

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 27.09.2022 16:28:45  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

## **ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Направление подготовки

**38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Профиль подготовки

**РЕГИОНАЛЬНОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Для студентов **2-го курса очной формы обучения**

**3-го курса заочной формы обучения.**

Составитель: к.э.н., доцент кафедры государственного  
управления Цуркан М.В. \_\_\_\_\_

Тверь, 2022

## **I. Аннотация**

### **1. Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом**

Планирование и проектирование организаций

### **2. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является:

формирование у студентов теоретических знаний в области планирования и проектирования организаций, развитие практических навыков проектирования структуры и деятельности организаций различных организационно-правовых форм.

Задачами изучения дисциплины являются:

- изучение терминологии и методологии изучаемой дисциплины;
- формирование знаний и навыки в сфере анализа и проектирования организационной структуры управления организаций различных организационно-правовых форм деятельности;
- получение практических навыков формирования оптимальной организационной структуры на примере планирования и проектирования службы документационного обеспечения управления (далее – ДООУ).

### **3. Место дисциплины в структуре ООП**

«Планирование и проектирование организаций» относится к вариативной части образовательной программы и является дисциплиной по выбору, предусмотренной учебным планом. Дисциплина имеет логические и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями образовательной программы (дисциплинами), такими как: «Теория организации», «Теория управления», «Основы управления персоналом». Имеет взаимосвязь с дисциплиной «Планирование и прогнозирование».

Входные знания, умения и готовность обучающегося, необходимые для освоения дисциплины «Планирование и проектирование организаций» приобретаются в результате освоения следующих предшествующих дисциплин: «Теория организации», «Теория управления», «Основы управления персоналом». Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для прохождения преддипломной практики.

### **4. Объем дисциплины:**

4 зачетные единицы, 144 академических часа,

*В том числе для очной формы обучения:*

контактная работа: лекции 19 часов, практические занятия 38 часов, контроль 27 часов, самостоятельная работа: 60 часов.

*В том числе для заочной формы обучения:*

контактная работа: лекции 8 часов, практические занятия 10 часов, самостоятельная работа: 117 часов, контроль: 9 часов.

## 5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Формируемые компетенции	Требования к результатам обучения В результате изучения дисциплины студент должен:
<p style="text-align: center;"><b>ОПК-3</b></p> <p>Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки подсистемы организации на примере структурного подразделения служба ДОУ;</li> <li>- распределением должностных обязанностей;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать должностной состав организации</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и содержание планирования;</li> <li>- методологию планирования и проектирования организаций;</li> <li>- формы планирования и виды планов;</li> <li>- сущность и структура стратегического планирования;</li> <li>- сущность и структуру тактического плана;</li> <li>- методы определения целей организации;</li> <li>- актуальные организационно-правовой формы деятельности организаций;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ПК-10</b></p> <p>Способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками расчета оптимальной численности структурного подразделения с учетом закрепленных за ним функций, задач, и регламентированными процессами взаимодействия в рамках сформированной организационной структуры органа власти;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять требования к взаимодействию в ходе реализации служебной деятельности в зависимости от полномочий органа власти и</li> </ul>

	<p>сформированной структуры управления организацией;</p> <p>- проектировать организационные структуры;</p> <p><b>Знать:</b></p> <p>- принципы проектирования иерархических (бюрократических) и органических (адхократических) структур управления;</p> <p>- перечень документов, регламентирующих взаимодействие в ходе реализации служебной деятельности в соответствии с распределением полномочий и ответственности</p>
--	--

**6. Форма промежуточного контроля (аттестации) экзамен.**

**7. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**1. Для студентов очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
Тема 1. Сущность планирования в рыночных условиях, методология планирования и проектирования организаций	25	3	7	15
Тема 2. Система планирования в организации	24	3	6	15
Тема 3. Проектирование организаций	23	3	6	14
Тема 4. Методика стратегического планирования	23	3	6	14
Тема 5. Методика тактического планирования	23	3	6	14

Тема 6. Разработка структурного подразделения - служба ДОУ	26	4	7	15
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>87</b>

## 2. Структура дисциплины для студентов заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
Тема 1. Сущность планирования в рыночных условиях, методология планирования и проектирования организаций	22	1	1	19
Тема 2. Система планирования в организации	22	1	1	19
Тема 3. Проектирование организаций	22	1	2	19
Тема 4. Методика стратегического планирования	22	1	2	19
Тема 5. Методика тактического планирования	22	1	2	19
Тема 6. Разработка структурного подразделения - служба ДОУ	27	3	2	22
<b>ИТОГО</b>	<b>135 (+ 9 часов контроль)</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>117</b>

### Содержание дисциплины

№ п.п.	Наименование	Содержание темы, основные вопросы и положения, раскрывающие содержание темы
Тема 1.	Сущность планирования в рыночных условиях, методология планирования и проектирования организаций	Сущность и содержание планирования. Сущность и структура объектов планирования в организации. Реструктуризация, реорганизация и создание организации. Ассоциативное изображение методологии планирования и проектирования организаций. Этапы, методы, подходы, школы и критерии планирования и проектирования организаций. Роль и место планирования в управлении организацией.
Тема 2.	Система планирования в организации	Формы планирования и виды планов. Факторы, влияющие на выбор формы планирования. Организация внутрифирменного планирования. Структура плановых органов.
Тема 3.	Проектирование организаций	Системный подход к проектированию организаций. Информационные технологии и системы проектирования организаций. Определение целей организации. Организационная диагностика условий деятельности организации. Формирование бизнес-модели. Выбор места размещения организации. Определение оптимальной организационно-правовой формы деятельности. Проектирование организационной структуры. Прогнозирование и анализ рисков.
Тема 4.	Методика стратегического планирования	Сущность и структура стратегического планирования. Особенности стратегического планирования. Типы и элементы стратегий. Технология стратегического планирования. Планирование инвестиционной и инновационной деятельности. Бизнес-планирование. Конкурентный анализ. Планирование экономического потенциала организации.
Тема 5.	Методика тактического планирования	Цели и функции тактического планирования. Порядок разработки тактического плана. Содержание и структура тактического плана.

Тема 6.	Разработка структурного подразделения на примере службы ДОУ	SWOT-анализа организации с учетом ее бюджетной и финансовой отчетности. Матрица распределения полномочий и ответственности. Расчет численности сотрудников структурного подразделения, с учетом трудоемкости нормируемых и не нормируемых работ. Расчет численности сотрудников структурного подразделения, с учетом трудоемкости нормируемых и не нормируемых работ. Определение должностного состава службы ДОУ в соответствии с актуальным квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и исполнителей, профессиональными стандартами. Регламентация деятельности подразделения: должностной и административный регламент.
---------	---	--

### **III. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

- Общие методические указания по освоению дисциплины
- Планы практических занятий
- Типовые тестовые задания для контроля самостоятельной работы обучающихся и подготовки к семинарским занятиям в рамках тем №1, №2, №3, №4, №5
- (2 варианта).
- Задание для выполнения творческого проекта, выполняемого в рамках темы № 1
- Практикумы
- Темы рефератов
- Контрольные вопросы для подготовки к экзамену по итогам освоения дисциплины
- Требования к рейтинг-контролю

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

#### **1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ОПК-3**

Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Этап формирования компетенции, в котором	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)	Показатели и критерии оценивания компетенции,
--	--	---

участвует дисциплина		шкала оценивания
заключительный владеть	<p>Задача 1. Рассчитать численность сотрудников организации, если планируется выполнение следующих видов работ:  3.1.1.1 - 400 ед.  3.1.2.1 - 1700 ед.  3.2.1.1 - 2650 ед.  3.3.1.2 - 3000 ед.</p> <p>Задача 2. На основе квалификационного справочника и (или) профессиональных стандартов распределить должностные обязанности сотрудников структурного подразделения – служба ДОУ, если его штатная численность составляет 9 человек, при общей численности организации 50 человек, документооборот автоматизирован.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Имеется полное верное доказательство, включающее правильный ответ – 3 балла</i></li> <li>• <i>Дано верное решение, но получен неправильный ответ из-за арифметической ошибки – 2 балла</i></li> <li>• <i>Имеется верное решение части задачи – 1 балл</i></li> <li>• <i>Решение не дано – 0 баллов</i></li> <li>• <i>Имеется полное верное доказательство, включающее правильный ответ – 3 балла</i></li> <li>• <i>Дано верное решение, но получен неправильный ответ из-за арифметической ошибки – 2 балла</i></li> <li>• <i>Имеется верное</i></li> </ul>



		<p>решение части задачи – 1 балл</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Решение не дано – 0 баллов</li> </ul>															
<p>заключительный уметь</p>	<p align="center"><b>Тестовые задания</b></p> <p><b>1. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.</b>          Что предполагает более высокая степень децентрализации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. большее количество решений на низших уровнях;</li> <li>2. выделение подразделений в самостоятельные;</li> <li>3. решения низшего уровня становятся более важными;</li> <li>4. уменьшение объема централизованного контроля.</li> </ol> <table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> </tr> <tr> <td>Верно</td> <td>Верно</td> <td>Верно</td> <td>Верно</td> <td>Верно</td> </tr> <tr> <td>2,4</td> <td>1,2,3</td> <td>1,3,4</td> <td>2,3,4</td> <td>все</td> </tr> </table> <p><b>2. Распределите мероприятия по методам проектирования организации:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспертный</li> <li>2. Структуризации целей</li> <li>3. Ликвидация</li> <li>4. Моделирования</li> </ol> <p>а. деловые и          б. диагности          в. использо          г. разрабо          д. разрабо          организационны          е. составлен          ф. схему          ответственности</p> <p>55. Распределите мероприятия по методам проектирования организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспертный</li> <li>2. Структуризации целей</li> </ol> <p>а. диагности          б. научные п          в. разработк          г. составлен          д. составлен          е. экспертны          ф. экспертны</p>	A	B	C	D	E	Верно	Верно	Верно	Верно	Верно	2,4	1,2,3	1,3,4	2,3,4	все	<p align="center"><b>Правильн</b></p> <p>о выбран вариант ответа – 1 балл</p>
A	B	C	D	E													
Верно	Верно	Верно	Верно	Верно													
2,4	1,2,3	1,3,4	2,3,4	все													
<p>заключительный знать</p>	<p align="center"><b>Тестовые задания</b></p> <p><b>1. SWOT-анализ это:</b></p>	<p align="center"><b>Правильно</b></p> <p>выбран вариант ответа – 1 балл</p>															

	<p>а) комплексный анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз внешней среды;</p> <p>б) стратегический анализ внутренней среды фирмы;</p> <p>в) анализ конкурентной среды фирмы;</p> <p>г) анализ макросреды фирмы.</p> <p><b>2. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.</b></p> <p>Какие мероприятия соответствуют методу структуризации целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. диагностический анализ особенностей узких мест;</li> <li>2. научные принципы формирования организационных структур;</li> <li>3. разработка дерева целей;</li> <li>4. составление карт полномочий и ответственности;</li> <li>5. экспертный анализ вариантов структуры;</li> <li>6. экспертный опрос руководителей.</li> </ol>							
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 33%;">А</td> <td style="width: 33%;">В</td> <td style="width: 33%;">С</td> </tr> <tr> <td>Верно 1,2,3,4</td> <td>Верно 1,2,5</td> <td>Верно 1,3,4,5</td> </tr> </table>	А	В	С	Верно 1,2,3,4	Верно 1,2,5	Верно 1,3,4,5	
А	В	С						
Верно 1,2,3,4	Верно 1,2,5	Верно 1,3,4,5						

### 1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ПК-10

способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению

<b>Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина</b>	<b>Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)</b>	<b>Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания</b>
начальный владеть;	<p><i>Задача</i></p> <p>Рассчитать численность сотрудников структурного подразделения на основе укрупненных нормативов времени и трудоемкости нормируемых работ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 вид работ - 4000 ед.</li> <li>2 вид работ - 700 ед.</li> <li>3 вид работ - 2600 ед.</li> <li>4 вид работ - 3000 ед.</li> </ol> <p>Функции и задачи подразделения – документационно-информационное обеспечение управления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Имеется полное верное доказательство, включающее правильный ответ – 3 балла</i></li> <li>• <i>Дано верное решение, но получен неправильный ответ из-за арифметической ошибки – 2 балла</i></li> </ul>

