

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 16.02.2022 10:15:53  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e9d11e1abbf73e943df1a4851fda56d089

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
«16» 02 2022 г.



**Планирование и проектирование организаций**  
Методические указания для подготовки к практическим занятиям  
для студентов очной и заочной формы обучения направления  
подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2022

**УДК 005.511**

Составитель О.Г. Тимофеева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

*И.В. Припадчева*

**Планирование и проектирование организаций:**  
методические указания для подготовки к практическим занятиям /  
Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.Г.Тимофеева. Курск, 2022.32с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения и содержание практических занятий, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать \_\_\_\_\_ Формат 60x84 1/16  
Усл.печ.л. 1,46 Уч.-изд.л. 1,4 Тираж 100 экз. Заказ 361 Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

	Введение	4
1	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
2	Структура практических занятий	8
3	Список рекомендуемой литературы	32
	Приложение А. Примерные вопросы к зачету по дисциплине «Планирование и проектирование организаций»	34
	Приложение Б Тестовые задания	36

## **Введение**

Методические указания предназначены для практических семинарских занятий студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Они преследует цель привить студентам навыки разработки организационных структур организации, анализ внешней среды организации, а также познакомить с методами планирования и проектирования организаций, разработку и принятия управленческих решений в ходе разбора конкретных ситуаций, деловых игр, закрепление теоретических знаний по курсу «Планирование и проектирование организаций».

Методические рекомендации позволят оптимизировать временные затраты на подготовку к зачету. Методические рекомендации включают в себя введение, структуру практических занятий, содержание практических занятий, тестовые задания, задания и кейсы для практического решения, задачи для самостоятельного решения, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, список литературы и приложения. Данные методические рекомендации позволят студентам подготовиться к промежуточному контролю в течение семестра.

# **1 Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

## **Цель преподавания дисциплины**

Формирование у студентов знаний методологических основ, методических приемов и технологии проектирования организации как компонента стратегического планирования и развития практических навыков в области исследования и поиска решений проблем в организационной структуре

## **Задачи изучения дисциплины**

1. Основными задачами изучения дисциплины являются: получение студентами знаний об основах планирования и проектирования организаций;
2. ознакомление с о теоретическими основами формулировки и постановки проблем;
3. изучить основы теоретические основы управления проектами организации;
4. выработать умение по проектированию организационных структур;
5. - формирования навыков принятия управленческих решений при проектировании организационной структуры организации;
6. - формирование навыков анализа внутренней и внешней среды организации;
7. - ознакомление с современными технологиями организационного проектирования и планирования, этапами этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами.

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

Таблица 1 – Результаты обучения по дисциплине

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотношенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта	<b>Знать:</b> теоретические основы формулировки и постановки проблем <b>Уметь:</b> формулировать и ставить проблемы для последующего решения <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> методами постановки проблем
		УК-2.2 Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения	<b>Знать:</b> методы планирования, проектирования и прогнозирования в организации <b>Уметь:</b> определять связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> методами планирования, проектирования и прогнозирования в организации
		УК-2.3 Анализирует план-график реализации проекта в целом и выбирает оптимальный способ решения поставленных задач	<b>Знать:</b> теоретические основы управления проектами организации <b>Уметь:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выбирать оптимальные решения <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками анализа внешней и внутренней среды организации, выбора оптимальных решений
ПК-4	Способен формировать информационное взаимодействие руководителя с организациями	ПК-4.1 Обработывает информацию для подготовки проектов решений	<b>Знать:</b> теоретические основы управленческих решений <b>Уметь:</b> обрабатывать информацию для подготовки проектов решений <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками обработки информации для подготовки проектов решений

## 2 Структура практических занятий

### Тема 1. Планирование и проектирование организации как вид управленческой деятельности

#### Вопросы к занятию:

1. Организация как процесс и как явление.
2. Классификация организаций.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Связь оргпроектирования со стратегическим планированием.
5. Сущность, цели и задачи планирования, прогнозирования организации.
6. Элементы проектирования организации.
7. Понятие делегирования полномочий, централизации и децентрализации управления.

#### Темы рефератов:

1. Что такое система, система управления, ее составляющие.
2. Классификации функций управления.
3. Стратегическое планирование: сущность, содержание и значение.
4. Этапы стратегического планирования.
5. Прогнозирование как инструмент стратегического планирования.
6. Принципы организационного проектирования.
7. Сущность «эффективность организации», «эффективность системы управления», «эффективность организационной структуры».

#### Задания

##### *Задание 1*

Опишите основные характеристики организаций, о которых вы вспомнили. Одной из важнейших проблем, возникающих при изучении и описании организации, является вопрос о том, какие из характеристик или факторов важны. Ниже перечислены наиболее широко распространенные характеристики организаций, которые следует принимать во внимание.

1. Размер (от маленького до очень большого).
  2. Уровень формализации (от неформальной до высокоструктурированной).
  3. Степень сложности (от простой до сложной).
  4. Природа целей (чего старается достичь организация).
  5. Основные виды деятельности (какие задания выполняются).
  6. Какие люди работают (возраст, профессиональные навыки, образование и т.д.).
  7. Место расположения (число подразделений и их география).
- Вам надо составить перечень характеристик, которые, с вашей точки зрения, является важными для каждой организации.

### *Задание 2*

Проведите сравнение организаций по организационно-правовой форме

### *Задание 3*

Подготовить пакет документов, необходимых для открытия ИП и ООО.

### *Кейс 1*

В.В. Зотов и Е.В. Ленский отмечают: «Более чем скромные успехи в ведущейся вот уже многие годы борьбе с бюрократизмом указывают, по-видимому, на две вещи. Во-первых, мы не понимаем социального явления, с которым пытаемся бороться. Во-вторых, мы не умеем управлять большими и сложными организациями, необходимыми для достижения наших целей в современном мире иначе, чем посредством бюрократических методов и структур. И одной из серьезных причин наших неудач в борьбе с бюрократией является, несомненно, наша научная отсталость» (Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. — М.: ТОО «Корона-принт», 1996.-С. 153.).

