

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени В. И. Вернадского»
(ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра экономики предприятия

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ»
ДЛЯ СТУДЕНТОВ БАКАЛАВРИАТА НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ
38.03.01 «ЭКОНОМИКА»**

**Симферополь
2018**

ББК 65.290

УДК 378.14.658

Методические указания для самостоятельной работы по дисциплине «Организационное проектирование предприятия» для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.01 «Экономика» - Симферополь: ИЭУ «КФУ им. В. И. Вернадского», 2017. – 24с.

Составитель - **Артюхова И.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия.

Рецензенты:

Илясова Ю.В. - кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» ,

Егорченко Т.И. - кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, анализа и аудита Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского».

Методические указания для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Организационное проектирование предприятия» содержат задания для выполнения комплексной контрольной работы для студентов дневной и заочной форм обучения, требования к оформлению контрольной работы, перечень вопросов для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, рекомендованную литературу

Утверждено на заседании кафедры экономики предприятия Института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» протокол № 9 от 23 апреля 2018 г.

Рекомендовано Учебно-методическим советом Института экономики и управления (протокол № от 2018г.)

Содержание

Общие методические указания для выполнения комплексной контрольной работы.....	
Требования к оформлению контрольной работы.....	
Перечень теоретических вопросов контрольной работы.....	
Практические задания контрольной работы.....	
Перечень вопросов для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины...	
Рекомендованная литература.....	

Общие методические указания для выполнения комплексной контрольной работы

Усвоение студентами дисциплины «Организационное проектирование предприятия» требует самостоятельной проработки теоретических вопросов для закрепления и углубления знаний, а также овладения практическими навыками профессионального мышления путем анализа и проектного решения управленческих ситуаций по данному учебному курсу. С этой целью и составлены методические указания к выполнению самостоятельной работы для студентов очной и заочной форм обучения направления 38.03.01 «Экономика». Выполнение комплексной контрольной работы позволит сформировать у студента системное представление об изучаемой дисциплине, а также развить навыки самостоятельного, творческого использования полученных знаний.

Контрольная работа состоит из двух частей. Первая – теоретическая часть (объемом 8-10 стр.) – предусматривает письменное изложение двух теоретических вопросов на основе изучения литературы, рекомендованной программой курса, а также с привлечением дополнительных источников информации, в том числе фактических данных предприятия (организации), где проходит практику студент. Письменные теоретические ответы должны быть конкретными и обоснованными с использованием как фактических данных предприятия (организации), так и официальной статинформации. При использовании прямого заимствования и цитат обязательно дается постраничная ссылка на источники.

Вторая – практическая часть (объемом 3-5 стр.) – состоит из практического задания по организационному проектированию предприятия, которое предполагает развернутое обоснование выбора варианта решения с обязательным построением схем оргструктур и их формализованным описанием с использованием приемов организационно-управленческого анализа.

Контрольные задания приведены в 19 вариантах. Номер варианта выбирается студентом по сумме последних двух цифр зачетной книжки, согласно таблице 1.

Таблица 1 – Варианты контрольных заданий

<i>Шифр (сумма 2-х последних цифр номера зачетной книжки)</i>	<i>Номер теоретического задания</i>		<i>Номер практического задания</i>
	<i>1 вопрос</i>	<i>2 вопрос</i>	
01	1	20	1
02	2	21	2
03	3	22	3
04	4	23	4
05	5	24	5
06	6	25	6
07	7	26	7
08	8	27	1
09	9	28	2

10	10	29	3
11	11	30	4
12	12	31	5
13	13	32	6
14	14	33	7
15	15	34	1
16	16	35	2
17	17	36	3
18	18	37	4
00	19	38	5

Требования к оформлению контрольной работы

При оформлении контрольной работы используется шрифт Times New Roman; размер шрифта – 14 с полуторным межстрочным интервалом; выравнивание текста по ширине. Поля: сверху и снизу – 20 мм, справа – 10 мм, слева – 25 мм. Абзацный отступ – 10 мм.

Общий объем работы 10-18 стр.

Страницы должны быть пронумерованы. Нумерация страниц – сквозная по всей работе, арабскими цифрами внизу, «по центру».