	<p>Процесс взаимодействия в рамках сформированной организационной структуры органа власти – автоматизированный.</p> <p><i>Практикум</i></p> <p>Определить должностной состав и распределить должностные обязанности сотрудников структурного подразделения, если его численный состав насчитывает 10 штатных единиц</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Имеется верное решение части задачи – 1 балл</i></li> <li>• <i>Решение не дано – 0 баллов</i></li> </ul> <p>- <i>должностной состав определен в соответствии с принципами построения организационных структур, учтены требования актуальных квалификационных справочников и профессиональных стандартов. Соблюден принцип «оптимальности» при распределении должностных обязанностей - 3 балла</i></p> <p>- <i>должностной состав определен в соответствии с принципами построения организационных структур. Соблюден принцип «оптимальности» при распределении должностных обязанностей - 2 балла</i></p> <p>- <i>должностной состав определен в соответствии с принципами построения организационных структур, учтены требования актуальных квалификационных справочников и</i></p>
--	---	---

		<p>профессиональных стандартов. - 1 балл  - должностной состав не определен.  Не соблюден принцип «оптимальности» при распределении должностных обязанностей - 0 баллов</p>
<p>начальный уметь;</p>	<p><b>Тестовые задания</b></p> <p><b>Расположите этапы формирования организационной структуры в логической последовательности:</b></p> <p>а. разработка состава подразделений;  б. регламентация организационной структуры;  с. формирование общей структурной схемы аппарата управления.</p> <p><b>4. Распределите мероприятия по этапам проектирования оргструктуры:</b></p> <p>1. Разработка состава подразделений а. определение трудоемкости работ;</p> <p>2. Регламентация оргструктуры б. определение целей хозяйственной деятельности;</p> <p>3. Формирование общей схемы аппарата управления с. распределение задач между подразделениями;</p> <p>d. разработка органиграмм;  e. распределение полномочий между исполнителями.</p>	<p>Правильно выбран вариант ответа – 1 балл</p>

<p>начальный знать;</p>	<p style="text-align: center;"><b>Тестовые задания</b></p> <p><b>1. Дополните определение:</b> Предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации, называется _____.</p> <p><b>2. Как называется количество подчиненных, подотчетных одному руководителю:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>охват контролем;</li> <li>ранг иерархии;</li> <li>степень централизации;</li> <li>субординация.</li> </ol> <p><b>3. Расположите этапы формирования организационной структуры в логической последовательности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>разработка состава подразделений;</li> <li>регламентация организационной структуры;</li> <li>формирование общей структурной схемы аппарата управления.</li> </ol> <p><b>4. К документам, регламентирующим взаимодействие в ходе реализации служебной деятельности в соответствии с распределением полномочий и ответственности, в государственном органе власти, относятся:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Должностной регламент</li> <li>Должностная инструкция</li> <li>Административный регламент</li> <li>Положение о структурном подразделении</li> <li>Иструкции по различным видам деятельности</li> <li>Положение о деятельности органа власти</li> <li>Устав организации</li> </ol> <p><b>5. К документам, регламентирующим взаимодействие в ходе реализации служебной деятельности в соответствии с распределением полномочий и ответственности, в коммерческой организации, относятся:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Должностной регламент</li> <li>Должностная инструкция</li> <li>Административный регламент</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><i>Правильно выбран вариант ответа – 1 балл</i></p>
-----------------------------	---	--

	d. Положение о структурном подразделении e. Инструкции по различным видам деятельности f. Положение о деятельности органа власти g. Устав организации	
--	--	--

Решение типовых контрольных задач и тестов выполняется в письменной форме.

Процедура оценивания знаний, умений, владений (умений применять) и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине **очной форме обучения** производится в рамках балльно-рейтинговой системы, включая рубежную и текущую аттестации.

## **V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **а) Основная литература**

1. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / Дубровин Игорь Александрович; И.А. Дубровин. - Москва : Дашков и К, 2017. - 430, [1] с. : ил., табл. ; 21. - (Учебные издания для бакалавров). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области экономики и экономической теории в качестве учебника для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки «Экономика». - Кн. фактически издана в 2012 г. - Библиогр.: с. 430-431 (21 назв.). - ISBN 978-5-394-01948-7 (в пер.) : 316.25. - [\[Электронный ресурс\]](#). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93529>
2. Иванов А. С. Планирование и организация производства. От индустриальной экономики к экономике знаний : учебное пособие. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 203 с. - [\[Электронный ресурс\]](#). - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429542>

### **б) Дополнительная литература**

3. Баринов В. А. Бизнес-планирование : Учебное пособие / Баринов Владимир Александрович. - 4. - Москва ; Москва : Издательство "ФОРУМ" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 272

- с. - ISBN 9785000910825. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=652953>
4. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. З. Черняк [и др.]; А.В. Калина; О.В. Мезенцева; В.В. Криворотов; В.З. Черняк; Н.В. Артемьев; Н.Д. Эриашвили; Е.Н. Барикаев; Ю.Т. Ахвледиани; Г.Г. Чараев; ред. В.З. Черняк. - Бизнес-планирование. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 591 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01812-6. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71209.html>
  5. Краснова Л. Н. Экономика предприятий: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 374 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=501088>
  6. Попадюк Т. Г. Бизнес-планирование : Учебное пособие / Попадюк Татьяна Геннадьевна, Горфинкель Владимир Яковлевич. - 1. - Москва ; Москва : Вузовский учебник : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=883963>

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:
  - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
  - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
  - Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
  - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
  - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
  - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
  - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
  - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к системам:
  - Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
  - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в

полнотекстовом электронном виде, в том числе:

- Вопросы статистики
- Вопросы экономики
- Государство и право
- Деньги и кредит
- Известия Российской академии наук
- Теория и системы управления
- Маркетинг и маркетинговые исследования
- Мировая экономика и международные отношения
- Финансы и кредит.

4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:

- Вестник банка России 2011-2017
- Статистический бюллетень банка России 2010-2016
- Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

5. При изучении дисциплины студенты имеют доступ к следующим электронным библиотечным системам:

- ЭБС «ИНФРА-М» <http://www.znanium.com>
- ЭБС «ЛАНЬ» <http://e.lanbook.com>
- ЭБС «Университетская библиотека ОН-ЛАЙН» <http://www.biblioclub.ru>
- ЭБС «IPRbooks» <http://www.iprbookshop.ru/11361>
- ЭБ eLibrary «Научная электронная библиотека» <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

6. Другие интернет-ресурсы, используемые при изучении дисциплины:

- Портал «Электронные офисные системы»// Электронный ресурс: [www.eos.ru](http://www.eos.ru).
- Янковская В.В. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 425 с. // Электронный ресурс: [znanium.com](http://znanium.com)

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Общие методические указания по освоению дисциплины**

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине Б.1.В.ДВ.3 «Планирование и проектирование организаций», студенты должны:

– следовать рекомендуемому режиму и характеру учебной работы по изучению теоретического курса, практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.;

– ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий, с целью качественного выполнения предлагаемых заданий в установленные сроки.

**Цели самостоятельной работы** студентов, предусмотренной учебным планом, – более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и умений применять теоретические знания в практической деятельности.



**1. Работа с учебными пособиями.** В процессе изучения дисциплины Б.1.В.ДВ.3 «Планирование и проектирование организаций» студентам в первую очередь необходимо использовать лекционные материалы и соответствующие законодательные и нормативно-правовые акты; к учебникам и учебным пособиям следует обращаться для получения дополнительной информации, разъяснения и углубления отдельных аспектов конкретной темы.

При изучении курса студенты должны уметь пользоваться учебной и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы. Прежде, чем браться за конспектирование, к примеру, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом.

**2. Самостоятельная работа студентов (СРС).** Организация СРС направлена на выполнение всех планируемых заданий всеми студентами точно в срок и с нужным уровнем качества, что является необходимым условием формирования навыков самодисциплины и самоконтроля.

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на семинарских занятиях, учебный план предусматривает затрату студентами, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

По данной дисциплине эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к семинарским занятиям, разработки документов для проведения, а в некоторых случаях и самого проведения эмпирических исследований, выполнения других заданий преподавателя.

Приступая к изучению конкретной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. Прежде всего, нужно выяснить и чётко определить, что представляет собой рассматриваемое здесь явление, раскрыть суть, смысл соответствующего понятия, а если оно употребляется в двух несколько различных смыслах, охарактеризовать каждый из них.

В процессе самостоятельного изучения материала студенты в обязательном порядке оформляют конспекты по изучаемой теме. Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Достоинством заключительного обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.

Кроме того, материалы конспектов в дальнейшем будут использованы ими при подготовке к практическим занятиям, для решения кейсов и подготовки к зачёту. Наличие у студентов конспектов по всем указанным темам даёт возможность получить рейтинговые баллы. Конспекты не должны представлять собой простое переписывание текста учебника или НПА.

В конспекте необходимо отразить:

- основные теоретические понятия темы;
- сформулировать основные тезисы и выводы по изучаемой теме.

Для наглядности и удобства запоминания материала студентам рекомендуется при конспектировании активно использовать схемы, таблицы и интеллект-карты (блок-схемы).

**3. Подготовка к семинарским и практическим занятиям.** В процессе подготовки к практическим и семинарским занятиям студенты должны следовать методическим рекомендациям по работе с учебниками, учебными пособиями, первоисточниками и

эмпирическим материалом. Часть вопросов выносятся на обсуждение на семинарских занятиях. Одной из основных форм выступления студентов на семинарах является устный доклад. Для получения большего количества баллов студенты могут готовить презентационные материалы.

Подготовка таких материалов для исследования по теме, рассматриваемой на очередном семинаре, может осуществляться и в ходе текущего учебного процесса в виде выполнения задания для самостоятельной работы, даваемого преподавателем. Поскольку это довольно трудоемкая работа, такое задание целесообразно давать небольшим группам из 3–4 студентов. На семинаре подготовленные ими программы и исследовательские инструменты могут быть предметом обсуждения в завершающей части занятия, после рассмотрения предусмотренных планом теоретических вопросов.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой студентом и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на семинаре, только тема доклада всегда значительно уже темы семинара, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на семинар проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвящённых соответствующей теме.

Основной вид работы на семинаре – участие в обсуждении проблемы. Принципиальной разницы между подготовкой сообщения и подготовкой к обсуждению не существует. Отличие состоит в более тщательной работе с готовым материалом – лучшей его организация для подачи аудитории.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий. Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Имейте в виду, что в семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно, поскольку в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару.

Студенты также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить своё научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на семинарском занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, осуществлять прогноз относительно возможного направления развития социальных процессов, формулировать и обосновывать своё мнение, свою гражданскую позицию.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение семинара следует делать небольшие пометки.

#### **4. Нормативно-методические документы для решения задач**

- Приказ Министерства РФ по налогам и сборам от 18.04.2003 г. N БГ-3-09/198 «О методических разъяснениях по порядку отдельных форм документов, используемых при государственной регистрации юридических лиц».

- ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. М., 2003.
- Государственная система документационного обеспечения управления. М., 1991.
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М., 1998.
- Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. М., 1991.
- Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления/ ЦБНТ Минтруда РФ. М., 1995.
- Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров, 1991.
- Методические результаты по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. М., 1994.
- Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях, 1995.
- Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти. М., 2009.
- Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. М., 1991.
- Нормативы предельной численности работников кадровых служб и бухгалтерий федеральных органов исполнительной власти. М., 2002.
- Нормативы численности работников юридической службы, 1990.
- Нормативы времени на работы, выполняемые работниками городских (районных) центров государственной службы занятости, 1995.
- Нормативы численности работников отделов подготовки кадров (бюро, секторов) на предприятиях. М., НИИ труда, 1990.
- Нормы времени на работы по автоматизированной архивной технологии и документационному обеспечению органов управления/ ЦБНТ Минтруда РФ. М., 1993.
- Нормы времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти. М. 2002.

**5. Подготовка к экзамену.** При подготовке к экзамену студенты также должны в первую очередь опираться на лекционный материал, а также на конспекты, сделанные в процессе семинарских заданий.