1. Что бы вы ответили человеку, который говорит: «Всякая бюрократия бесполезна»?
2. А как бы Вы объяснили причины процветания бюрократизма и неэффективности борьбы с ним?



## Тема 2. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организаций

### Вопросы к занятию:

1. Понятие и сущность, виды управленческих решений.
2. Циклы разработки, принятия и реализации управленческих решений.
3. Типология разработки и условия обеспечения реализации управленческих решений.
4. Контроль за реализацией и качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
5. Роль стандартных управленческих решений и их влияние на эффективность функционирования организации.
6. Роль коммуникации в управленческих решениях.

### Темы рефератов:

1. Роль решений в процессе управления
2. Значение, сущность и функции решений.
3. Цикл принятия решений, его структура и состав элементов
4. Выбор критериев принятия управленческого решения
5. Методы оптимизации управленческих решений
6. Методы решения проблем.
7. Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений.
8. Экспертные методы в процессе принятия решений.

### Задания

#### Задание 1

Во многих организациях существует правило: не назначать на руководящую должность человека, который как специалист сам сформировался в данном коллективе, хотя такой человек владеет большим объемом информации о деятельности организации, структурных подразделениях, многим знаком и может пользоваться большим авторитетом у коллег.

Почему охотнее ищут претендента на должность руководителя со стороны и назначают его?

Сформулируйте основные критерии такого решения.

Какие основные риски при этом необходимо учесть? Кто и какую ответственность может понести в случае принятия неэффективного управленческого решения?

Какое значение имеет выбор руководителя в организации для оптимизации практики принимаемых этой организацией решений?

## *Задание 2*

«Уборка офиса» Инструкция:

Вы являетесь руководителями подразделения завода «Российский металлург». Вчера в офисе завода отмечался юбилей одного из ваших коллег. Местом проведения был конференц-зал, но потом празднование распространилось по другим помещениям.

На предприятии давно и безуспешно ведётся борьба за аккуратное отношение сотрудников к технике, рабочим местам и офисному оборудованию. Работники довольно небрежны в отношении своего помещения. Они предпочитают есть и пить на своих рабочих местах, заливают чаем компьютеры, портят столы, в кабинетах то и дело бегают тараканы. Уборщицы ежедневно собирают грязную посуду по всем углам.

Генеральный директор - человек импульсивный, но демократичный. Он часто на совещаниях прибегал к увещаниям и уговорам. Говорил, что такое отношение сотрудников к помещению, в котором они проводят большую часть дня не допустимо. Однако и его терпение не выдержало. Он сообщил за неделю до празднования, что если сотрудники не перестанут есть, пить и курить на рабочих местах, то уборкой офиса после торжественного мероприятия будут заниматься сами сотрудники.

Сотрудники прослушали это сообщение без особого внимания.

Но вчера вечеринка закончилась тем, что генеральный директор сообщил, что, несмотря на его предупреждения, беспорядок в кабинетах и за их пределами продолжается, поэтому сейчас произойдёт жеребьёвка, и 4 сотрудников должны будут посвятить субботу уборке офиса после торжеств. Качество уборки будет проверять лично в понедельник.

Вы - один из счастливых, кому выпало убирать помещение.

Картина в офисе на сегодняшний день:

- паласы затоптаны, посуда грязная, раковина в туалете забита,
- кран не закручивается;

- на столах грязь и пыль, застывшие пятна от кофе и чая - матерчатые жалюзи пожелтели от табака

- окна не мыты, на потолках паутина, по всему офису бегают тараканы, несколько раз видели крысу

Всё это предстоит ликвидировать вашей группе сегодня, в субботу в течение 8-ми часов.

В ходе предварительного обсуждения стало известно, что:

- один из вас очень боится высоты, даже не может стоять на табуретке,

- у второго - аллергия на все виды бытовой химии (*от взаимодействия с препаратами возникают проблемы с дыханием*),

- у третьего - очень плохое зрение,

- 4- не переносит насекомых и крыс (*охватывает паника*).

Известно, что:

- общая площадь офиса-300 кв.м, высота потолков-4м,

- Окна-20штук (2,5м на 3м), снять шторы с одного окна - 10 мин., повесить - 10мин. Вымыть 1 окно - 30 мин.

В офисе - 50 столов, вымыть каждый - 5мин. - Вымыть посуду за всеми сотрудниками-2часа

Снять паутину с потолков-3ч.

площадь паласа-150м, пропылесосить палас - 2ч.

Время указано для выполнения работы одним человеком.

У вас в распоряжении:

1. моющие пылесосы-2шт.
2. Стремянки (высотой 2 м)-3шт.
3. Моющее средство для посуды - 1банка
4. Бюджет на всю уборку-2 900 руб.

Ваше индивидуальное задание:

Самостоятельно составить письменный план уборки офиса на группу из 4 чел.

Предварительно завхоз снабдил вас информацией с телефонами и адресами о следующих услугах:

1. мойщики - 1 400 руб.-1 чел. на день работы.

2. Уничтожение бытовых насекомых - 560 руб., специалисты приезжают в течение 2-х часов с момента вызова. Выполняют работу в течение 20 мин. После этого сутки ничего нельзя делать.

3. Крысоловы-420 руб. Приезжают через 1 час после вызова. выполняют работу в течение 15 мин.

4. Сантехник-280 руб. приходит в течение 10 мин., выполняет работу за 15 мин.

5. Стирка штор в течение дня-1120 руб., забирают в течение часа, привозят через 5 часов.

6. Магазин хоз. товаров в 15 мин. Ходьбы - можно приобрести всё необходимое для уборки (ср-во для мытья окон-50 руб., ср-во для мытья мебели-50 руб., тряпки, губки-по 30 руб., швабры-100 руб., средство от тараканов и крыс- от 20 до 300 руб., стремянка-200 руб.) Время на закупку-30 мин.