При написании необходимо делать постраничные сноски или ссылки в тексте в квадратных скобках на использованную литературу, которая приводится в конце работы в алфавитном порядке, согласно ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

Если есть необходимость помечать какой-либо термин аббревиатурой, то она указывается в круглых скобках при первом полном упоминании данного термина.

Текстовый материал необходимо проиллюстрировать в виде таблиц и рисунков (рисунками считаются схемы и диаграммы). Иллюстрации должны иметь сквозную нумерацию (отдельно для таблиц и рисунков). Названия таблиц располагаются над таблицей (выравнивание по ширине без абзацного отступа), названия рисунков – под рисунками по центру.

Приложения должны иметь ссылку на них в тексте, а располагаться – в конце контрольной работы. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь по центру заголовков после указания об обозначении приложения заглавными буквами русского алфавита (например, «Приложение А»), исключая буквы Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы,

Перечень теоретических вопросов контрольной работы

1. Общее понятие организационных структур управления. Значение и задачи организационного проектирования.
2. Основные правила формирования организационных структур управления. Проблемы проектирования систем и структур управления в условиях новой экономики.
3. Модель жизненного цикла организации и ее основные элементы. Управление на разных стадиях жизненного цикла организации.
4. Эволюция представлений об организации. Теория эволюции организационных систем управления.
5. Формальные и неформальные структуры управления. Основные требования к построению организационной структуры управления. Горизонтальные, вертикальные и диагональные связи между элементами оргструктуры.
6. Механистический и органический типы структур управления.
7. Иерархический тип структур управления. Принципы управления М. Вебера, положенные в основу построения иерархических структур управления.
8. Линейная структура управления, ее достоинства и недостатки.
9. Функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки.
10. Линейно-штабная (линейно-функциональная) структура управления и характеристики.
11. Характеристика дивизиональной структуры управления: история возникновения, принципы построения, виды дивизионов. Достоинства и недостатки дивизиональных структур управления.
12. Сущность продуктовой, региональной и глобально-ориентированной дивизиональной структуры управления. Условия их эффективного применения.
13. Проектная структура управления и порядок ее формирования. Преимущества и недостатки данной структуры управления и области её применения.
14. Матричная структура управления: её сущность, принципы построения, достоинства и негативные стороны, области их применения
15. Холдинговые структуры управления. Организационные структуры транснациональных корпораций.
16. Особенности применения основных структур управления в современных условиях.
17. Современные организационные формы управления: эдхократический, партисипативный, предпринимательский, ориентированный на рынок, сетевой виртуальный тип организации.
18. Сетевые организации и сетевые организационные структуры.
19. Виртуальная организация и электронная экономика.
20. Понятия организационно-управленческого анализа. Этапы проведения организационно-управленческого анализа и основные способы сбора информации. Схема взаимосвязи различных элементов организационно-управленческой подсистемы управления.
21. Выявление и анализ системы целей организации. Общее определение миссии, ее управленческая ценность. Основные недостатки, встречающиеся при формировании миссии организации.
22. Декомпозиция миссии на составляющие ее цели. Правила построения «дерева целей». Правила для проверки полноты и внутренней непротиворечивости «дерева целей». Анализ системы целей организации.
23. Анализ организационной структуры управления – понятие и последовательность. Характеристика основных методов анализа организационных структур.
24. Графическое моделирование организационных структур – выявление первичных статистических характеристик оргструктур.

25. Плоские и высокие структуры управления. Определение уровней, звенности и нормы управления.
26. Выявление количественных характеристик организационной структуры.
27. Количественные характеристики организационной структуры.
28. Оценка соответствия оргструктуры состоянию внешней среды, стратегии развития, внутренней технологии и размерам предприятия.
29. Понятие коммуникаций в организации. Коммуникативная модель Шеннона-Уивера.
30. Коммуникативная сеть организации: понятие, виды и порядок построения. Технологии проверки коммуникативной сети на адекватность, перегруженность и экономичность.
31. Рекомендации системного и классического подходов в области управленческой нагрузки, делегирования полномочий, централизации.
32. Факторы проектирования организационных структур управления.
33. Элементы проектирования организационных структур управления.
34. Стадии организационного проектирования и их характеристика. Этапы создания рабочего проекта. Схема работы по созданию организационного проекта развития организации.
35. Методы организационного проектирования. Основные этапы формирования новой организационной структуры.
36. Организационное проектирование в условиях реструктуризации.
37. Зарубежный и отечественный опыт организационного проектирования.
38. Эффективность организационного проектирования и критерии его оценки.