*Организуя самостоятельную работу, студент должен учитывать, что результаты контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента.*

### Планы практических занятий

Тема 1.	Сущность планирования в рыночных условиях, методология планирования и проектирования организаций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разграничение понятий «планирование» и «проектирование»?</li> <li>2. Отличие реструктуризации, реорганизации и создания организации?</li> <li>3. Защита творческих проектов «Ассоциативное изображение методологии планирования и проектирования организаций».</li> <li>4. Роль и место планирования в управлении организацией?</li> </ol>
------------	--	--

Тема 2.	Система планирования в организации	1. Формы планирования и виды планов? 2. Факторы, влияющие на выбор формы планирования? 3. Различные структуры плановых органов?
Тема 3.	Проектирование организаций	1. Системный подход к проектированию организаций? 2. Определение целей организации? 3. Выбор места размещения организации? 4. Определение оптимальной организационно-правовой формы деятельности? 5. Понятие и виды организационных структур?
Тема 4.	Методика стратегического планирования	1. Сущность и структура стратегического планирования? 2. Особенности стратегического планирования? 3. Технология стратегического планирования? 4. Понятие и сущность Бизнес-планирования?
Тема 5.	Методика тактического планирования	1. Цели и функции тактического планирования? 2. Порядок разработки тактического плана?
Тема 6.	Разработка структурного подразделения на примере службы ДОУ	1. SWOT-анализа организации с учетом ее бюджетной и финансовой отчетности? 2. Принципы построения структурно-функциональной матрицы 3. Методика расчета численности сотрудников структурного подразделения, с учетом трудоемкости нормируемых и не нормируемых работ? 4. Расчет численности сотрудников структурного подразделения, с учетом трудоемкости нормируемых и не нормируемых работ? 5. Принципы определения должностного состава службы ДОУ в соответствие с актуальным квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и исполнителей, профессиональных стандартов?

**Типовые тестовые задания для контроля самостоятельной работы обучающихся и подготовки к семинарским занятиям в рамках тем №1, №2, №3, №4, №5 (2 варианта).**

**1 Вариант**

**1. При построении гипотезы:**

- а) дается только качественная характеристика объекта исследования в будущем, выражающая общие закономерности поведения;
- б) дается только количественная характеристика объекта исследования в будущем;
- в) может даваться и качественная, и количественная характеристика объекта исследования в будущем.

**2. Самый высокий уровень проработки (конкретизации) характерен для:**

- а) плана;
- б) программы;

в) проекта.

**3. Недостатками планирования при командно-административной системе хозяйствования являлись:**

- а) обязательность выполнения планов;
- б) чрезмерная самостоятельность предприятий при принятии решений;
- в) показатели планов не учитывали вероятностный характер процессов.

**4. При рыночной системе хозяйствования:**

- а) планы разрабатывают предприятия самостоятельно;
- б) планы предприятий частной формы собственности разрабатывает государство;
- в) разработка плана деятельности предприятия всегда начинается с определения возможностей производства.

**5. Прогноз – это:**

- а) любое представление о будущем;
- б) научно обоснованное суждение о возможных состояниях какого-либо объекта, процесса в будущем, альтернативных путях и сроках их осуществления;
- в) документ, в котором формулируется цель деятельности объекта исследования в будущем и определяются мероприятия по ее достижению.

**6. Совокупность внешних по отношению к объекту прогнозирования условий, оказывающих существенное влияние на его развитие:**

- а) вариант прогноза;
- б) прогнозный фон;
- в) информативность прогноза.

**7. Верификация прогноза – это:**

- а) процедура оценки истинности прогноза посредством расчета точности, достоверности и ошибок прогноза;
- б) процедура оценки истинности прогноза эмпирическим путем;
- в) процедура оценки истинности прогноза не эмпирическим путем.

**8. Достоверность прогноза – это:**

- а) вероятность, с которой дается прогноз;
- б) интервал значений, с которым рассчитывается прогноз;
- в) разность между прогнозным и фактическим значением исследуемого показателя.

**9. Вид прогнозирования, предполагающий возможность активных действий предприятия по проектированию собственного будущего и его реальное влияние на внешнюю среду:**

- а) экстраполятивное;
- б) активное;
- в) пассивное.

**10. Принцип согласованности при прогнозировании означает:**

- а) требование взаимоувязанности и соподчиненности объекта, фона и элементов прогнозирования;
- б) рассмотрение всех сторон объекта исследования в его связи и зависимости с другими процессами и явлениями;
- в) необходимость согласования поисковых и нормативных прогнозов различной природы (признаков) и различного срока упреждения времени.

**11. Принцип гибкости планирования предусматривает:**

- а) необходимость согласования планов различного периода действия;
- б) возможность постоянного внесения корректив в принятые ранее решения или их пересмотра, в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;
- в) введение плановых резервов, принятие во внимание различных альтернатив.

**12. Реактивные планы:**

- а) ориентированы на закрепление тенденций прошлого;
- б) инертные по планируемым действиям;
- в) направлены на преобразование действительности.

**13. По признаку временной ориентации планы можно классифицировать на:**

- а) текущие, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, дальнесрочные;
- б) реактивные, инактивные, преактивные, интерактивные.
- в) последовательные, скользящие, внеочередные.

**14. Инактивное планирование предполагает:**

- а) удовлетворение текущим состоянием;
- б) стремление вернуться к прошлому;
- в) стремление ускорить будущее.

**15. Преактивные планы:**

- а) ориентированы на закрепление тенденций прошлого;
- б) инертные по планируемым действиям;
- в) направлены на преобразование действительности.

**16. Планирование, осуществляемое по мере необходимости, называют:**

- а) скользящим;
- б) последовательным;
- в) внеочередным.

**17. Форма планирования – это:**

- а) совокупность принципов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии;
- б) совокупность различных видов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии;
- в) совокупность методов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии.

**18. В зависимости от степени однородности методы прогнозирования (планирования) классифицируют на:**

- а) фактографические, экспертные, комбинированные;
- б) простые, комплексные;
- в) поисковые, нормативные, ретроспективные.

**19. Ретроспективные прогнозы – это прогнозы, с помощью которых определяют:**

- а) возможные направления развития изучаемого объекта прогнозирования в будущем;
- б) пути, средства, способы достижения результата;
- в) работоспособность выбранного метода или методики прогнозирования.

**20. К коллективным методам экспертных оценок относят:**

- а) метод анкетного опроса;
- б) метод интервью;
- в) метод «Дельфи».

**21. В условиях полного отсутствия количественной информации, характеризующей объект исследования, используются следующие методы прогнозирования:**

- а) нормативные;
- б) методы экспертных оценок;
- в) методы прогнозной экстраполяции.

**22. Метод «мозговой атаки» является методом:**

- а) коллективных экспертных оценок;
- б) экспертных оценок с прямой связью;
- в) экспертных оценок с обратной связью.

**23. Изучение сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогнозирования и перенос их на будущее происходит при использовании:**

- а) нормативных методов прогнозирования и планирования;
- б) методов экспертных оценок;
- в) методов прогнозной экстраполяции.

**24. Сущность балансового метода планирования заключается в:**

- а) экономико-математическом моделировании будущего развития исследуемого объекта;
- б) увязке потребностей в различных видах продукции, материальных, трудовых, финансовых ресурсов с источниками этих ресурсов;
- в) использовании норм и нормативов для определения потребности в различных видах ресурсов.

**25. К методам экспертных оценок с обратной связью относят:**

- а) метод «635»;
- б) метод «Дельфи»;
- в) метод морфологического анализа.

**26. На этапе стратегического анализа при разработке стратегического плана производится:**

- а) анализ внешней и внутренней среды;
- б) постановка целей;
- в) разработка стратегии.

**27. Функциональная стратегия – это:**

- а) стратегия стоимостного лидерства;
- б) стратегия концентрации;
- в) стратегия в области маркетинга, инвестиций, производства, НИОКР, финансов, трудовых ресурсов.

**28. Отличительные черты стратегического и тактического планирования:**

- а) стратегическое планирование отвечает на вопрос «Чего хочет добиться организация», а тактическое – «Как этого достигнуть»;
- б) принятие решений на уровне тактического планирования более субъективно;

в) стратегические решения менее подвержены риску, чем тактические.

**29. Для каких целей используется PEST-анализ?**

- а) для выбора принципов управления;
- б) для ориентации в ситуации внутри организации;
- в) для разработки и выбора стратегических альтернатив.

**30. Цель планирования сбыта:**

а) разработка рекомендаций производственным подразделениям предприятия относительно потребительских свойств изделий, их упаковки, предпродажного и послепродажного сервиса;

б) принятие решения о том, какие изделия следует исключить из-за недостаточной конкурентоспособности и снизившейся рентабельности, а какие следует добавить в номенклатуру выпускаемой продукции;

в) своевременное предложение такой номенклатуры товаров и услуг, которая соответствовала бы в целом профилю производственной деятельности предприятия и возможно полнее удовлетворяла их потребности покупателей.

**31. Стратегия концентрированного маркетинга предполагает:**

- а) охват всего рынка сбыта;
- б) сегментацию рынка и сосредоточение усилий на одном сегменте;
- в) создание новых рынков сбыта.

**32. На этапе планирования ассортимента при разработке плана сбыта происходит:**

- а) формирование структуры ассортимента;
- б) планирование освоения новых изделий;
- в) оценка конкурентоспособности изделий.

**33. Тактическая товарная группа, выделяемая при формировании структуры ассортимента, включает:**

- а) товары, находящиеся в стадии роста и приносящие основную долю прибыли;
- б) товары, стабилизирующие доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости;
- в) товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости.

**34. При планировании и оценке конкурентоспособности применяется система показателей, среди которых выделяют:**

- а) качественные и количественные;
- б) качественные и экономические;
- в) качественные и оценочные.

**35. Основой параметрических методов ценообразования является:**

- а) ориентацией на спрос и уровень конкуренции;
- б) зависимость цены от различных параметров изделия;
- в) затраты на производство и реализацию продукции.

**36. Основным планируемым показателем при составлении плана по сбыту является:**

- а) объем продаж конкретного вида продукции;
- б) объем закупаемых материалов;
- в) финансовые результаты деятельности предприятия.



**37. Преимущества прямого канала сбыта:**

- а) наличие возможности непосредственного изучения рынков своих товаров, поддержания тесных связей с потребителями;
- б) достаточно низкий уровень сбытовых расходов;
- в) масштабность сбытовых операций.

**38. Длина косвенного канала сбыта:**

- а) количество уровней канала, то есть однофункциональных посредников;
- б) число посредников, условно находящихся на одном уровне;
- в) объем сбыта.

**39. Целью организации (использования) интенсивного косвенного канала сбыта является:**

- а) максимизация объема сбыта;
- б) увеличение объема сбыта при сохранении контроля над каналом сбыта;
- в) сохранение контроля над каналом сбыта.

**40. Метод прогнозирования сбыта, применяемый в случаях отсутствия детализированных расчетов о состоянии рынка и статистики о тенденциях сбыта тех или иных видов изделий:**

- а) прогнозирование на базе прошлого оборота;
- б) корреляционный анализ;
- в) опрос группы руководителей различных служб и отделов предприятия.

**41. Какой из видов прогнозов сбыта позволяет оценить, имеет ли смысл вкладывать деньги в данный проект:**

- а) краткосрочный;
- б) среднесрочный;
- в) долгосрочный.

**42. Метод прогнозирования деятельности предприятия на базе прошлого оборота более применим для:**

- а) предприятий, переходящих на новый вид продукции;
- б) отраслей и рынков с динамичной хозяйственной конъюнктурой;
- в) отраслей и рынков со стабильной хозяйственной конъюнктурой.

**43. Какой из методов прогнозирования сбыта предприятия является наиболее точным:**

- а) корреляционный;
- б) обобщение оценок отдельных видов агентов предприятия и руководителей его сбытовых подразделений;
- в) пробного маркетинга.

**44. Емкость рынка характеризует:**

- а) реальный объем продаж;
- б) минимальный объем продаж;
- в) предельный объем продаж.