### *Кейс 1*

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

### *Кейс 2*

Василий Иванович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнес- центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнес-центр. Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать прибыль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнес-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Василия Ивановича недобросовестным путем. Василий Иванович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации. Такого поворота событий Василий Иванович не ждал и вскоре на месте его фитнес центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином.

Бизнес Василия Ивановича прогорел вместе с наследством бабушки. Почему так произошло?

### *Кейс 3*

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Пол года закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично?

## **Тема 3. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности**

### Вопросы к занятию:

1. Понятие риска, классификация рисков и их характеристика.
2. Выбор решения по критерию максимакса, минимакса, критерию Гурвица, пессимизма-оптимима.
3. Экономико-математические модели управленческих решений: количественные, качественные, экспертные методы, алгоритмический, статистический, метод сценариев.
4. Модели теории игр и их применение при принятии управленческих решений.

5. Имитационное моделирование в процессе принятия решений.

Темы рефератов:

1. Методы принятия управленческих решений в условиях определенности
2. Типичные задачи принятия управленческих решений в условиях определенности
3. Методы принятия управленческих решений в условиях риска
4. Типичные задачи принятия управленческих решений в условиях риска
5. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности
6. Типичные задачи принятия управленческих решений в условиях неопределенности
7. Основные понятия теории игр и классификация игр
8. Теория игр: матричные игры
9. Нечеткие множества и их применение при разработке управленческих решений

Задания

*Задание 1*

Разработайте критерии принятия решения для следующих стратегических целей:

- размещение химчистки;
- открытие частного колледжа;
- выбор помещения для прачечной;
- организация частного детского сада.

Какие из предложенных Вами критериев имеют количественный, а какие – качественный характер?

Какие риски характерны для каждой из представленных выше стратегических целей?

Какие меры позволяют снизить степень этих рисков?

*Задание 2*

Представьте, что вы потерпели кораблекрушение в Тихом океане. Обломки корабля и вас вынесло волной на маленький необитаемый остров диаметром не более 200 м. Уцелело несколько человек. Вы в цивилизованной одежде. После опроса уцелевших и осмотра выброшенных на берег объектов выявлен набор полезных предметов:

- зажигалка;
- канистра с пресной водой;
- косметичка с зеркалом;
- москитная сетка;
- аварийный запас продуктов на три дня для нескольких человек;
- подробная карта Тихого океана;
- надувная подушечка;
- канистра горючего;
- средство для отпугивания акул;
- светонепроницаемый пластиковый лист;
- один литр рома;
- нейлоновый шнур;
- коробка шоколада;
- рыболовные снасти;
- слегка поврежденная весельная шлюпка;
- средство от расстройства живота;
- спасательный круг;
- набор инструментов;
- книга о первой помощи при травмах и несчастных случаях;
- мобильный телефон.

**Необходимо:** Выбрать стратегию спасения по выбранным критериям с учетом влияющих факторов.

Участникам следует разбиться на две группы: группу потерпевших и группу экспертов.

**Для группы потерпевших:**

1. выбрать лидера группы;
2. определить стратегию спасения группы;
3. проранжировать предметы по степени полезности для реализации выбранной стратегии;
4. определить факторы, которые могут оказать влияние на успех/провал реализации выбранной стратегии;

5. лидеру группы кратко изложить стратегию и рассказать о влияющих факторах группе экспертов;

6. после оценки экспертами стратегий сделать предположение о факторах, повлиявших на выбор экспертов.

**Для группы экспертов** (ролевой состав: студент, бабушка, генеральный директор торгового предприятия, рок-музыкант, врач-травматолог):

1. выбрать лидера группы;

2. сформулировать критерии оценки стратегий группы;

3. разработать шкалы оценки по критериям;

4. определить значимость каждого критерия;

5. провести оценку варианта стратегии по критериям после презентации каждого варианта;

6. определить суммарный балл по каждому варианту стратегии;

7. лидеру группы объявить результат оценки экспертов и стратегию-победителя.

### *Кейс 1*

Иван Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д. До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходилось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Иван Валерьевич диверсифицировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Ивана Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и ответственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес-план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города». Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Ивана Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?



## Тема 4. Сущность и методы планирования в организации

### Вопросы к занятию:

1. Сущность планирования в организации.
2. Планы организации, их классификация и виды.
3. Принципы планирования.
4. Методы планирования.

### Темы рефератов:

1. Виды планирования.
2. План и планирование.
3. Целеполагание как начальный этап планирования.
4. Требования и принципы целеполагания. Методы целеполагания.
5. Сущность, содержание, этапы и принципы планирования.

### Задания

#### *Задание 1*

Исходные данные: На даче находится отец, сын 14 лет и дочь 6 лет. В 8 часов уходит электричка, на которой они должны уехать в поход. С собой намерены взять бутерброды, чай, на завтрак следует приготовить отцу – черный кофе, детям – кофе с молоком, и всем – по одному бифштексу с отварным картофелем. Воду надо носить из колонки за 250 метров.

Оборудование: На даче есть двухконфорная плитка, раковина наливной – 6 литров, наружный туалет - одноместный, одно ведро для воды – 12 литров, 1 сковорода, на которой помещается 2 бифштекса, 1 чайник - емкость 1 литр, остальная утварь и посуда в избытке. Нужно определить время, в которое все должны подняться (одновременно), чтобы успеть на электричку.