Практические задания контрольной работы

Задание 1

1. Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя представленный ниже список состава органов управления.

Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня): директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Структурные подразделения предприятия:

- | | |
|---|---|
| 1) отдел главного технолога; | 15) производственно-диспетчерский отдел; |
| 2) отдел главного конструктора; | 16) планово-экономический отдел; |
| 3) отдел главного металлурга; | 17) бухгалтерия; |
| 4) отдел механизации и автоматизации производства; | 18) юридический отдел; |
| 5) центральная заводская лаборатория; | 19) финансовый отдел; |
| 6) отдел технической информации; | 20) отдел сбыта; |
| 7) бюро рационализации и изобретательства; | 21) отдел металлоснабжения; |
| 8) инструментально-штамповой отдел; | 22) отдел технического снабжения; |
| 9) отдел стандартизации; | 23) отдел внешней кооперации; |
| 10) вычислительный центр; | 24) отдел инженерно-технических кадров; |
| 11) отдел организации труда и заработной платы; | 25) отдел рабочих кадров; |
| 12) лаборатория экономики и организации производства; | 26) отдел технического обучения и техники безопасности; |
| 13) отдел главного механика; | 27) административно-хозяйственный отдел; |
| 14) отдел главного энергетика; | 28) цеха основного производства; |
| | 29) цеха вспомогательного производства. |

2. Проанализируйте составленную структуру управления по плану:
 - а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления, виды связей между ними, тип организационной структуры;
 - б) уровни управления (звенность) и масштаб управляемости;
 - в) реальный состав работников аппарата управления, численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей. Найдите соотношение между ними по численности (т.е. определите норму управляемости в зависимости от уровня управления);
3. Обоснуйте, насколько эффективна деятельность данной структуры управления в современных рыночных условиях и предложите варианты по ее усовершенствованию.

Задание 2

1. Выбрать конкретную организацию и дать ее краткое организационно-экономическое описание (организационная форма, отраслевая принадлежность, экономическое состояние по 4-5 экономическим показателям, занимаемое место на локальном рынке).
2. Сформулировать миссию, долгосрочные и краткосрочные цели организации.
3. Построить «дерево целей» организации, исходя из предлагаемой далее методики.

Методика построения «дерева целей» организации

Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название «дерево целей». На верхнем уровне находится одна – главная цель, состоящая в выполнении всех подчиненных ей целей, характеризующих различные сферы деятельности. Следующие уровни детализируют эти цели по выбранным классификационным признакам. Это – подцели. Элементы дерева целей, раскрывающие способ реализации подцелей, являются целями-средствами, а «листья» – конкретными мероприятиями. Фрагмент «дерева целей» в виде древовидного графа представлен на рисунке 1.