**45. Существуют следующие базовые конкурентные стратегии:**

- а) наступательная, оборонительная;
- б) лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование;

в) ценовая, неценовая.

**46. SWOT-анализ это:**

- а) комплексный анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз внешней среды;
- б) стратегический анализ внутренней среды фирмы;
- в) анализ конкурентной среды фирмы;
- г) анализ макросреды фирмы.

**47. Условно-чистая продукция включает:**

- а) затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды, прибыль и амортизацию;
- б) затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды и прибыль;
- в) объем продукции в действующих оптовых ценах за вычетом стоимости сырья, материалов, энергии, амортизации основных фондов.

**48. Узязка потребностей в материально-технических ресурсах при разработке плана материально-технического обеспечения с источниками покрытия этих потребностей производится с использованием:**

- а) методов экономико-математического моделирования;
- б) нормативного метода планирования;
- в) балансового метода планирования.

**49. План материально-технического обеспечения включает в себя:**

- а) определение потребности во всех видах материально-технических ресурсов;
- б) определение потребности в финансовых ресурсах;
- в) определение источников покрытия потребности в собственных оборотных средствах.

**50. Цели разработки плана по труду и кадрам:**

- а) определение рациональной потребности предприятия в персонале;
- б) определение минимальной потребности предприятия в персонале;
- в) обоснование эффективных методов управления персоналом.

**51. Анализ выполнения плана по труду и кадрам за предшествующий период включает следующие работы:**

- а) оценку обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами,
- б) планирование эффективности использования трудовых ресурсов;
- в) выявление резервов экономии трудовых ресурсов и разработку мероприятий по их использованию.

**52. К внешним источникам заполнения вакансий относят:**

- а) ротация персонала;
- б) трудоустройство сокращаемого работника;
- в) коммерческие агентства по трудоустройству.

**53. К преимуществам внешних источников привлечения персонала относят:**

- а) более широкие возможности выбора;
- б) низкие затраты на привлечение кадров;
- в) быстрая адаптация к требованиям.

**53. План оборота наличных денежных средств, отражающий поступления и выплаты наличных денег через кассу хозяйствующего субъекта, – это:**

- а) план доходов и расходов;
- б) кассовый план;
- в) очередной финансовый план.

## 2 Вариант

**1. Дополните определение:**

Сознательно координируемое социальное образование с определенными границами называется \_\_\_\_\_.

**2. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что регулирует организационная структура:

- 1. распределение задач;
- 2. субординация;
- 3. модель взаимодействия;
- 4. формальные координирующие механизмы.

А	В	С	D	E
Верно 1,2	Верно 1,3	Верно 2,4	Верно 2,3,4	Верно все

**3. Что такое формализация:**

- а. соотношение централизации и децентрализации;
- б. степень дифференциации в рамках организации;
- с. установление правил и процедур поведения;
- д. все ответы верны;
- е. нет правильного ответа.

**4. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

В чем заключается достоинство миссии организации:

- 1. базис для плановых решений;
- 2. непротиворечивость целей;
- 3. сосредоточение усилий на цели;
- 4. объединение действий;
- 5. внешний образ фирмы.

А	В	С	D	E
Верно 1,2,4	Верно 1,2,5	Верно 2,4,5	Верно 2,3	Верно все

**5. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что включает предназначение организации:

- 1. предлагаемые продукты и услуги;
- 2. цели;
- 3. базовые взгляды, ценности, мотивации;
- 4. внутренняя концепция;
- 5. внешний образ фирмы.

А	В	С	D	E
Верно 2,3	Верно 2,3,5	Верно 1,2,4	Верно 1,2,5	Верно все

**6. Дополните определение:**

Фиксированные взаимосвязи между подразделениями и работниками называются \_\_\_\_\_.

**7. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что предполагает структурный подход к организации:

- 1. разделение труда;
- 2. охват контролем;
- 3. децентрализация;
- 4. департаментализация.

A	B	C	D	E
Верно 1,3	Верно 2,3,4	Верно 1,4	Верно 2,3	Верно все

**8. Что подразумевается рациональной структурой:**

- a. методы воздействия на поведение людей;
- b. политика руководства;
- c. полномочия и функции работников;
- d. реальное взаимодействие людей и работы;
- e. все ответы верны.

**9. Дополните определение:**

Предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации, называется \_\_\_\_\_.

**10. Отношения, которые не вписываются в формальные, называются:**

- a. неформальные;
- b. неформальные;
- c. все ответы верны;
- d. нет правильного ответа.

**11. Как называется количество подчиненных, подотчетных одному руководителю:**

- a. охват контролем;
- b. ранг иерархии;
- c. степень централизации;
- d. субординация.

**12. Дополните определение:**

Количество подчиненных, подотчетных одному руководителю называется \_\_\_\_\_.

**13. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие факторы влияют на количество подчиненных у одного руководителя:

- 1. сходство функций;
- 2. сложность функций;
- 3. географическая близость подчиненных;
- 4. координация деятельности подчиненных;
- 5. помощь от руководителя организации.

A	B	C	D	E
Верно 1,3,4	Верно 1,4,5	Верно 1,2,5	Верно 2,3,4	Верно все

**14. Соотнесите вид охвата контролем и качество рабочей силы:**

- 1. Узкий
- 2. Широкий
- a. высококачественная рабочая сила;
- b. неподготовленные работники.

**15. Дополните определение:**

Степень сосредоточения принятия решений в одних руках называется \_\_\_\_\_.

**16. Как называется степень сосредоточения принятия решений в одних руках:**

- a. департаментализация;
- b. децентрализация;
- c. охват контролем;
- d. субординация;
- e. централизация.

**17. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что предполагает более высокая степень децентрализации:

5. большее количество решений на низших уровнях;
6. выделение подразделений в самостоятельные;
7. решения низшего уровня становятся более важными;
8. уменьшение объема централизованного контроля.

A	B	C	D	E
Верно 2,4	Верно 1,2,3	Верно 1,3,4	Верно 2,3,4	Верно все

**18. Соотнесите степень формализации и степень централизации в организациях с рутинной технологией:**

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. Высокая формализация | a. снижение централизации; |
| 2. Низкая формализация  | b. усиление централизации. |

**19. В каких случаях следует применять делегирование полномочий:**

- a. высвободить время руководителя;
- b. избежать срыва работ;
- c. подчиненный лучше сделает работу;
- d. все ответы верны;
- e. нет правильного ответа.

**20. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Выберите условия делегирования полномочий:

1. передача в соответствии с ожидаемыми результатами;
2. передача по линии управления;
3. принятие решений в рамках полномочий;
4. передача полномочий;
5. ответственность руководителя за подчиненных.

A	B	C	D	E
Верно 4,5	Верно 3,4,5	Верно 1,2,3,4	Верно 2,4,5	Верно все

**21. Распределите следующие хозяйственные организации по группам:**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. Коммерческие   | a. ассоциации;                               |
| 2. Некоммерческие | b. ГУП;                                      |
|                   | c. общества с ограниченной ответственностью; |
|                   | d. производственные кооперативы;             |
|                   | e. фонды.                                    |

**22. Распределите следующие хозяйственные организации по группам:**

- |                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| 1. Коммерческие   | a. МУП;                         |
| 2. Некоммерческие | b. потребительские кооперативы; |
|                   | c. союзы;                       |
|                   | d. товарищество на вере;        |
|                   | e. хозяйственное товарищество.  |

**23. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите коммерческие организации:

- |                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. МУП;                         | 4. товарищество на вере;       |
| 2. потребительские кооперативы; | 5. хозяйственное товарищество. |
| 3. союзы;                       |                                |

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Верно 1,2,5	Верно 4,5	Верно 1,4,5	Верно 1,3,5	Верно все
-------------	-----------	-------------	-------------	-----------

**24. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите коммерческие организации:

1. ассоциации;
2. ГУП;
3. общества с ограниченной ответственностью;
4. производственные кооперативы;
5. фонды.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,2,3	Верно 2,3,4	Верно 2,4	Верно 1,2,4	Верно все

**25. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что относится к критериям юридического лица:

1. регистрация в установленном порядке;
2. наличие расчетного счета в банке;
3. ответственность по обязательствам;
4. истец и ответчик в суде.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,2	Верно 1,3	Верно 1,4	Верно 1,2,4	Верно все

**26. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что относится к критериям юридического лица:

1. обособленное имущество в собственности;
2. приобретение имущества от своего имени;
3. выполнение возложенных обязательств;
4. наличие самостоятельного баланса или сметы.

А	В	С	Д	Е
Верно 3,4	Верно 1,4	Верно 1,2,4	Верно 2,3,4	Верно все

**27. Распределите учредителей по организациям, в которых они могут участвовать:**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. Граждане         | а. акционерные общества;                       |
| 2. Предприниматели  | б. общества с дополнительной ответственностью; |
| 3. Юридические лица | с. общества с ограниченной ответственностью;   |
| 4. Госорганы        | д. полное товарищество;                        |
|                     | е. товарищество на вере.                       |

**28. Распределите учредителей по организациям, в которых они не могут участвовать:**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. Граждане         | а. акционерные общества;                       |
| 2. Предприниматели  | б. общества с дополнительной ответственностью; |
| 3. Юридические лица | с. общества с ограниченной ответственностью;   |
| 4. Госорганы        | д. полное товарищество;                        |
|                     | е. товарищество на вере.                       |

**29. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Кто может быть участником полных товариществ:

1. граждане;
2. предприниматели;
3. юридические лица;
4. государственные учреждения.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,3	Верно 2,4	Верно 1,3,4	Верно 2,3,4	Верно все

**30. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Кто может быть участником товарищества на вере:

1. граждане;
2. предприниматели;
3. юридические лица;
4. государственные учреждения.

A	B	C	D	E
Верно 1,2	Верно 3,4	Верно 2,3	Верно 1,4	Верно все

**31. Определите, в каких организациях могут и не могут участвовать государственные учреждения:**

1. Могут участвовать
  2. Не могут участвовать
- a. акционерное общество;
  - b. общество с дополнительной ответственностью;
  - c. общества с ограниченной ответственностью;
  - d. полное товарищество;
  - e. товарищество на вере.

**32. Определите, в каких организациях могут и не могут участвовать муниципальные органы:**

1. Могут участвовать
  2. Не могут участвовать
- a. акционерное общество;
  - b. общество с дополнительной ответственностью;
  - c. общества с ограниченной ответственностью;
  - d. полное товарищество;
  - e. товарищество на вере.

**33. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что входит в государственные реестры юридических лиц:

1. полное и сокращенное наименование;
2. банковские счета;
3. организационно-правовая форма;
4. ИНН/КПП;
5. способ образования юридического лица.

A	B	C	D	E
Верно 1,4,5	Верно 1,2,3	Верно 1,2,3,4	Верно 1,3,4,5	Верно все

**34. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что входит в государственные реестры юридических лиц:

1. место нахождения исполнительного органа юридического лица;
2. филиалы и представительства;
3. подлинники учредительных документов;
4. размер уставного капитала;
5. способ прекращения деятельности юридического лица.

A	B	C	D	E
Верно 1,2	Верно 1,2,4	Верно 1,3,4	Верно 1,2,4,5	Верно все

**35. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Кто имеет право бесплатного доступа к сведениям государственных реестров:

1. внебюджетные фонды;
2. государственные органы;
3. муниципальные органы;
4. правоохранительные органы;
5. граждане;
6. юридические лица.

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Верно 2,3,4	Верно 1,2,3,4	Верно 2,3,4,5	Верно 2,3,4,6	Верно все
-------------	------------------	------------------	------------------	-----------

**36. Распределите субъектов по праву доступа к государственным реестрам юридических лиц:**

- |              |                               |
|--------------|-------------------------------|
| 1. Бесплатно | a. внебюджетные фонды;        |
| 2. Платно    | b. государственные органы;    |
|              | c. муниципальные органы;      |
|              | d. правоохранительные органы; |
|              | e. физические лица;           |
|              | f. юридические лица.          |

**37. Распределите документы по случаям регистрации юридических лиц:**

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Создание      | a. баланс;                                     |
| 2. Реорганизация | b. выписка из реестра иностранных юр. лиц;     |
| 3. Ликвидация    | c. договор;                                    |
|                  | d. документ об уплате государственной пошлины; |
|                  | e. заявление;                                  |
|                  | f. передаточный акт;                           |
|                  | g. решение учредителей;                        |
|                  | h. учредительные документы.                    |

**38. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Кто может подавать заявление на государственную регистрацию юридического лица:

- руководитель постоянно действующего исполнительного органа;
- учредитель юридического лица;
- руководитель юридического лица – учредителя;
- уполномоченное государственным органом лицо;
- уполномоченное муниципальным органом лицо.