При этом надо выполнить следующий перечень дел:

Дело	Отец	Сын	Дочь
Встать, одеться	2	2	5
Туалет	2	5	7
Убрать постель	2	3	5
Зарядка	15	20	10
Принести воду с колонки	Или 10	Или 10	-
Умыться,	5	5	8

	почистить зубы			
	Побриться	5	-	-
	Заплести косички	Или 5	Или 5	И 5
	Вскипятить воду	Или 10	Или 10	-
0	Очистить картофель	Или 8	Или 10	-
1	Сварить картофель	Или 20	Или 20	-
2	Сварить кофе	5	-	-
3	Заварить чай	Или 5	Или 5	-
4	Вскипятить молоко	Или 5	Или 5	-
5	Вымыть бифштексы	2	-	-
6	Поджарить с одной стороны	10	-	-
7	Накрыть стол	Или 3	Или 3	Или 3
8	Позавтракать	15	15	20
9	Помыть посуду и убрать	Или 10	Или 10	Или 20
0	Приготовить бутерброды	Или 8	Или 12	-
1	Собрать вещи в дорогу	Или 5	Или 5	-
2	Одеться, обуться	3	5	10
3	Дойти до электрички	8	8	8
4	Купить билеты	Или 2	Или 2	-

Примечания: Обозначение ИЛИ значит, что дело должен выполнить кто-то один.

Методические указания: При выполнении работы следует учитывать загрузку оборудования (нельзя на 2-конфорной плите одновременно жарить бифштексы, кипятить молоко и варить картошку) и т.д. и ресурсов - один человек в большинстве случаев не может делать одновременно 2 дела (за исключением случая, если первое дело носит пассивный характер - варка картошки, а второе начинается позже начала первого, и заканчивается раньше его).

Одновременно все должны: встать, начать завтрак, выйти на электричку.

Подведение итогов: Победителем признается группа (участник), вставший утром позже всех, и обосновавший расчетами свое решение. Наиболее удобно сделать временную диаграмму (диаграмму Гантта), в которой по оси абсцисс отложены интервалы времени, а по оси ординат участники. А дела можно обозначать цифрами. Или как Вам удобнее, но в форме, пригодной для восприятия и проверки. Можно сделать таблицы в Excel или Word.

## **Тема 5. Понятие «структура организации» и типы организационных структур**

*Вопросы к занятию:*

1. Сущность организационной структуры предприятия.
2. Виды организационных структур.
3. Линейная оргструктура, достоинства и недостатки.
4. Функциональная оргструктура, достоинства и недостатки.
5. Линейно-функциональная оргструктура, достоинства и недостатки.
6. Дивизиональная оргструктура, достоинства и недостатки.
7. Оргструктура по региону, достоинства и недостатки.
8. Матричная структура, достоинства и недостатки.
9. Продуктовая оргструктура, достоинства и недостатки.
10. Оргструктура, ориентированная на потребителя, достоинства и недостатки.

*Темы рефератов:*

1. Адаптация организационных структур к условиям рынка.
2. Организационные формы и структуры управления.
3. Управление процессом организационного совершенствования по А.М. Смолкину.
4. Этапы проектирования организационных структур по Б.З. Мильнеру.
5. Факторы, которые определяют выбор метода построения структуры организации.
6. Критерии эффективности организационной структуры.
7. Условия применения и методы оптимизации и реорганизации структур управления.

## 8. Жизненный цикл организационного совершенствования.

### Задания

#### Задание 1

Разработайте сравнительную таблицу эффективности разных типов организационной структуры.

#### Задание 2

Определите, какие, на Ваш взгляд, структуры характерны для следующих организаций:

- частная кофейня (с численностью персонала 7 человек);
- разветвленная сеть магазинов по городу по продаже электротехники (с численностью персонала 1200 человек);
- производственно-научное объединение, внедряющее на рынок каждый квартал новый вид продукции.

#### Задание 3

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке.



Один из членов Совета директоров высказал сомнение, целесообразно ли иметь руководителю организации такое большое количество подчиненных, на что Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь

ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, указать на ошибки и недостатки немедленно. Почему заведующий секцией в универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то и я справлюсь. Я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы:

1.Какой масштаб управляемости Виталия Зверева по этой схеме? Узкий или широкий масштаб управляемости предлагаемой структуры?

2.Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели со своей стороны?

3.Насколько централизованное управление предлагает Виталий Зверев?

4.Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данном случае? Обоснуйте свою позицию.

### *Кейс 1*

Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне

неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.

1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?

2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы, а также теория научения могут помочь в решении данной проблемы.

3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?

## **Тема 6. Процесс и методы организационного проектирования**

### Вопросы к занятию:

1. Сущность и этапы организационного проектирования.
2. Анализ документов. Контент-анализ.
3. STEP-анализ.
4. SWOT- анализ.
5. матрица бостонской консультативной группы.
6. Метод сценариев.
7. Экспертно-аналитические методы: номинальных групп, дельфи.
8. Метод структуризации целей (дерево целей).

### Темы рефератов:

1. Виды прогнозирования.
2. Сущность и методика проведения SWOT- анализа.
3. Сущность и методика проведения STEP-анализа.
4. Системный подход к анализу и организационному проектированию.

### Задания

#### *Задание 1*

1. Придумайте и опишите проблемную ситуацию, в которой требуется принятие взвешенного, обоснованного управленческого решения. В описании ситуации должны присутствовать: сама ситуация, проблема, ограничения, а также конкретные цифры (значения, параметры, данные) и зависимости.

2. Постройте дерево целей для решения проблемной ситуации и проанализируйте его с помощью метода коллективной экспертизы.

3. Рассмотрите вашу ситуацию с позиций других экспертных методов и примите наиболее эффективное с точки зрения выбранных критериев решение.

### *Задание 2*

1. Сформулируйте, в чем заключается уникальность Муниципального образования «Город Курск» (или другое муниципальное образование); перечислите основные проблемы, стоящие перед ним.

2. Выделите наиболее сильные стороны с позиции исторического развития города, географического положения и природных условий, демографического потенциала и рынка труда, экологической обстановки, развития инженерной инфраструктуры и обеспеченности населения жильем.

3. Проведите SWOT-анализ, по итогам которого сформулируйте и обоснуйте миссию города.