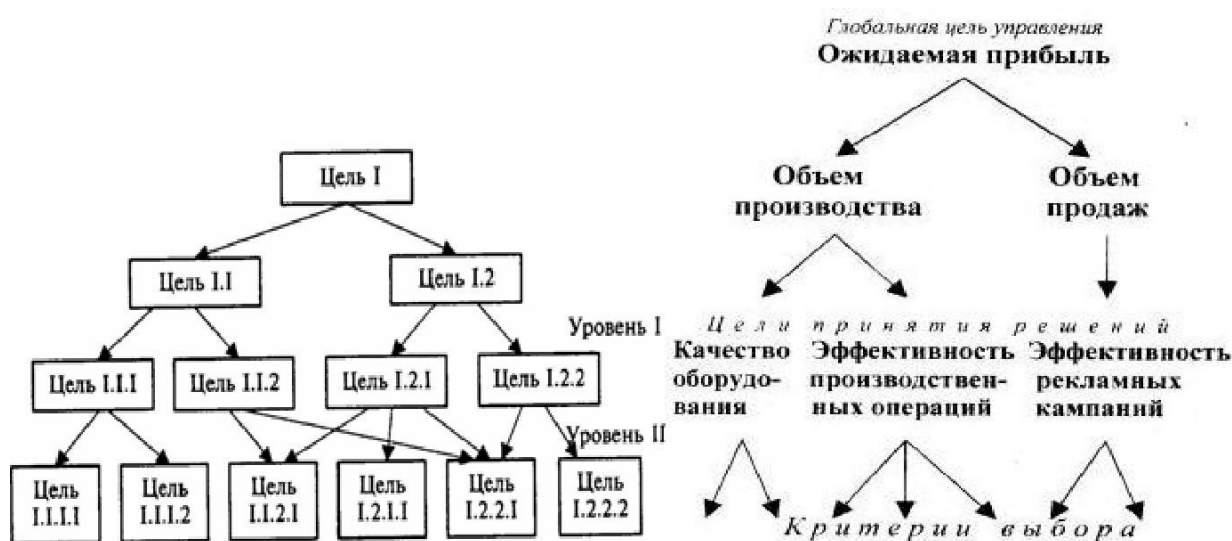


Рисунок 1 – Фрагмент модели «дерева целей»

Задание 3

Ознакомьтесь с конкретной управленческой ситуацией и ответьте по ней на вопросы.

Ситуация: Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды. В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, а руководство организации представлено внизу. Такие структуры могут использоваться там, где профессионалы имеют возможность использовать свой опыт и знания, что дает им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами.

Примером использования этих принципов в устройстве организации может служить компания «Nova Care». Это крупный реабилитационный центр здравоохранения в США. Профессиональный состав компании представлен 5 тыс. специалистов – терапевтов, работающих самостоятельно с клиентами в 2090 пунктах четырех штатов.

Работники среднего уровня выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут медицинскую документацию, управляют финансовой стороной деятельности врачей. Управленцы среднего уровня могут иметь различную функциональную специализацию, но их объединяет то, что они обслуживают потребности профессионалов, которых в компании называют «боссами».

Руководители высшего уровня концентрируют свои усилия на разработке реализации стратегии организации в целом.

Вопросы:

1. Определите, какой тип организационной структуры управления используется в «Nova Care», и изобразите его графически.
2. В чем состоят принципиальные отличия построения системы управления данного типа от традиционной организации?
3. В чем преимущества данного типа организационных структур управления?
4. Какие виды коммуникационных потоков в ней преобладают? (изобразить графически).
5. Предложите сферы бизнеса, в которых может использоваться данный тип организационной структуры.

Задание 4

Ознакомьтесь с конкретной управленческой ситуацией и ответьте по ней на вопросы.

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся в муниципальной собственности города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- 1) пенсии;
- 2) несчастные случаи в транспорте;
- 3) медицинские расходы.

В последнее время на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы в результате следующих обстоятельств:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека и, прежде всего, это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- 1) по управлению человеческими ресурсами;
- 2) по жилью и транспорту;
- 3) по юридическим проблемам;
- 4) бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек);
- нововведение услуг (2 человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (6 человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (8 человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (8 человек);
- производство всех официальных документов (6 человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы:

- 1 Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Изобразите графически и определите тип и разновидность структуры.
- 2 Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

Задание 5

По правилам изображения схем организационных структур управления разработать схемы всех возможных вариантов структуры управления организацией, которая имеет следующие характеристики:

- организация выпускает три вида бытовой техники – посудомоечную машину, мясорубку и овощной комбайн;
- каждая продукция выпускается в отдельном цехе; объем выпуска продукции по 3 тыс. шт. в год каждого вида;
- в организации имеются структурные подразделения: отдел маркетинга и сбыта, отдел кадров, отдел главного конструктора, бухгалтерия, планово-экономический и юридический отдел.

Задание 6

Ознакомьтесь с конкретной управленческой ситуацией и выполните задание.