A	B	C	D	E
Верно 2,3	Верно 1,2,3	Верно 1,4,5	Верно 2,4,5	Верно все

**39. Какой срок с подачи документов предусмотрен для государственной регистрации юридического лица:**

- |             |             |
|-------------|-------------|
| a. 3 дня;   | d. 30 дней; |
| b. 5 дней;  | e. 90 дней. |
| c. 10 дней; |             |

**40. В какой срок с момента регистрации выдается документ о государственной регистрации юридического лица:**

- |            |             |
|------------|-------------|
| a. 1 день; | d. 5 дней;  |
| b. 2 дня;  | e. 30 дней. |
| c. 3 дня;  |             |

**41. Распределите операции по срокам исполнения с момента подачи документов:**

- |                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| 1. Регистрация          | a. 1 день;         |
| 2. Выдача документа     | b. 3 дня;          |
| 3. Извещение госорганов | c. 5 дней;         |
|                         | d. 6 дней;         |
|                         | e. 10 дней;        |
|                         | <b>f. 30 дней.</b> |



**42. Какой срок предусмотрен для сообщения о ликвидации юридического лица в регистрационный орган:**

- a. 1 день;
- b. 3 дня;
- c. 5 дней;
- d. 10 дней;
- e. 30 дней;
- f. законом не установлено.

**43. С какого момента юридическое лицо не может быть учредителем других юридических лиц:**

- a. запись в реестре о ликвидации юридического лица;
- b. запись в реестре о процессе ликвидации юридического лица;
- c. решение о ликвидации;
- d. составление промежуточного разделительного баланса.

**44. С какого момента нельзя вносить изменения в учредительные документы:**

- a. запись в реестре о ликвидации юридического лица;
- b. запись в реестре о процессе ликвидации юридического лица;
- c. решение о ликвидации;
- d. составление промежуточного разделительного баланса.

**45. Какой срок предусмотрен на завершение ликвидации юридического лица:**

- a. 1 месяц;
- b. 2 месяца;
- c. 3 месяца;
- d. 6 месяцев;
- e. 12 месяцев.

**46. В каком случае допускается отказ в регистрации юридического лица:**

- a. непредставление установленных законом документов;
- b. представление документов в ненадлежащий орган;
- c. учредитель – ликвидируемое юридическое лицо;
- d. все ответы верны;
- e. нет правильного ответа.

**47. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

В каком случае можно требовать отмены регистрации юридического лица:

- 1. нарушения законодательства неустранимого характера;
- 2. неоднократные или грубые нарушения законодательства;
- 3. непредставление налоговой отчетности 12 мес.;
- 4. отсутствие операций по банковским счетам 12 мес.

A	B	C	D	E
Верно 1,2	Верно 3,4	Верно 2,3	Верно 1,3,4	Верно все

**48. Дополните определение:**

Комплекс мероприятий по созданию организации, структуры управления и обеспечению деятельности называется \_\_\_\_\_.

**49. В каких случаях применяется проектирование организации:**

- a. реорганизация;
- b. совершенствование действующей организации;
- c. создание новой организации;
- d. все ответы верны.

**50. Дополните определение:**

Отношение количества персонала к общему количеству работников организации называется \_\_\_\_\_.

**51. Распределите следующие переменные проектирования организации на группы:**

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| 1. Базовые    | a. персонал;             |
| 2. Не базовые | b. размер организации;   |
|               | c. стратегический выбор; |
|               | d. технология;           |
|               | e. цели организации.     |

**52. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Выберите переменные, которые не относятся к базовым:

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| 1. персонал;             | 4. технология;       |
| 2. размер организации;   | 5. цели организации. |
| 3. стратегический выбор; |                      |

A	B	C	D	E
Верно 2,4	Верно 1,2,4	Верно 1,3,5	Верно 1,5	Верно все

**53. Какой метод базируется на изучении мнения управленцев – практиков:**

- метод аналогий;
- метод моделирования;
- метод структуризации целей;
- экспертный метод;
- все ответы верны.

**54. Распределите мероприятия по методам проектирования организации:**

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. Экспертный           | a. деловые игры;   |
| 2. Структуризации целей | b. диагностика особенностей узких мест;                                |
| 3. Ликвидация           | c. использование опыта проектирования организации;                     |
| 4. Моделирования        | d. разработка научных принципов формирования организационных структур; |
|                         | e. составление карт полномочий и ответственности;                      |
|                         | f. схемы распределения полномочий и ответственности.                   |

**55. Распределите мероприятия по методам проектирования организации:**

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. Экспертный           | a. диагностический анализ особенностей узких мест; |
| 2. Структуризации целей | b. научные принципы формирования оргструктур;      |
|                         | c. разработка дерева целей;                        |
|                         | d. составление карт полномочий и ответственности;  |
|                         | e. экспертный анализ вариантов структуры;          |
|                         | f. экспертный опрос руководителей.                 |

**56. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие мероприятия относятся к экспертному методу:

- диагностический анализ особенностей узких мест;
- научные принципы формирования организационных структур;
- разработка дерева целей;
- составление карт полномочий и ответственности;
- экспертный анализ вариантов структуры;
- экспертный опрос руководителей.

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Верно 5,6	Верно 1,2,5,6	Верно 1,2,6	Верно 1,2,4,5	Верно все
-----------	------------------	-------------	------------------	-----------

**57. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие мероприятия соответствуют методу структуризации целей:

7. диагностический анализ особенностей узких мест;
8. научные принципы формирования организационных структур;
9. разработка дерева целей;
10. составление карт полномочий и ответственности;
11. экспертный анализ вариантов структуры;
12. экспертный опрос руководителей.

A	B	C	D	E
Верно 1,2,3,4	Верно 1,2,5	Верно 1,3,4,5	Верно 3,4	Верно все

**58. Расположите этапы формирования организационной структуры в логической последовательности:**

- h. разработка состава подразделений;
- i. регламентация организационной структуры;
- j. формирование общей структурной схемы аппарата управления.

**59. Распределите мероприятия по этапам проектирования оргструктуры:**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Разработка состава подразделений             | a. определение трудоемкости работ;               |
| 2. Регламентация оргструктуры                   | b. определение целей хозяйственной деятельности; |
| 3. Формирование общей схемы аппарата управления | c. распределение задач между подразделениями;    |
|   | d. разработка оргigramм;                         |
|   | e. распределение полномочий между исполнителями. |

**60. Распределите мероприятия по этапам проектирования оргструктуры:**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Разработка состава подразделений             | a. определение требований к экономическому механизму; |
| 2. Регламентация оргструктуры                   | b. построение внутриорганизационных связей;           |
| 3. Формирование общей схемы аппарата управления | c. разработка процессов выработки решений;            |
|   | d. расчет затрат на управление;                       |
|   | e. число уровней управления.                          |

**61. Определите, что относится и не относится к причинам корректировки организационных структур:**

- |               |                                      |
|---------------|--------------------------------------|
| 1. Причина    | a. организационные конфликты;        |
| 2. Не причина | b. слабая загруженность руководства; |
|               | c. сужение рынков сбыта;             |
|               | d. технология производства.          |

**62. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите, что относится к причинам корректировки организационных структур:

1. организационные конфликты;
2. слабая загруженность руководства;

3. сужение рынков сбыта;
4. технология производства.

A	B	C	D	E
Верно 2,3	Верно 1,2	Верно 1,3,4	Верно 1,2,3	Верно все

**63. Расположите этапы анализа оргструктуры в логической последовательности:**

- a. выяснение задач и направлений развития;
- b. изучение целей и планов деятельности;
- c. определение переменных, влияющих на выполнение задач;
- d. оценка соответствия структуры целям и планам деятельности;
- e. принятие решения о структуре.

**64. Соотнесите термины и их значение:**

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 1. Степень достижения целей при использовании ограниченных ресурсов | a. производительность; |
| 2. Максимизация целей при минимальной затрате ресурсов              | b. целесообразность;   |
|   | c. эффективность.      |

**65. Дополните определение:**

Степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов называется \_\_\_\_\_.

**66. Дополните определение:**

Максимизация организацией своих целей при минимальной затрате ресурсов называется \_\_\_\_\_.

**67. В чем заключается проблема эффективности организационной структуры:**

- a. абстрактный характер критериев;
- b. множество критериев;
- c. отсутствие критериев;
- d. нет правильного ответа.

**68. Что является критерием эффективности структуры в системном подходе:**

- a. выживание организации;
- b. удовлетворение интересов коллектива;
- c. удовлетворение интересов общества;
- d. все ответы верны.

**69. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите виды деятельности, которые влияют на цикл «вход – процесс - выход»:

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. приобретение ресурсов; | 4. инвестирование в организацию;              |
| 2. производство товаров;  | 5. удовлетворение интересов индивидов и групп |
| 3. производство услуг;    |   |

A	B	C	D	E
Верно 1,2	Верно 1,2,3	Верно 2,3,4	Верно 2,4,5	Верно все

**70. Распределите критерии эффективности оргструктуры по группам:**

- |                  |                        |
|------------------|------------------------|
| 1. Краткосрочные | a. адаптивность;       |
| 2. Среднесрочные | b. выживание;          |
| 3. Долгосрочные  | c. производительность; |
|                  | d. производство;       |

- e. развитие;
- f. удовлетворение.

**71. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что относится к краткосрочным критериям эффективности оргструктуры:

- 1. адаптивность;
- 2. выживание;
- 3. производительность;
- 4. производство;
- 5. развитие;
- 6. удовлетворение.

А	В	С	Д	Е
Верно 2,3,4	Верно 2,3,6	Верно 1,2,6	Верно 3,4,6	Верно все

**72. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что относится к среднесрочным критериям эффективности оргструктуры:

- 1. удовлетворение;
- 2. развитие;
- 3. производство;
- 4. производительность;
- 5. выживание;
- 6. адаптивность.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,6	Верно 2,6	Верно 1,2,6	Верно 2,3,6	Верно все

**73. Соотнесите виды критериев эффективности и их содержание:**

- 1. Способность выпускать количество продукции, которое требует рынок
- 2. Уровень, при котором организация реагирует на изменения
- 3. Повышение способности организации выживать в длительной перспективе
- a. адаптивность;
- b. выживание;
- c. производительность;
- d. производство;
- e. развитие;
- f. удовлетворение.

**74. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какими параметрами характеризуется организационная форма делопроизводства:

- 1. нормативно-методическая база делопроизводства;
- 2. массив документации;
- 3. персонал;
- 4. техника и технология делопроизводства.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,3	Верно 1,4	Верно 2,3,4	Верно 1,2,4	Верно все

**75. Распределите предприятия по организационным формам делопроизводства:**

- 1. Централизованная
- 2. Децентрализованная
- 3. Смешанная
- a. матричные организации;
- b. структурно-функциональные организации;
- c. территориально разобщенные организации;
- d. унитарные предприятия.

**76. Соотнесите формы делопроизводства и принципы построения номенклатуры:**

- 1. Организационный
- 2. Функциональный
- a. децентрализованная;
- b. смешанная;
- c. централизованная.

**77. Расположите этапы проектирования подсистемы делопроизводства в логической последовательности:**

- a. выбор организационной формы делопроизводства;
- b. описание механизма работы подразделений;
- c. разработка нормативно-методической базы делопроизводства;
- d. структурно-функциональный анализ организации.