Ответы на вопросы представьте в форме следующей таблицы:

Признак для анализа	Характеристика признака
Уникальность МО «Город» - -	
Ключевые проблемы МО «Город» - -	
Сильные внутренние стороны и внешние возможности МО «Город» - -	

Формулировка миссии МО «Город» и ее обоснование -	
------------------------------------------------------	--

Связи между сильными, слабыми сторонами, возможностями и угрозами устанавливаются с помощью матрицы SWOT, представленной на рисунке.

	Возможности (O) 1. 2.	Угрозы (T) 1. 2.
Сильные стороны (S) 1. 2.	Поле SO (сила и возможности)	Поле ST (сила и угрозы)
Слабые стороны (W) 1. 2.	Поле WO (слабость и возможность)	Поле WT (слабость и угрозы)

Рисунок - Матрица SWOT

В каждом поле рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяют те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Для комбинаций поля SO следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить максимальную отдачу от возможностей.

Для пар WO стратегия должна за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости.

Пары ST должны предполагать использование сильных сторон для устранения угроз.

Для пар WT организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости и предотвратить нависшую угрозу.

Идея SWOT-анализа заключается в следующем:

а) изучение потенциала МО, фирмы с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности;

б) развитие сильных сторон МО, фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

#### Макет SWOT- анализа муниципального образования

Факторы	Влияние фактора на социально-экономическое развитие муниципального образования	
	Позитивное (сильные позиции)	Негативное (слабые позиции)
1	2	3



Факторы	Влияние фактора на социально-экономическое развитие муниципального образования	
	Позитивное (сильные позиции)	Негативное (слабые позиции)
1	2	3
<b>1. Качество жизни</b>		
<b>1.1. Уровень материального обеспечения</b>		
Уровень доходов населения		
Прожиточный минимум		
Распределение населения по доходам		
Расходы населения		
<b>1.2. Уровень жилищно-коммунального и культурного обеспечения</b>		
Обеспеченность жильем		
Обеспеченность населения жилищно-коммунальными и бытовыми услугами		
Обеспеченность населения объектами культуры и отдыха		
<b>1.3. Уровень социального обеспечения</b>		
Уровень пенсионного обеспечения		
Обеспеченность домами престарелых		
<b>1.4. Уровень образования</b>		
Степень образованности населения		
<b>1.5. Уровень охраны здоровья</b>		
Продолжительность жизни		
Рождаемость		
Уровень детской смертности		
Обеспеченность медперсоналом		
Обеспеченность больничными койками		
Обеспеченность санаторно-курортными учреждениями		
Обеспеченность лекарствами		
Обеспеченность спортивно-оздоровительными сооружениями		
<b>1.6. Уровень личной безопасности</b>		
Уровень преступности		
Уровень раскрываемости преступлений		
<b>1.7. Уровень экологической безопасности</b>		
Уровень ПДК вредных веществ в воздухе, почве, водоемах		
<b>2. Экономико-географическое положение</b>		
Географическое положение		

Факторы	Влияние фактора на социально-экономическое развитие муниципального образования	
	Позитивное (сильные позиции)	Негативное (слабые позиции)
1	2	3
Близость к источникам сбыта и снабжения		
Близость к сырьевым и энергетическим ресурсам		
Наличие и значимость транспортных артерий (автомобильных, железнодорожных, воздушных)		
Исторический и природный потенциал		
Природные ресурсы		
Народные промыслы		
Исторические места и туристические маршруты, места отдыха		
Земельные ресурсы		
Рекреационные ресурсы		
<b>4. Население и трудовые ресурсы</b>		
Структура населения по возрасту		
Структура населения по образованию и квалификации		
Уровень занятости населения		
Безработица, ее структура		
Трудовой потенциал		
Деловой климат		
<b>5.Экономический потенциал</b>		
<b>5.1.Промышленный потенциал</b>		
Промышленное производство		
Стройиндустрия		
Переработка сельхозпродукции		
<b>5.2.Сельскохозяйственный потенциал</b>		
Финансовое положение сельхозпредприятий		
Материальная база сельхозпредприятий		
Плодородие и состояние почв		
Система ведения сельского хозяйства		
Собственность		
Интеграция		
Продуктовые приоритеты		
Рынок сельхозпродукции		
Животноводство		

Факторы	Влияние фактора на социально-экономическое развитие муниципального образования	
	Позитивное (сильные позиции)	Негативное (слабые позиции)
1	2	3
Растениеводство		
Личные подсобные хозяйства		
Земельный потенциал		
<b>5.3. Научный и образовательный потенциал</b>		
Научные учреждения		
Инновационные процессы		
Высокие технологии		
Информационно-консультационная деятельность		
Подготовка рабочих кадров		
Подготовка специалистов		
Подготовка управленческих кадров		
Научное обеспечение производства		
<b>5.4. Торговый потенциал</b>		
Потенциал оптовой торговли		
Потенциал розничной торговли		
Потенциал общественного питания		
Потенциал бытового обслуживания		
<b>5.5. Строительство</b>		
Сельскохозяйственное строительство		
Жилищное строительство		
Дорожное строительство		
Промышленное строительство		
Возможность размещения новых объектов:		
- жилья		
- производства		
<b>6. Инвестиционный потенциал</b>		
Наличие и направленность инвестиционных проектов		
Финансовое обеспечение инвестиций		
Степень готовности администрации, населения к нововведениям, преобразованиям		
<b>7. Инженерная инфраструктура</b>		
Транспортные артерии		
Пассажирский транспорт		
Связь и телекоммуникации		

Факторы	Влияние фактора на социально-экономическое развитие муниципального образования	
	Позитивное (сильные позиции)	Негативное (слабые позиции)
1	2	3
<b>8. Бюджетный потенциал</b>		
<b>9. Социальная инфраструктура</b>		
<b>10. Социально-политическая готовность населения к социальному реформированию</b>		
<b>11. Управление муниципальным образованием</b>		
11.1. Правовое обеспечение деятельности органов муниципального самоуправления (МС)		
11.2. Организационная структура органов МС		
11.3. Механизм управления развитием муниципального образования		