Конкретная ситуация

Компания «Напитки» выпускает сок и молоко, упаковка которых производится на одном и том же оборудовании, которое принадлежит «Тетра Пак». Одна упаковка белая, другая желтая, с производственной точки зрения разницы почти никакой. Однако динамика того, как покупают молоко и как покупают сок, совершенно различная, каналы распределения – тоже. Например, в университете большим спросом пользуются соки, а меньшим молоко.

Стратегия 1. Компания производит указанную продукцию и доминирует именно в вопросах производства. Она знает, как произвести дешевле всех остальных фирм. Бизнес-концепция компании заключается в том, что она очень квалифицированно, эффективно обрабатывает жидкость.

Стратегия 2. Компания поставляет сок и молоко непосредственно потребителям. Какая-то часть продуктов производится самостоятельно, но возможна покупка части подобных продуктов у других компаний. Конкурентное преимущество компании заключается в том, что она лучше других может идентифицировать своих потребителей и донести до них ценность своей продукции – через рекламу, ярмарки и т.д.

Задание:

Разработайте наиболее эффективные организационные структуры компании для двух стратегий.

Задание 7

Ознакомьтесь с конкретной управленческой ситуацией и выполните задание.

Конкретная ситуация:

В районе площадью 150 км² функционируют 180 предприятий, имеющих данный тип организационной структуры. На малом предприятии «Строитель» функционирует организационная структура № 1 (рисунок 2), рассматривается предложение замены существующей структуры на организационную структуру № 2 (рисунок 3). Фактические (за отчетный период) и планируемые результаты работы предприятия представлены в таблице 2. Численность персонала указана на рисунках организационных структур.

Таблица 2 – Фактические и планируемые результаты работы малого предприятия «Строитель»

<i>Показатель</i>	<i>Вариант оргструктуры</i>	
	<i>Существующая оргструктура</i>	<i>Предлагаемая оргструктура</i>
Результаты деятельности предприятия, тыс. р.	152	152
Затраты на управление, тыс. р.	48	40,5
Фондовооруженность, р./чел.	24	29,4
Фондоотдача, р./р.	0,8	0,8

Задание:

1. Определите и обоснуйте тип предлагаемой организационной структуры.
2. По имеющимся данным определите показатели эффективности существующей и предлагаемой организационных структур по формулам (1-4).
3. Обоснуйте оптимальный вариант организационной структуры предприятия на примере изменений показателей $K_{зв}$.
4. Предложите свои варианты изменения организационной структуры предприятия.

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_3 = P_n / Z_y, \quad (1)$$

где P_n – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;
 Z_y – затраты на управление (ФОТ АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

2 Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = P_{зв ф} / P_{зв о}, \quad (2)$$

где $P_{зв\phi}$ – количество звеньев существующей организационной структуры; $P_{звo}$ – количество звеньев планируемой организационной структуры.

3 Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{тк} = P_{пр\phi} / П, \quad (3)$$

где $P_{пр\phi}$ – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации;
 $П$ – площадь региона, на котором функционируют все организации данного типа.

4 Интегрированный коэффициент эффективности управления:

$$K_{эфy} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{чп}}{F \cdot E_o \cdot m \cdot \phi}, \quad (4)$$

где Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;
 $L_{чп}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;
 F_m – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);
 $E_{оф}$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов)