**78. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите задачи анализа содержания труда:

- 1. совершенствование разделения и организации труда;
- 2. обоснование уровня оплаты труда;
- 3. создание БД для подбора и перемещения сотрудников;
- 4. совершенствование документов по трудовым отношениям;
- 5. базис для оптимизации документооборота.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,2,4	Верно 2,3,4	Верно 1,4,5	Верно 1,2,5	Верно все

**79. Распределите характеристики содержания труда по подходам:**

- |                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| 1. Женевская схема условий труда | a. вредность труда;  |
| 2. НИИ труда                     | b. деловые качества; |
|                                  | c. квалификация;     |
|                                  | d. ответственность;  |
|                                  | e. оценка труда.     |

**80. Что позволяет сделать матрица «работа - исполнители»:**

- a. определит распределение работ;
- b. устранить дублирование;
- c. уточнить требования к работнику;
- d. все ответы верны.

**81. Дополните определение:**

Описание различных особенностей профессии и специальностей называется \_\_\_\_\_.

**82. Расположите в логической последовательности этапы разработки профессиограммы:**

- a. анализ, синтез и систематизация информации;
- b. изучение и описание профессионального труда;
- c. обобщение частных профессиограмм;
- d. разработка дисциплинарно-частных профессиограмм;
- e. разработка специальных профессиограмм;
- f. разработка универсально-комплексной профессиограммы.

**83. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Для чего применяются специальные профессиограммы:

- 1. профориентация;
- 2. оптимизация режима труда и отдыха;
- 3. повышение безопасности труда;
- 4. стабилизация кадров;
- 5. повышение качества труда;
- 6. решение социально-психологических вопросов коллектива.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,2,3	Верно 2,3,4,6	Верно 3,4,5	Верно 1,2,3,5	Верно все

**84. Дополните определение:**

Характеристика требований, предъявляемых профессией к психологическим качествам человека, называется \_\_\_\_\_.

**85. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что входит в содержание психограммы:

1. требования к организации и условиям труда;
2. социально-психологические параметры трудового коллектива;
3. требования к психике человека;
4. психолого-педагогические аспекты труда;
5. требования к руководителю, педагогу, личности.

А	В	С	Д	Е
Верно 2,3,4	Верно 1,3,4	Верно 1,4,5	Верно 2,3,5	Верно все

**86. Соотнесите группы работ и соответствующие им функции:**

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. Работа с документами   | а. контроль процессов; |
| 2. Работа с людьми        | б. координация;        |
| 3. Работа с оборудованием | с. наладка;            |
|                           | д.обслуживание;        |
|                           | е. синтез;             |
|                           | ф. управление.         |

**87. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что относится к целям планирования, учета и аттестации рабочих мест:

1. ускорение производительности рабочих мест;
2. улучшение использования основных производственных фондов;
3. модернизация оборудования;
4. улучшение условий и безопасности труда;
5. повышение культуры производства.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,3,4	Верно 1,2,3	Верно 2,3,4	Верно 2,3,5	Верно все

**88. Дополните определение:**

Совокупность мероприятий по комплексной оценке каждого рабочего места называется \_\_\_\_\_.

**89. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие критерии могут учитываться при аттестации рабочих мест, согласно теории обогащения труда:

1. ответственность работника за результаты труда;
2. возможность контроля над условиями труда;
3. осознание работником важности выполняемой работы;
4. наличие обратной связи с потребителем;
5. возможность профессионального роста и развития потенциала работника.

А	В	С	Д	Е
Верно 2,4	Верно 1,2,4	Верно 1,3,5	Верно 3,4,5	Верно все

**90. Дополните определение:**

Совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на совершенствование рабочих мест и улучшение их использования называется \_\_\_\_\_.

**91. Дополните определение:**

Расчет оптимального количества и структуры рабочих мест называется \_\_\_\_\_.

**92. Для чего анализируется кадровый потенциал организации:**

- a. адекватность персонала задачам;
- b. адекватность перспективам развития;
- c. степень обеспеченности задач кадрами;
- d. все ответы верны.

**93. Дополните определение:**

Общий уровень кадрового обеспечения возможностей организации называется \_\_\_\_\_.

**94. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие качества относятся к оценке потенциала работника:

- 1. работоспособность;
- 2. потенциал к лидерству;
- 3. интеллектуальные способности;
- 4. знания, умения, навыки;
- 5. способность к развитию.

A	B	C	D	E
Верно 1,3,4	Верно 2,5	Верно 2,4,5	Верно 1,3,4	Верно все

**95. Какое решение может быть принято по результатам анализа кадрового потенциала организации:**

- a. замена штата;
- b. привлечение ключевого специалиста;
- c. сокращение штата;
- d. все ответы верны;
- e. нет правильного ответа.

**96. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие факторы влияют на потребность в персонале:

- 1. перспективы деловой активности;
- 2. наличие ресурсов;
- 3. состояние рынка труда;
- 4. наличие резервов;
- 5. политика в области производства.

A	B	C	D	E
Верно 3,4,5	Верно 2,4	Верно 1,2,4	Верно 1,3,4	Верно все

**97. На какой стадии изначально определяется потребность в персонале:**

- a. бизнес-план;
- b. наем сотрудников;
- c. проектирование подразделений;
- d. регистрация юридического лица.

**98. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие факторы учитывают при планировании потребности в персонале:

- 1. уровень компетентности руководителя;
- 2. объем работ неуправленческого характера;
- 3. широта новой проблематики в подразделении;
- 4. уровень унификации и стандартизации управленческих процедур.

A	B	C	D	E
Верно 3,4	Верно 1,2,4	Верно 1,2,3,4	Верно 2,3	Верно все

**99. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие факторы учитывают при планировании потребности в персонале:

- 1. уровень компетентности подчиненных;



2. интенсивность взаимодействия между подчиненными;
3. сходства и различия в характере труда подчиненных;
4. степень физических различий деятельности.

A	B	C	D	E
Верно 1,3	Верно 2,4	Верно 1,2,3	Верно 2,3,4	Верно все

**100. Какая широта охвата контролем является, по Миллеру, оптимальной:**

- a. 3-5 чел.;
- b. 4-6 чел.;
- c. 5-7 чел.;
- d. 5-9 чел.;
- e. 7-10 чел.

**101. Соотнесите структурные подразделения и рекомендуемую для них численность штата:**

- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| 1. Руководитель организации | a. 4-6 чел.;   |
| 2. Функциональный отдел     | b. 7-10 чел.;  |
| 3. Конструкторское бюро     | c. 10-12 чел.; |
|                             | d. 15-20 чел.  |

**102. Соотнесите структурные подразделения и рекомендуемую для них численность штата:**

- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| 1. Первый зам. руководителя | a. 4-6 чел.;   |
| 2. Функциональное бюро      | b. 7-10 чел.;  |
| 3. Конструкторский отдел    | c. 10-12 чел.; |
|                             | d. 15-20 чел.  |

**103. В чем выражаются нормативы времени для планирования потребности в персонале:**

- a. количество сотрудников для выполнения конкретной функции;
- b. часы для работника требуемой квалификации;
- c. все ответы верны.

**104. Соотнесите типы сложности решаемых задач и их содержание:**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. Конструктивная | a. количество взаимосвязанных частей в задаче; |
| 2. Оперативная    | b. ответственность;                            |
| 3. Творческая     | c. разнообразие параметров объекта;            |
|                   | d. требуемая информация;                       |
|                   | e. требуемая точность.                         |

**105. Соотнесите типы сложности решаемых задач и их содержание:**

- |                   |                                   |
|-------------------|-----------------------------------|
| 1. Конструктивная | a. количество параметров объекта; |
| 2. Оперативная    | b. самостоятельность;             |
| 3. Творческая     | c. сложность работы;              |
|                   | d. степень риска;                 |
|                   | e. требуемый анализ;              |
|                   | f. масштаб.                       |

**106. Дополните определение:**

Сфера формирования и реализации спроса и предложения на рабочую силу называется \_\_\_\_\_.

**107. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какими осложнениями может сопровождаться найм сотрудника на внешнем рынке:

1. сокрытие работником своих качеств;
2. длительная адаптация к условиям труда;
3. длительная адаптация к трудовому коллективу;
4. большая нагрузка руководителя;
5. требование большего внимания к сотруднику.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,3	Верно 1,3,5	Верно 2,3,4	Верно 1,4,5	Верно все

**108. Соотнесите принципы с вариантами их применения:**

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. Человек для работы  | а. внутренний рынок рабочей силы;                       |
| 2. Работа для человека | б. найм ключевого специалиста;                          |
|                        | с. привлечение внешних организаций;                     |
|                        | д. самостоятельный поиск рабочей силы на внешнем рынке. |

**109. Распределите следующие характеристики закона по группам:**

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. Механизм действия      | а. запаздывание;       |
| 2. Механизм использования | б. инерционность;      |
|                           | с. ответственность;    |
|                           | д. порог реагирования; |
|                           | е. правила действия.   |

**110. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите, что относится к механизму действия закона:

1. запаздывание;
2. инерционность;
3. ответственность;
4. порог реагирования;
5. правила действия.

А	В	С	Д	Е
Верно 1,2	Верно 2,4	Верно 1,2,4	Верно 1,3,5	Верно все

**111. Распределите следующие законы по группам:**

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Общие         | а. приоритет целого над частью;                    |
| 2. Специфические | б. пропорциональность и композиция;                |
| 3. Частные       | с. ритмичность в движении производственных фондов; |
|                  | д. самосохранение;                                 |
|                  | е. состязательность управленческих кадров.         |

**112. Распределите следующие законы по группам:**

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Общие         | а. дифференциация и универсализация функций; |
| 2. Специфические | б. информированность - упорядоченность;      |
| 3. Частные       | с. синергия;                                 |
|                  | д. состязательность управленческих кадров;   |
|                  | е. учет системы потребностей.                |

**113. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите законы, относящиеся к общим:

1. приоритет целого над частью;
2. пропорциональность и композиция;
3. ритмичность в движении производственных фондов;

4. самосохранение;
5. состоятельность управленческих кадров.

A	B	C	D	E
Верно 1,2,5	Верно 3,4	Верно 1,4	Верно 2,3,5	Верно все

**114. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите законы, относящиеся к специфическим:

1. дифференциация и универсализация функций;
2. информированность – упорядоченность;
3. синергия;
4. состоятельность управленческих кадров;
5. учет системы потребностей.

A	B	C	D	E
Верно 1,2	Верно 1,3,4	Верно 1,4	Верно 2,5	Верно все

**115. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите законы, относящиеся к частным:

1. состоятельность управленческих кадров;
2. самосохранение;
3. ритмичность в движении производственных фондов;
4. пропорциональность и композиция;
5. приоритет целого над частью.

A	B	C	D	E
Верно 1,4	Верно 2,3	Верно 1,2	Верно 3,5	Верно все

**116. Что гласит закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта:**

- a. неопределенность поведения объекта можно уменьшить за счет увеличения разнообразия управляющей системы;
- b. неопределенность поведения объекта можно уменьшить за счет уменьшения разнообразия управляющей системы;
- c. все ответы верны.

**117. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Выберите потребности, относящиеся к организации:

1. физиологические;
2. безопасность и защищенность;
3. социальные;
4. уважение;
5. самовыражение.

A	B	C	D	E
Верно 2,4	Верно 2,4,5	Верно 1,2,4	Верно 1,2	Верно все

**118. Распределите потребности по группам:**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| 1. Физиологические | a. влияние на решения внешней среды;   |
| 2. Социальные      | b. результаты финансовой деятельности; |
| 3. Безопасности    | c. стабильность правовой сферы;        |
|                    | d. стабильность рынка;                 |
|                    | e. участие в союзах.                   |

**119. Распределите потребности по группам:**

- |                  |                                      |
|------------------|--------------------------------------|
| 1. Социальные    | a. влияние на решения внешней среды; |
| 2. Уважение      | b. новаторские приемы;               |
| 3. Самовыражение | c. снижение рисков;                  |
|                  | d. торговая марка;                   |
|                  | e. участие в союзах.                 |

**120. Выберите наиболее правильную формулировку закона синергии:**

- a. сумма свойств элементов меньше свойств системы;
- b. сумма свойств элементов равна сумме свойств системы;
- c. сумма свойств элементов больше суммы свойств системы;
- d. сумма свойств элементов не равна сумме свойств системы.

