издательство
Белгородского университета
кооперации, экономики и права
2017

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БЕЛГОРОДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»

Ю.А. Чичерин

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы

Для обучающихся направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Рекомендовано Научно-методическим советом университета

Издательство
Белгородского университета
кооперации, экономики и права
2017