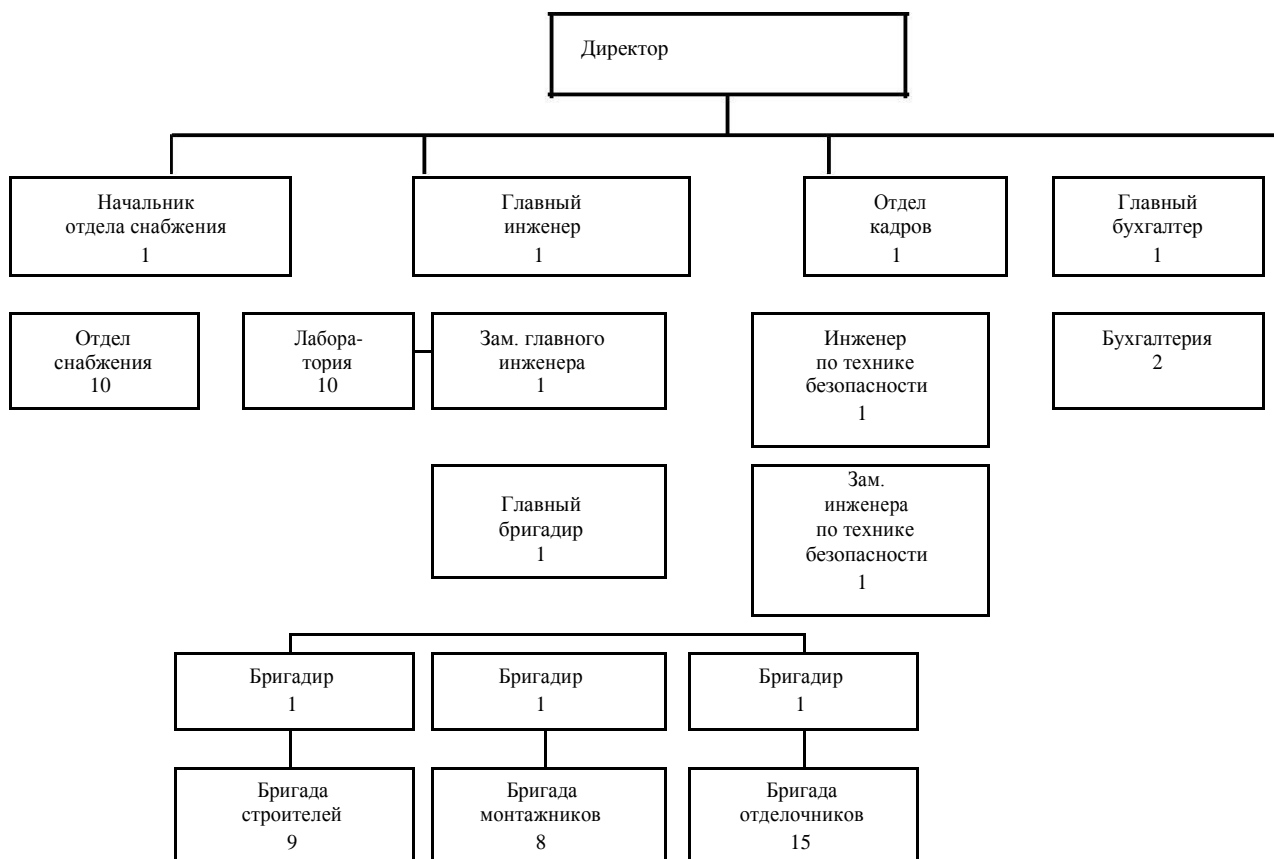


Рисунок 2 - Существующая организационная структура

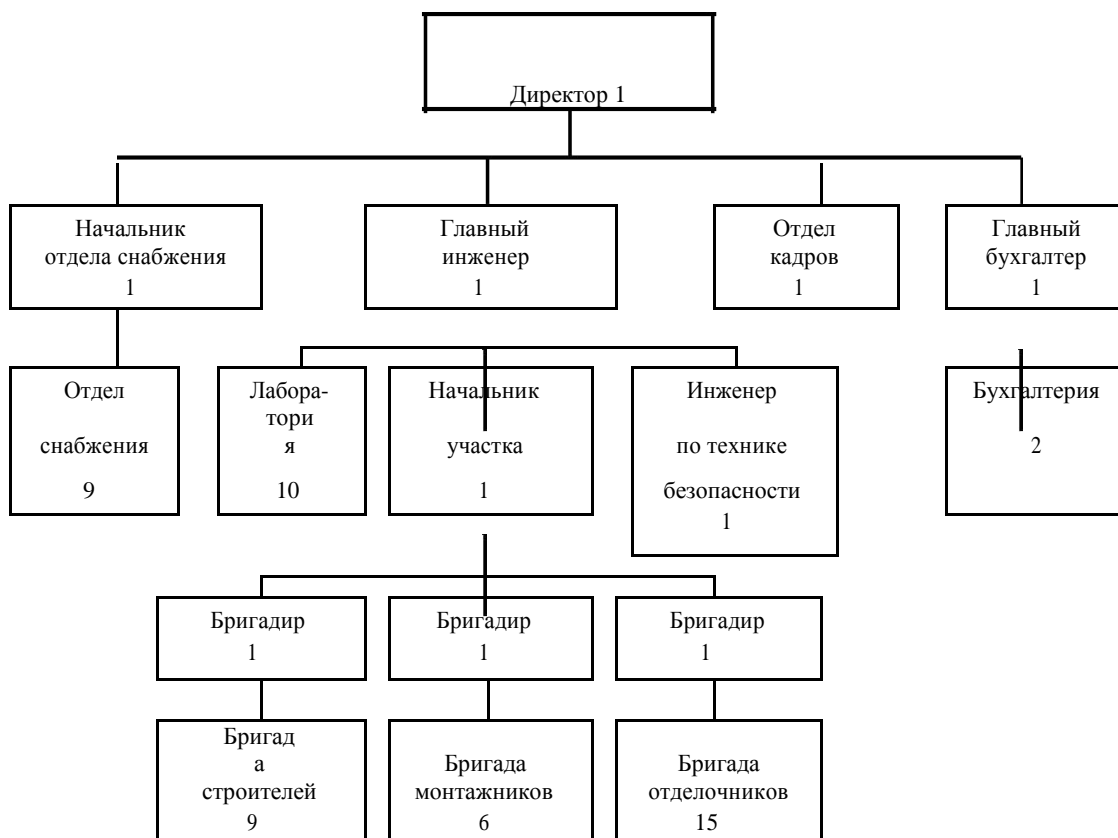


Рисунок 3 – Предлагаемая организационная структура малого предприятия «Строитель»

Перечень вопросов для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

1. Сущность проектирования как действия.
2. Понятие проектирования.
3. Предпосылки проектирования.
4. Предмет проектирования.
5. Объект проектирования.
6. Понятие проект.
7. Планирование проектирования.
8. Примеры проектов.
9. Основные понятия организационного проектирования предприятий.
10. Сущность организационного проектирования.
11. Задача организационного проектирования.
12. Разработка новых структур или реорганизация тех, что существуют.
13. Объекты и предметы исследования.
14. Общая последовательность организационного проектирования.
15. Формы и критерии проектирования.
16. Методы организационного проектирования производственной системы.
17. Организация проектных работ и этапы организационного проектирования предприятий.
18. Специалисты оргпроектирования.
19. Предпроектная подготовка.
20. Технический проект.
21. Рабочий проект.
22. Освоение (внедрение) проекта и корректирование по его результатам.
23. Сущность и виды организационных структур управления.
24. Требования к формированию организационной структуры управления.

25. Факторы, которые определяют организационную структуру.
26. Требования к формированию организационных структур.
27. Виды организационных структур.
28. Механистические структуры.
29. Линейная структура.
30. Функциональная структура.
31. Матричная структура.
32. Линейно-штабная структура.
33. Линейно-функциональная структура.
34. Проектная организационная структура.
35. Адаптивные структуры.
36. Кросс-Функциональная структура.
37. Эффективность организационных структур предприятий.
38. Критерии эффективности организационных структур.
39. Основные направления усовершенствования организационных структур.
40. Принципы и особенности формирования группы специалистов оргпроектирования.