**121. Что является предпосылкой высокого потенциала организации:**

- a. высококвалифицированные сотрудники;
- b. комплектное оборудование;
- c. совпадение целей организации и целей отдельных работников;
- d. все ответы верны;
- e. нет правильного ответа.

**122. Дополните определение:**

Процесс усиления или ослабления потенциала системы называется \_\_\_\_\_.

**123. Что является и не является причиной синергетического эффекта:**

- |                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| 1. Является причиной    | a. децентрализация; |
| 2. Не является причиной | b. кооперация;      |
|                         | c. кооптация;       |
|                         | d. централизация.   |

**124. Какая система разрушается:**

- a. которая не может перейти в новое состояние;
- b. которая не может вернуться в прежнее состояние;
- c. все ответы верны;
- d. нет правильного ответа.

**125. Распределите принципы на группы:**

- |                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| 1. Структурные          | a. власть и ответственность; |
| 2. Процесса             | b. вознаграждение;           |
| 3. Конечного результата | c. разделение труда;         |
|                         | d. справедливость;           |
|                         | e. стабильность.             |

**126. Распределите принципы на группы:**

- |                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. Структурные          | a. дисциплина;                  |
| 2. Процесса             | b. единство цели и руководства; |
| 3. Конечного результата | c. инициатива;                  |
|                         | d. корпоративный дух;           |
|                         | e. порядок.                     |

**127. Соотнесите типы организаций и соответствующие им структуры:**

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. Латеральные | a. иерархический принцип;                        |
| 2. Скалярные   | b. отсутствие формальных иерархических структур; |

**128. Соотнесите виды отношений и их характеристику при организационном проектировании:**

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Взаимное понимание  | a. доверие рекомендациям друг друга;             |
| 2. Убеждение           | b. понять язык проектировщика;                   |
| 3. Коммуникация        | c. последовательные действия участников проекта; |
| 4. Разделенные функции | d. умение понять проблемы заказчика.             |

**129. Соотнесите технологии и уровни охвата контролем:**

- |                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| 1. Единичное производство | a. узкий охват;   |
| 2. Массовое производство  | b. широкий охват. |

**130. Соотнесите типы организации в зависимости от технологии и особенности деятельности:**

- |                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| 1. Производственные | a. много исключительных ситуаций; |
| 2. Рутинные         | b. мало исключительных ситуаций;  |
| 3. Нерутинные       | c. проблемы поддаются анализу;    |
| 4. Проектные        | d. проблемы не поддаются анализу. |

**131. Соотнесите характеристики оргструктуры и типы организаций:**

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| 1. Централизация   | a. нерутинная;       |
| 2. Децентрализация | b. проектная;        |
|                    | c. производственная; |
|                    | d. рутинная.         |

**132. Какая зависимость может быть между подразделениями:**

- |                   |                      |
|-------------------|----------------------|
| a. кооперативная; | c. последовательная; |
| b. обоюдная;      | d. все ответы верны. |

**133. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Что относится к альтернативному подходу к формированию работ:

1. разнообразие операций;
2. разнообразие оборудования;
3. автономия работника;
4. осмысленность задачи;
5. обратная связь.

А	В	С	Д	Е
Верно 3,5	Верно 2,3,4	Верно 1,2,5	Верно 1,3,5	Верно все

**134. Расположите этапы проектирования в логической последовательности:**

- a. внедрение проекта;
- b. оценка вариантов;
- c. оценка реализации;
- d. принятие решений о внесении изменений;
- e. разработка замысла и вариантов проекта;
- f. реализация проекта.

**135. Расположите в логической последовательности элементы технологии выбора проекта фирмы:**

- a. подготовка материалов для принятия решения;
- b. построение модели фирмы;
- c. технико-экономическое обоснование варианта проекта;

- d. формирование множества допустимых операционных схем бизнеса.

**136. Определите технологию построения модели проекта:**

- выбор переменных и параметров для проекта;
- выведение коэффициента функциональной зависимости;
- использование модели для новых ситуаций;
- поиск отношений между переменными;
- предположение о виде зависимости;
- установление функциональных зависимостей между переменными.

**137. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Какие факторы влияют на группировку работ:

- охват контроля;
- экономичность масштаба;
- координация;
- содержание работ.

A	B	C	D	E
Верно 1,2,3	Верно 2,3	Верно 1,4	Верно 2,3,4	Верно все

**138. Выберите букву, которой соответствуют правильные ответы.**

Определите, что применяется для разгрузки менеджера:

- обучение сотрудников;
- сотрудничество подчиненных;
- стандарты работы подчиненных;
- упрощение процесса принятия решений.

A	B	C	D	E
Верно 3,4	Верно 1,3,4	Верно 2,3	Верно 1,4	Верно все

**139. Какая экономия возникает при увеличении масштаба деятельности:**

- управленческая экономия;
- финансовая экономия;
- экономия технических ресурсов;
- все ответы верны;
- нет правильного ответа.

**140. Распределите достоинства между видами координации:**

- Координация подразделениями
  - ослабление волокиты;
- Руководитель для координации
  - снятие дублирования по общим вопросам;
  - стимулирование коллективной работы;
  - улучшение координации между подразделениями.

**141. Дополните определение:**

Отношение числа уровней или координаторов по отношению к числу работников называется \_\_\_\_\_.

**142. Соотнесите ранги иерархии и требования:**

- Низкий ранг
  - высокая неопределенность решаемых задач;
- Высокий ранг
  - высокая сложность решаемых задач;
- Самовыражение
  - низкая неопределенность решаемых задач;
  - низкая сложность решаемых задач.

**143. Что вправе делать центральный аппарат по отношению к подразделениям при делегировании полномочий:**

- a. контролировать финансы;
- b. утверждать структуру подразделения;
- c. утверждать цели подразделения;
- d. все ответы верны;
- e. нет правильного ответа.

**144. Дополните определение:**

Обязательство осуществлять деятельность с полной подотчетностью за эффективность ее выполнения называется \_\_\_\_\_.

**145. Какой документ является средством делегирования полномочий:**

- a. должностная инструкция;
- b. положение о подразделении;
- c. правила внутреннего трудового распорядка;
- d. устав организации.

**146. Что относится к недостаткам участия работников в управлении организацией:**

- a. нет гарантии исполнения принятых решений;
- b. размывание ответственности;
- c. решение противоречит мнению экспертов;
- d. все ответы верны;
- e. нет правильного ответа.

**147. Дополните определение:**

Линия коммуникации между двумя объектами называется \_\_\_\_\_.

**148. Дополните определение:**

Несколько объектов, связанных несколькими каналами называются \_\_\_\_\_.

**149. Какая сеть наиболее эффективна для координации подразделений:**

- a. каждый с каждым;
- b. колесо;
- c. круг;
- d. нет правильного ответа.

**150. Соотнесите сети и их назначение:**

- |                             |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. Выработка стратегии      | a. каждый с каждым; |
| 2. Принятие текущих решений | b. колесо;          |
|                             | c. круг.            |

**Задание для выполнения творческого проекта, выполняемого в рамках темы № 1**

Представить методологию планирования и проектирования организаций в виде проекта - ассоциативного изображения, на котором отражены: методы, подходы, критерии, принципы, «школы», стадии указанного процесса.

**Пример проекта, выполняемого в рамках темы № 1  
«Ассоциативное изображение планирования и проектирования организаций»**

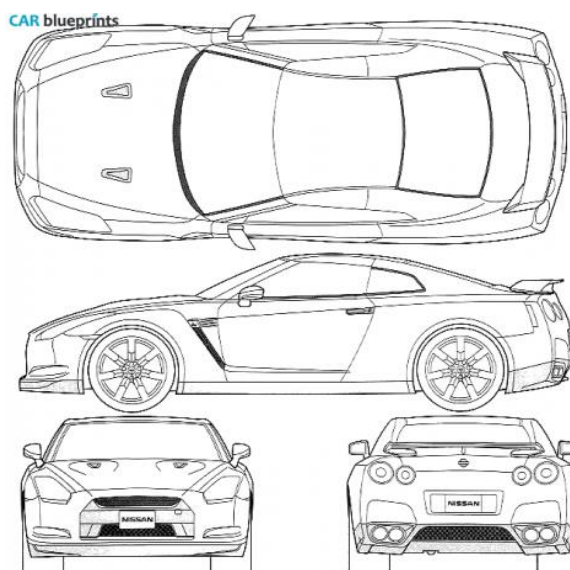
## «Концепция создания автомобиля»

Рассмотрим методологию планирования и проектирования организации на примере процесса создания автомобиля.

Современные концепции создания автомобиля, так же как и процесс проектирования, предлагают различный *набор способов, правил и методов*, который можно свести в следующую совокупность элементов: *стадии, подходы, принципы, критерии*.

**Существует 3 стадии создания автомобиля:**

1) Чертеж (условное графическое изображение автомобиля, выполненное по установленным правилам, часто с указанием технических данных (размеров, масштаба, технических требований и т. п.), необходимых для изготовления автомобиля).



2) Концепт (выпускаемая производителем в единственном экземпляре модель, предназначенная для демонстрации общественности).



3) Серийный автомобиль (вышедший на конвейер для сборки).





Рассматриваемые стадии можно соотнести с тремя стадиями проектирования:

- 1) композиции (разработка параметров подсистем системы управления, в первую очередь, определение параметров информационных потоков, генерируемых внешней средой, состоянием внутренней среды, параметрами использования ресурсов и факторов производства);
- 2) структуризации (подбор базовых подразделений; формулирование методов формирования состава базовых подразделений);
- 3) регламентации (разработка количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности; определение состава внутренних элементов базовых подразделений).

**Далее поговорим о подходах к проектированию:**

- 1) дедуктивный (характерен для создания организаций на базе уже существующих подразделений (объединяемых, укрупняемых, перестраиваемых и т.п.) в относительно сжатые сроки и при ограниченных аналитических и информационных возможностях для проведения более глубоких и многосторонних исследований);
- 2) индуктивный (предполагает выполнение максимальных объемов работ, относящихся к стадии регламентации);
- 3) комбинированный (предполагает более или менее равномерное распределение проектной работы по всем трем подходам).

Данные элементы представленной методологии можно соотнести с такими подходами к созданию автомобиля, как: практичность, спортивность и роскошь. Все зависит от предпочтений и желаний потребителей. Как правило, практичные автомобили покупают на длительный срок, например семьи. Спортивные автомобили предназначены для уверенных в себе и любящих экстрим людей. А роскошные автомобили предпочитают обеспеченные, высокопоставленные люди, например, бизнесмены.

**Принципы проектирования.** В современном мире существует разнообразие трактовок принципов проектирования. Остановимся на двух наиболее известных трактовках используемых европейской и японской школой менеджмента соответственно.

То же самое относится к автомобилям. Существует большое количество автомобильных марок, но мы остановимся на Европейских (Mercedes-benz, BMW, Audi, Bentley) и Японских (Toyota, Nissan, Mitsubishi).



Европейская модель – Bentley



Японская модель - Toyota

**И последний элемент процесса проектирования – критерии. Критерии эффективности проектируемой системы управления** органически связаны с характеристиками состояния организационной структуры. Их разнообразие может быть сведено к *четырем основным критериям*:

- 1) *эффективности* – соответствие параметрам эффективности системы управления в целом или ее частей в частности (коэффициенты: звенности, территориальной концентрации, эффективности организационной структуры, эффективности управления; интегральный показатель эффективности структуры);
- 2) *управляемости* – способности сохранять эффективное управление под влиянием внешних и внутренних изменений;
- 3) *устойчивости* – сохранение в неизменном виде системы управления или ее элементов под воздействием изменений во внешней среде;
- 4) *адаптивности* – способность гибко реагировать на изменения среды;

Данные критерии эффективности так же используются при создании автомобиля.

Завершается проектирование оценкой эффективности системы управления (автомобиля) в целом или ее организационной структуры в частности.

## Практикум

### 1. Составьте и решите не менее 2 задач с условиями, аналогичными примеру:

**Условие:** Используя межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления, утвержденные Постановлением Минтруда России от 25 ноября 1994 г. и данные фактической трудоемкости работ, выполненных в истекшем году (табл.1) рассчитать численность службы ДОУ.