### **Благоприятные и неблагоприятные перспективы развития муниципального образования**

Факторы	Благоприятные возможности	Неблагоприятные возможности (угрозы)
1. Демографические процессы		
2. Экономика		
3. Коммуникации и туризм		
4. Региональные и интернациональные контакты, туризм		
5. Местное самоуправление - законодательные решения		
6. Социальная политика в России, области, районе		
7. Экономическая политика в России, области, районе		
8. Политика реформирования жилищно-коммунальной сферы в России, области, районе		

Факторы	Благоприятные возможности	Неблагоприятные возможности (угрозы)
9. Развитие современных отраслей, технологий в России, области, районе		

### *Задание 3*

Проанализировать внешнюю среду (макросреду) для развития бизнеса на территории г.Курска. Результаты анализа внешней среды удобно представить в виде таблицы.

Фактор	Состояние фактора	Тенденция изменения	Характер влияния на организацию бизнеса в г.Чусовой	
			положительный (возможности)	отрицательный (угрозы)

### *Задание 4*

Проведите контент-анализ публикаций в научной электронной библиотеке eLIBRARY (Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>) за последние 5 лет на предмет установления наиболее актуальных проблем в городе Курске.

### **Список рекомендуемой литературы:**

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А.И.Наумов. - М.: Высшая школа, 1994. - 222 с.
3. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] : учеб. пособие / В. С. Ефремов. - М.: Финпресс, 1998. - 192 с.

4. Калянов, Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов [Текст] : учебное пособие / Г. Н. Калянов. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 240 с.
5. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с.
6. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Л.Г. Руденко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016 – 240 с. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=453340](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=453340)
7. Рябцева, Ж. В. Организация и менеджмент: Структурный подход [Текст]: учебное пособие / Ж. В. Рябцева, Л. В. Афанасьева, Т. А. Беляева; Курский государственный технический университет. - Курск: КурскГТУ, 2002. - 139 с.
8. Рябцева, Ж. В. Организация и менеджмент: Структурный подход [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ж. В. Рябцева, Л. В. Афанасьева, Т. А. Беляева; Курский государственный технический университет. - Курск: КурскГТУ, 2002. - 139 с.
9. Савкина Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 320 с. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=421098](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=421098)
10. Уразов, В. А. Менеджмент: эффективные методы и основные направления их использования на предприятиях (в организациях) [Текст]: комплекс модульных учебных программ / В. А. Уразов. - М. : МНЭПУ, 2000. - 112 с.
11. Консультант по управлению. Электронный журнал. Режим доступа: <http://www.prosmc.ru/magazine.html>
12. Проблемы теории и практики управления. Электронный журнал. Режим доступа: <http://www.ptpu.ru/>
13. Проектирование, мониторинг и оценка. Электронный журнал. <http://www.processconsulting.ru/publikacii/>
14. Управленческое консультирование. Сайт журнала: <http://www.dialogvn.ru/uk/index.html>
15. Сетевой журнал «b2b.ibs.ru». Режим доступа: <http://www.b2b.ibs.ru>

16. Системное управление. Проблемы и решения.  
Электронный научно-информационный журнал. Режим доступа:  
<http://www.supir.ru/index.php>

**Примерные вопросы к зачету по дисциплине  
«Планирование и проектирование организаций»**

1. Организация как процесс и как явление
2. Классификация организаций
3. Внутренняя и внешняя среда организации
4. Связь оргпроектирования со стратегическим планированием
5. Сущность, цели и задачи планирования, прогнозирования организации
6. Элементы организации, их структура
7. Понятие делегирования полномочий, централизации и децентрализации управления
8. Понятие и сущность, виды управленческих решений
9. Циклы разработки, принятия и реализации управленческих решений
10. Типология разработки и условия обеспечения реализации управленческих решений
11. Контроль за реализацией и качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений
12. Роль стандартных управленческих решений и их влияние на эффективность функционирования организации
13. Роль коммуникации в управленческих решениях
14. Понятие риска, классификация рисков и их характеристика
15. Выбор решения по критерию максимакса, минимакса, критерию Гурвица, пессимизма-оптимима
16. Экономико-математические модели управленческих решений: количественные, качественные, экспертные методы, алгоритмический, статистический, метод сценариев
17. Модели теории игр и их применение при принятии управленческих решений
18. Имитационное моделирование в процессе принятия решений
19. Сущность планирования в организации
20. Планы организации, их классификация и виды



21. Принципы планирования
22. Методы планирования
23. Сущность организационной структуры предприятия.
24. Виды оргструктур
25. Линейная оргструктура, достоинства и недостатки
26. Функциональная оргструктура, достоинства и недостатки
27. Линейно-функциональная оргструктура, достоинства и недостатки
28. Дивизиональная оргструктура, достоинства и недостатки
29. Оргструктура по региону, достоинства и недостатки
30. Матричная структура, достоинства и недостатки
31. Продуктовая оргструктура, достоинства и недостатки
32. Оргструктура, ориентированная на потребителя, достоинства и недостатки
33. Сущность и этапы организационного проектирования
34. Анализ документов. Контент-анализ.
35. STEP-анализ
36. SWOT- анализ
37. матрица бостонской консультативной группы.
38. Метод сценариев.
39. Экспертно-аналитические методы: номинальных групп, дельфи.
40. Метод структуризации целей (дерево целей).