41. Формирование команды, которая принимает участие в проектировании.
42. Понятие команды проекта.
43. Сферы ответственности при управлении проектами.
44. Распределение ответственности в проектировании.
45. Решение конфликтов в группе.
46. Эффективность команды проекта.
47. Квалификационные требования к управленческому персоналу проекта.
48. Уровни ответственности при управлении проектами.
49. Примеры квалификационных требований к управленческому персоналу проекта.
50. Сущность интеграционного подхода к проектированию.
51. Суть интеграционного подхода к планированию проектов.
52. Основные направления автоматизации стандарта управления проектами и функций управления проектами.
53. Автоматизированный комплекс СУП.
54. Этапы создания автоматизированного комплекса СУП: система календарно-ресурсного планирования, система управления документами, система управления деловыми процессами.
55. Ограничение прототипа СУП.
56. Предпосылки выбора параметров прототипа СУП.
57. Ограничения функциональной, информационной, организационной модели прототипа СУП.
58. Управление документами и деловыми процессами.
59. Действия руководителя проекта и заказчика.
60. Управление документопотоками.
61. Пример процедуры согласования документации и прием работ в крупном проекте.
62. Суть управления деловыми процессами.
63. Промышленные пакеты управления документами.
64. Функциональные компоненты СУП.
65. Основные принципы построения стандарта предприятия.
66. Определение стандарта предприятия.
67. Структура стандарта управления проектами.
68. Понятие и суть специализации.
69. Понятие и суть детализации.
70. Понятие плана управления проектом.
71. Внедрение стандарта в процесс организационного проектирования предприятий.
72. Международные и национальные стандарты по управлению проектами.
73. Международные стандарты по управлению проектами: Project Management. Body of Knowledge (PMBOK), ISO, IPMA, PMI.
74. Формирование однообразных подходов к стандартизации проектной деятельности в международной кооперации.