Таблица 1

N п/п	Вид выполняемой работы	Номер норматива	Единица измерения объема работы	Объем работы за год	Норматив времени на единицу измерения, чел.-ч	Затраты времени, чел.-ч
1	2	3	4	5	6	7
1.	Автоматизированное ведение номенклатуры	3.1.1.3	до 200 позиций	200	40,00	40

	дел организации					
2.	Автоматизированная регистрация поступающих документов	3.1.2.9	10 докумен-тов	25000	0,40	1000
3.	Автоматизированный учет количества поступающих документов, документов - ответов на поступающие документы, от-правляемых инициа-тивных документов	3.1.2.15	100 докумен-тов	6500	0,05	3,25
4.	Автоматизированный контроль исполнения поступающих докумен-тов	3.1.3.2	10 докумен-тов	5000	0,75	375
.....						
10.	Передача дел в архив организации из структурного под-разделения	3.1.5.8	10 дел	200	3,25	65
-----						-----
	Итого					10635

Тн - трудоемкость работ, рассчитанная по приведенным в сборнике нормативам времени с учетом коэффициента К = 1,1, учитывающего затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочего места, отдых (включая физкультурные паузы) и личные потребности - 11698,5 чел.-ч;

Тн.н - трудоемкость работ, не предусмотренных сборником - 96,8 чел.-ч (определена экспертным путем); Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (принимается в среднем равным 2006 ч.)

$$\text{Ч} = \frac{11698,5 + 96,8}{2006} = 5,8 \text{ чел.}$$

**Ответ:** Численность сотрудников службы ДОУ составляет 6 человек.

**2. На основе актуального квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, профессиональных стандартов определить оптимальный должностной состав работников службы ДОУ в разработанных и решенных задачах.**

**3. Проведение SWOT-анализа предприятия в соответствии с приведенными теоретическими и методологическим основами:**

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития учреждения через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых ее сторонах, а также о потенциальных возможностях и угрозах.


Задачи SWOT-анализа:

- 1) Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
- 2) Выявить возможности и угрозы внешней среды;

- 3) Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
- 4) Сформулировать основные направления развития учреждения;

**SWOT – это аббревиатурой 4-х слов:**


- **Strength** – сильная сторона: внутренняя характеристика учреждения, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.
- **Weakness** – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силах улучшить.
- **Opportunity** – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
- **Threat** – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

	<p><b>Правило 1. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.</b></p> <p>Сильные и слабые стороны — это внутренние черты учреждения, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками внешней среды и неподвластны влиянию учреждения.</p>
---	--

#### *А. Построение таблицы*

**Таблица 1 – Общая форма SWOT-анализа**

Внутренняя среда	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Внешняя среда	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...

	<p><b>Правило 2. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают получатель услуги</b></p>
---	--

#### *Б. Раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей*

**Таблица 2 – Развёрнутая форма SWOT-анализа**

	<b>Список сильных сторон:</b>	<b>Список слабых сторон:</b>
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...

<b>Список возможностей:</b> 1. ... 2. ... 3. ...	- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития учреждения благодаря использованию возможности? - Каким образом можно использовать возможность внешней среды для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
<b>Список угроз:</b> 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие учреждения?	<b>(Не заполняется)</b>

Используя обозначенные в квадратах вопросы, можно сформулировать список мер. При формулировании мер можно использовать несколько сильных и слабых сторон с одной возможностью или угрозой и наоборот. По результатам построения данной матрицы можно перейти к следующему шагу.

### Темы рефератов

1. Организационно-правовые формы деятельности в РФ: коммерческие организации;
2. Организационно-правовые формы деятельности в РФ: некоммерческие организации;
3. Иерархические (бюрократические) структуры управления;
4. Органические структуры управления

### Контрольные вопросы для подготовки к контролю по дисциплине:

1. Системный и структурный подход к организации.
2. Основные подходы к организационному проектированию.
3. Системный подход к исследованию систем управления, системный анализ.
4. Характеристика экспертных методов.
5. Метод сетевого планирования.
6. Предпосылки организационного проектирования.
7. Этапы проектирования организационной структуры.
8. Формирование структуры и задач подразделений.
9. Причины корректировки организационной структуры.
10. Особенности и этапы корректировки организационной структуры.
11. Оценка эффективности организационных изменений: системный подход.
12. Оценка эффективности организационных изменений: хронологический подход.
13. Проблемы реализации проекта фирмы.
14. Проектирование коммуникационных каналов в организации.

- 15.Проектирование информационной подсистемы организации.
- 16.Проектирование информационно-технологической среды фирмы.
- 17.Предпроектное обследование организации и разработка технического задания на рационализацию подсистемы делопроизводства.
- 18.Составление технического задания на проектирование подсистемы делопроизводства.
- 19.Проектирование подсистемы принятия решений.
- 20.Этапы проектирования подсистемы делопроизводства.
- 21.Анализ содержания труда, аттестация рабочих мест.
- 22.Планирование потребности в рабочей силе: потребности в рабочих.
- 23.Планирование потребности в рабочей силе: потребность в специалистах.
- 24.Общая характеристика рынка рабочей силы.
- 25.Правовое и документационное обеспечение управления персоналом.
- 26.Проектирование нормативной подсистемы управления.
- 27.Управление инновациями.
- 28.Государственная регистрация создаваемых юридических лиц.
- 29.Государственная регистрация реорганизации юридических лиц.
- 30.Государственная регистрация ликвидации юридических лиц.
- 31.Причины отказа и отмены государственной регистрации юридического лица.
- 32.Общая характеристика юридических лиц, виды юридических лиц.
- 33.Общая характеристика коммерческих и некоммерческих организаций.
- 34.Технология стратегического планирования.
- 35.Планирование экономического потенциала организации.
- 36.Цели и функции тактического планирования.
- 37.Содержание и структура тактического плана.
- 38.Технология разработки тактического плана.
- 39.Основные этапы разработки службы ДОУ.
- 40.Принципы расчета численности работников структурного подразделения на примере разработки службы ДОУ.

### ***Требования к рейтинг-контролю***

Рейтинг - интегральная накопительная оценка качества учебной работы студента по учебной дисциплине, изучаемой в течение семестра, учебного года, всего периода обучения в вузе, выраженная в баллах.

Рейтинг-контроль осуществляется в соответствии с «Положением о

рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

Прием зачета в соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения и оценки качества учебной работы студентов ТвГУ:

– Студент, набравший 50 баллов и выше, получает зачет по итогам работы в семестре.

– Студент, набравший от 20 до 49 баллов включительно, сдает зачет.

– Студент, набравший меньше 20 баллов, получает оценку «незачтено», которая выставляется в экзаменационной ведомости. Данному студенту разрешается передача зачета по направлению деканата.

### **VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)**

Дисциплина «Планирование и проектирование организаций» предполагает реализацию различных образовательных технологий в рамках лекционных и практических занятий.

Лекционные занятия предполагают, использование активных и интерактивных образовательных технологий, и в целом разделяются на: проблемные лекции, лекции-визуализации, лекции-беседы, лекции-дискуссии, лекции с разбором конкретных ситуаций.

Практические занятия проводятся в формах традиционного семинара, письменных работ, решения задач, выполнения тестовых заданий.

#### ***Информационно-справочные системы используются для доступа к нормативно-правовой документации:***

1.	Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая и четвертая) (с изменениями и дополнениями) – <a href="http://base.garant.ru/">http://base.garant.ru/</a>
2.	ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. М., 2003. – <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44595/">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44595/</a>
3.	Государственная система документационного обеспечения управления – <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94185/">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94185/</a>
4.	Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих – <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58804/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58804/</a>
5.	Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления/ ЦБНТ Минтруда РФ. М., 1995. – <a href="http://www.opengost.ru/iso/01_gosty/01140_gost_iso/0114030_gost_iso/1900-mezhotraslevye-ukrupnennye-normativy-vremeni-na-raboty-po-dokumentacionnomu-obespecheniyu-upravleniya.html">http://www.opengost.ru/iso/01_gosty/01140_gost_iso/0114030_gost_iso/1900-mezhotraslevye-ukrupnennye-normativy-vremeni-na-raboty-po-dokumentacionnomu-obespecheniyu-upravleniya.html</a>

6.	Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров, 1991.– <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91320/">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91320/</a>
7.	Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях, 1995.– <a href="http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=98020">http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=98020</a>
8.	Нормы времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти. М. 2002. – <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
9.	Федеральный закон РФ «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 № 98-ФЗ – <a href="http://base.garant.ru/">http://base.garant.ru/</a>
10.	Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. N 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» – <a href="http://base.garant.ru/">http://base.garant.ru/</a>
11.	Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.12.2015) – <a href="https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/">https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/</a>

## IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитории для проведения лекционных и практических занятий:

№ п. п.	Наименование помещений (аудиторий)	Оснащенность специальных помещений
1.	Учебная аудитория № 228 170100, Тверская обл., г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Мультимедийный проектор Benq MX711 с потолочным креплением;Экран настенный ScreenMedia 153*203, переносной ноутбук.

Аудитории для самостоятельной работы:

№ п. п.	Наименование помещений для самостоятельной работы	Оснащенность помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1.	Аудитория № 245, компьютерный класс 170100, Тверская обл., г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Компьютер RAMEC GALE Custom W C2D 4500; Компьютер iRU Home 310 Core i3-540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD-RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор 21,5" AOC TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3-540(3060)/4096/320/GT210	1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873) - Акт приема-передачи №Тр034562 от 15.12.2009 Adobe Acrobat Reader DC – бесплатно Dropbox - бесплатно Google Chrome – бесплатно Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г. MS Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017



		<p>-1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210</p> <p>-1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210</p> <p>-1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210</p> <p>-1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3- 540(3060)/4096/320/GT210</p> <p>-1024Mb/DVD- RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор ор 21,5" АОС TFT 2236Vwa; Компьютер ПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060) /клав. /опт. мышь,коврик / Монитор 21,5" АОС TFT F22 black;</p> <p>Компьютер ПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060) /клав./опт. мышь, коврик / Монитор 21,5" АОС TFT F22 black;</p> <p>Компьютер ПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060)/клав./опт. мышь, коврик / Монитор 21,5" АОС TFT F22 black;</p> <p>Компьютер Lenovo ThinkCentre M73e Tiny, 10AXA0UPRU; Монитор 17" Beng TFT G700 silver black 5ms DVI; Коммутатор управления D-Link DES-1016D 16 port</p>	<p>Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема- передачи № 369 от 21 июля 2017 WinDjView 2.0.2 – бесплатно СПС ГАРАНТ аэро - договор №5/2018 от 31.01.2018 ИКТС 1.21 - бесплатно</p>
--	--	---	---

## Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	Формат рабочей программы	- Приведение рабочей программы к формату, утвержденному в Положении о разработке ООП (протокол №8 Ученого Совета ТвГУ от 30.03.2016 г.)	22.06.2016 г. протокол № 13 заседания кафедры государственного управления
2.	V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	Обновлен список литературы по дисциплине	22.06.2016 г. протокол № 13 заседания кафедры государственного управления
3.	Цель и задачи дисциплины (модуля)	Уточнены в соответствии с уточненными формулировками карты компетенций на 2017-2018 уч.г.	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
4.	Фонды оценочных средств	Дополнены оценочные средства, ориентированные на проверку уровня сформированности компетенции, закреплённой за дисциплиной	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
5.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
6.	Фонды оценочных средств	Дополнены оценочные средства, ориентированные на проверку уровня сформированности компетенции, закреплённой за дисциплиной	13.06.2018 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
7.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	13.06.2018 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
8.	Содержание курса, методические указания для обучающихся по освоению дисциплин, план практических занятий, темы рефератов и курсовых работ	Дополнены и уточнены	25.12.2019 г. протокол № 4 заседания кафедры государственного управления
9.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	08.05.2020 г. протокол заседания кафедры государственного управления
10.	Адаптация учебных программ под онлайн проведение занятий; план практических занятий, перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения дисциплины	Обновлено, дополнено, уточнено	31.08.2020 г. протокол №1 заседания кафедры государственного управления

11.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	30.08.2021 г. протокол №1 заседания кафедры государственного управления
-----	---	----------------------------------	---