### Тестовые задания

1. Организационное проектирование - это:

- a) все ответы верны
- b) обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов
- c) разработка проекта системы управления и основных элементов (техники управления, организационных условий управленческой деятельности) в виде комплекса формализованных документов, описывающих информационные (документальные) функциональные взаимосвязи (содержательные) и административные связи (подчинение) в структуре функциональных подсистем, должностных позиций и подразделений системы управления
- d) упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности
- e) разработка и внедрение проектов рационализации управленческого труда

2. Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации включает в себя следующие стадии:

- a) Предпроектная, стадия проектирования, стадия внедрения
- b) Предпроектная, стадия согласования, стадия проектирования, стадия внедрения
- c) Предпроектная, стадия проектирования, стадия согласования, стадия внедрения
- d) Предпроектная, технико-экономическая, оргпроектирование системы, разработка общего проекта, стадия внедрения
- e) нет верного ответа

3. Как процесс стратегическое планирование включает в себя следующие виды деятельности:

- a) распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения

- b) определение целей организации, проведение анализа конкурентов, разработка мероприятий, направленных на достижение целей
- c) планирование, организация, мотивация, контроль
- d) создание новой организации, рационализация, реорганизация
- e) нет верного ответа

4. Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований:

- a) умение смоделировать ситуацию, способность выявить необходимость изменений в фирме, способность разработать стратегию изменений, способность воплощать стратегию в жизнь
- b) способность использовать экономико-математические методы, способность быть лидером в коллективе, способность избегать конфликтных ситуаций
- c) способность "выбивать" ресурсы у вышестоящего руководства для своего подразделения, способность мотивировать персонал, способность грамотно вести переговоры, стрессоустойчивость
- d) умение принимать решения, умение сочетать рациональное время труда и отдыха, креативность, уверенность в себе, уравновешенность, общительность, ответственность
- e) нет верного ответа

5. К наиболее важным принципам формирования организационной системы можно отнести:

- a) все ответы верны
- b) принцип целеполагания, принцип соответствия
- c) принцип разделения труда, принцип иерархичности уровней управления
- d) принцип ограничения полномочий, принцип адаптации
- e) нет верного ответа

6. Набор элементов, представляющих автономную область внутри системы, называется:

- a) подсистемой
- b) подгруппой

- c) группой
- d) подмножеством
- e) нет верного ответа

7. Характерными чертами организации являются:

- a) комплексность
- b) формальность
- c) соотношение централизации и децентрализации
- d) координация
- e) нет верного ответа

8. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- a) стратегия
- b) функциональная стратегия
- c) бизнес-стратегия
- d) корпоративная стратегия
- e) нет верного ответа

9. Разделение труда бывает:

- a) вертикальное и горизонтальное
- b) диагональное
- c) вертикальное
- d) горизонтальное
- e) нет верного ответа

10. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- a) вертикальному разделению труда
- b) горизонтальному разделению труда
- c) диагональному разделению труда
- d) диверсификационному разделению труда
- e) нет верного ответа

11. Иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации соответствует:

- a) линейной структуре
- b) функциональной структуре
- c) штабной структуре
- d) дивизиональной структуре
- e) матричной структуре

12. Иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации соответствует:

- a) штабной структуре
- b) линейной структуре
- c) функциональной структуре
- d) дивизиональной структуре
- e) матричной структуре

13. Масштаб управляемости - это:

- a) количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя
- b) часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения
- c) количество сотрудников, которые выполняют свои обязанности без руководителя
- d) часть организации, в рамках которой принимаются управленческие решения для организации в целом
- e) нет верного ответа

14. Функции стратегического планирования:

- a) распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения
- b) определение целей организации, проведение анализа конкурентов, разработка мероприятий, направленных на достижение целей
- c) планирование, организация, мотивация, контроль
- d) создание новой организации, рационализация, реорганизация
- e) нет верного ответа

15. Управленческое решение - это:

- a) взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него
- b) анализ имеющихся возможностей организации на предмет максимизации прибыли
- c) достижение цели организации
- d) разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации
- e) нет верного ответа

16. По степени влияния на будущее организации управленческие решения бывают:

- a) стратегические, тактические
- b) глобальные, локальные
- c) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- d) внешние, внутренние
- e) общие, специальные

17. По масштабам управленческие решения бывают:

- a) глобальные, локальные
- b) стратегические, тактические
- c) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- d) внешние, внутренние
- e) общие, специальные

18. Виды контроля:

- a) предварительный, текущий, заключительный
- b) стратегический, текущий, завершающий
- c) предварительный, оперативный, заключительный
- d) стратегический, оперативный, заключительный
- e) нет верного ответа

19. В процессе принятия решений в условиях неопределенности используется:

- a) все ответы верны
- b) критерий Вальда
- c) критерий «максимакса»
- d) критерий Гурвица

е) критерий Сэвиджа

20. Какой критерий предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая минимизирует размеры максимальных потерь по каждому из возможных решений

- а) критерий Сэвиджа
- б) критерий «максимакса»
- с) критерий Вальда
- д) критерий Гурвица
- е) нет верного ответа

21. Организационная структура – это

- а) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда
- б) распределение обязанностей между работниками организации
- с) распределение ответственности между работниками организации
- д) нет верного ответа
- е) все ответы верны

22. Какая организационная структура оптимальна для: а) предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.);

б) предприятия местной промышленности (изготовление продукции из местного сырья, производство товаров широкого потребления);

- в) стабильность внешней среды
  - а) линейная структура
  - б) дивизиональная структура
  - с) функциональная структура
  - д) штабная структура
  - е) матричная структура

23. Укажите, какова задача балансового метода планирования:

- а) обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами

- b) поиск новых источников финансирования
- c) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период
- d) нет верного ответа

24. Чем представлена система планирования на предприятии:

- a) видами планов (перспективными, текущими и оперативными)
- b) совокупностью приемов и методов планирования
- c) технологией и техническими средствами планирования
- d) нет верного ответа
- e) все ответы верны

25. Даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если ...