75. Цели и задачи исследования объектов управления.
76. Задачи исследования объектов управления.
77. Методы обследования.
78. Отчет результатов обследования.
79. Ключевые показатели деятельности компании (КПДК).
80. Оценка степени успешности деятельности компании с помощью КПДК.
81. Разные аспекты применения КПДК.
82. Взаимосвязь КПДК с разными уровнями управления.
83. Основные характеристики организационного проекта предприятия в анкетах и шаблонах.
84. Пример анкеты «основные характеристики проекта».
85. Пример анкеты «Участник проекта».
86. Внешние факторы, которые влияют на процесс проектирования.
87. Ситуационных характер факторов проектирования.
88. Сложность и динамизм внешнего среды.
89. Уровни неопределенности ситуации.
90. Управление рисками.
91. Понятие риски.
92. Пример матрицы степени угрозы рисков.
93. Типичные стратегии работы с рисками в проектировании.
94. Управление проблемами и изменениями.
95. Понятие проблемы в проекте.
96. Управление проблемами в стандарте проекта.
97. Пример матрицы приоритетов решения проблем.
98. Классификация следствий изменений.
99. Сущность затрат в проектировании.
100. Значение технико-экономического обоснования проекта.
101. Смета затрат на проект.
102. Прямые и накладные затраты.
103. Бюджет и бюджетирование организационного проекта.
104. Суть понятия бюджета и процесса бюджетирования.
105. Портфель проектов.
106. Структура бюджета проекта по статьям затрат.
107. Структура бюджета проекта и бюджета портфеля проектов.
108. Контроль бюджета проектирования.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алферов, О.А. Управление проектами. [Электронный ресурс] Калининград : БФУ им. И.Канта, 2012. — 259 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/13239> (ЭБС Издательство «Лань»)
2. Веснин, В.Р. Теория организации и организационного поведения / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 472 с.
3. Вылегжанина, А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276) (Университетская библиотека)
4. Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): Учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчианц. - М.: Дашков и К, 2016. - 456 с.
5. Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебник для студентов высших учебных заведений / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчианц.. - М.: Дашков и К, 2013. - 512 с.
6. Друкер, П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. К. С. Головинского. – М. : Вильямс, 2015. – 432 с.
7. Коник, Н.В. Организация и проектирование предприятий торговли: Учебное пособие / Н.В. Коник. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
8. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 365 с.
9. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.
10. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: Учебник для бакалавров / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 448 с.
11. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2012. - 488 с.
12. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. - 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
13. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я. [Электронный ресурс]— М. : Альпина Паблишер, 2013. — 180 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/32497> (ЭБС Издательство «Лань»)
14. Основы инновационного проектирования : учебное пособие / В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало; под редакцией д-ра техн. наук В. А. Сергеева. – Ульяновск : УлГТУ – 2012. – 246 с.
15. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учебное пособие / Институт экономики и финансов "Синергия". — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
16. Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие. — М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 256 с.
17. Теория организации: Учебник. / Под ред. В.Б. Ременникова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 175 с.
18. Управление проектом: основы проектного управления. [Электронный ресурс] М. : КноРус, 2015. — 760 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53575>(ЭБС Издательство «Лань»)
19. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 271 с. Русецкая, О.В. Теория организации: Учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 391 с.