- a) они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации
- b) научные методы были использованы недостаточно
- c) на разработку решений было затрачено недостаточно средств
- d) решения не «вылежались» перед их принятием
- e) все ответы верны

26. Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который:

- a) будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели
- b) даст наибольший общий положительный эффект, если будет реализован
- c) принесет больше всего прибыли организации
- d) позволит занять организации новую нишу
- e) нет верного ответа

27. Степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения — это:

- a) эффективность управленческого решения
- b) целенаправленность управленческого решения
- c) качество управленческого решения
- d) надежность управленческого решения
- e) нет верного ответа



28. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами.

- a) формальные
- b) корпоративные
- c) коммерческие
- d) первичные
- e) нет верного ответа

29. Фонды относятся к ...

- a) некоммерческим организациям
- b) коммерческим организациям
- c) неформальным организациям
- d) открытым организациям
- e) нет верного ответа

30. Процесс делегирования полномочий - это:

- a) децентрализация
- b) декомпозиция
- c) диверсификация
- d) дифференциация
- e) нет верного ответа

31. К внешней среде относится:

- a) нормативно-правовые акты
- b) технология
- c) цель
- d) персонал
- e) нет верного ответа

32. Что означает термин "интеграция"?

- a) процесс объединения элементов в единое целое
- b) процесс разделения целого на части
- c) стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности
- d) нет верного ответа

33. Что означает термин "диверсификация"?
- a) стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности
  - b) процесс объединения элементов в единое целое
  - c) процесс разделения целого на части
  - d) нет верного ответа
34. Что означает термин "декомпозиция"?
- a) процесс разделения целого на части
  - b) стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности
  - c) процесс объединения элементов в единое целое
  - d) нет верного ответа
35. Вид плана, нацеленный на общие, как правило, долгосрочные цели организации
- a) стратегический
  - b) тактический
  - c) бизнес-план
  - d) прогнозный
  - e) нет верного ответа
36. К внешней среде косвенного воздействия относится:
- a) социокультурная среда
  - b) поставщики
  - c) конкуренты
  - d) законы и государственные органы
  - e) все ответы верны
37. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:
- a) внешней среде косвенного воздействия
  - b) внешней среде прямого воздействия
  - c) внутренней среде
  - d) глобальной среде
  - e) нет верного ответа

38. Аргументированное предположение, выраженное в количественных и качественных формах, относительно будущего развития объекта планирования – это

- a) прогнозные расчеты
- b) планируемые расчеты
- c) возможность
- d) условие определенности
- e) нет верного ответа

39. График Гантта – это

- a) инструмент визуализации, отображающий задачи, ресурсы, их синхронизацию и связи
- b) графическая модель производственного процесса, отражающая технологическую зависимость и последовательность выполнения комплекса работ, увязывающая их свершение во времени с учётом затрат ресурсов с выделением при этом мест, где процесс в целом затормаживается
- c) инструмент, который предполагает определение нормативов – индикаторов, на основе которых определяются качественные характеристики развития предприятия и его положение во внешней среде
- d) инструмент, который предполагает определение будущего состояния предприятия на основе сложившихся в прошлом и настоящем темпов и пропорций
- e) нет верного ответа

40. Метод экстраполяции...

- a) предполагает определение будущего состояния предприятия на основе сложившихся в прошлом и настоящем темпов и пропорций
- b) предполагает определение нормативов – индикаторов, на основе которых определяются качественные характеристики развития предприятия и его положение во внешней среде
- c) предполагает проводить обоснование плановых показателей на основе утверждённого (принятого) алгоритма
- d) используется при обосновании комплексных целевых программ, а также в стратегическом планировании
- e) нет верного ответа

41. Программно-целевой метод...

- a) используется при обосновании комплексных целевых программ, а также в стратегическом планировании
- b) предполагает определение будущего состояния предприятия на основе сложившихся в прошлом и настоящем темпов и пропорций
- c) предполагает определение нормативов – индикаторов, на основе которых определяются качественные характеристики развития предприятия и его положение во внешней среде
- d) предполагает проводить обоснование плановых показателей на основе утверждённого (принятого) алгоритма
- e) нет верного ответа

42. Выберите лишнее: "К методам планирования относится..."

- a) Метод структуризации целей
- b) Индикативный метод планирования
- c) Метод технико-экономических расчётов
- d) Программно-целевой метод
- e) все ответы верны

43. Что такое PEST-анализ?

- a) инструмент анализа внешней среды
- b) инструмент анализа внутренней среды организации
- c) инструмент анализа персонала
- d) инструмент анализа эффективности производства
- e) нет верного ответа

44. Что такое SWOT-анализ?

- a) нет верного ответа
- b) инструмент анализа внутренней среды организации
- c) инструмент анализа персонала
- d) инструмент анализа эффективности производства
- e) инструмент анализа внешней среды

45. PEST-анализ направлен на анализ следующих факторов (элементов):

- a) политико-правовых, экономических, социокультурных, технологических

- b) персонала, экономической эффективности, сбыта, технологии производства
- c) производительности, эффективности, системности, требовательности
- d) нет верного ответа

46. Отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие - это

- a) макросреда
- b) микросреда
- c) поставщики
- d) персонал
- e) нет верного ответа

47. SWOT-анализ направлен на анализ следующих факторов (элементов):

- a) нет верного ответа
- b) социо-культурного фактора
- c) временного фактора
- d) оборачиваемости
- e) технологического фактора

48. При проведении SWOT-анализа, снижение налогов относится к:

- a) возможностям
- b) сильным сторонам
- c) слабым сторонам
- d) угрозам
- e) нет верного ответа

49. При проведении SWOT-анализа, развитие интеграции относится к:

- a) возможностям
- b) сильным сторонам
- c) слабым сторонам
- d) угрозам
- e) нет верного ответа

50. При проведении PEST-анализа, - уровень безработицы относится к:

- a) экономическим факторам
- b) политико-правовым факторам
- c) социокультурным факторам
- d) технологическим факторам
- e) нет верного ответа