

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Нижекамский химико-технологический институт (филиал)

федерального бюджетного государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования

«Казанский национальный исследовательский технологический университет»

М.А. Тухватуллина

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**Нижекамск
2014**

Печатается по решению редакционно-издательского совета Нижнекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «КНИТУ».

Рецензенты:

Багаева И.В., кандидат политических наук, доцент;
Репина Ю.А., кандидат социологических наук.

Тухватуллина, М.А.

Т 91 Планирование и проектирование организаций : учебное пособие / М.А. Тухватуллина. – Нижнекамск : Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2014. – 68 с.

Рассмотрена тематика, основные вопросы и краткий курс лекций, планы семинарских занятий и методические указания по написанию контрольных работ. Для самостоятельной работы студентам предлагается примерная тематика рефератов (докладов), контрольных работ для заочного отделения и вопросы к экзамену. Для закрепления изученного материала и самопроверки предлагаются тестовые задания.

Разработано для студентов, обучающихся по направлениям 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080400 «Управление персоналом».

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления, социологии и менеджмента НХТИ КНИТУ.

УДК 658

© Тухватуллина М.А., 2014

© Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Тематический план изучения дисциплины	9
2 Содержание дисциплины «Планирование и проектирование организаций»	11
2.1 Содержание лекционных тем	11
2.2 Практические (семинарские) занятия	14
3 Контрольные задания для заочного отделения	17
3.1 Тематика вопросов для контрольных работ	17
3.2 Основные требования к выполнению контрольных работ для студентов заочного отделения по дисциплине «Планирование и проектирование организаций»	23
4 Курс лекций	25
Тема 1. Содержание и организация внутриорганизационного планирования	25
Тема 2. Разработка бизнес-планов	29
Тема 3. Нормативная база планирования	38
Тема 4. Направления планирования в организации	43
Тема 5. Эффективность планирования в организации	48
Тема 6. Введение в социальное проектирование	52
Тема 7. Организационные основы социального проектирования	56
Тема 8. Управление проектами	59
Тема 9. Организационное проектирование	61
Основная литература	66
Дополнительная литература	66
Программное обеспечение и интернет-ресурсы	67

Введение

Целями освоения дисциплины «Планирование и проектирование организаций» являются: ознакомление студентов с теоретическими основами планирования деятельности организаций и подразделений; формирование навыков разработки и реализации проектов, направленных на развитие организации; развитие способностей анализа эффективности проектов; получение навыков разработки бизнес-плана.

Обучающие цели:

- раскрытие понятия внутриорганизационного планирования и проектирования, их места и роли в системе экономических наук;
- формирование представления об основных принципах разработки планов и проектов в организации;
- исследование методологии и инструментария внутрифирменного планирования и проектирования.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение ключевых понятий в области планирования и проектирования;
- изучение основ бизнес-планирования;
- изучение методов планирования и проектирования;
- изучение методов управления проектами.

После освоения данного курса студент *должен знать*:

- принципы внутрифирменного планирования,
- содержание планов предприятия,
- последовательность действий при разработке плановых и проектных документов,
- способы обоснования плановых показателей.

После освоения данной дисциплины *студент должен уметь*:

- свободно оперировать плановыми и проектными категориями и понятиями,
- применять полученные теоретические знания при составлении различных плановых и проектных документов
- осуществлять анализ деятельности организации;

- использовать результаты анализа деятельности для подготовки управленческих решений.

После освоения данной дисциплины *студент должен владеть*:

- компетенциями в области стратегического, тактического и бизнес-планирования на предприятии, полученными во время аудиторных занятий и самостоятельной работы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучаемого следующих *компетенций*:

081100.62 «Государственное и муниципальное управление»

- владением основными способами и средствами информационного взаимодействия, получения, хранения, переработки, интерпретации информации, наличием навыков работы с информационно-коммуникационными технологиями; способностью к восприятию и методическому обобщению информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-8);

- умением логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь; способностью к эффективному деловому общению, публичным выступлениям, переговорам, проведению совещаний, деловой переписке, электронным коммуникациям; способностью использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ОК-9);

- способностью к работе в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива (ОК-10);

- умением критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решение на основе обобщения информации; способностью к критическому анализу своих возможностей (ОК-14);

- способностью принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений (ОК-15);

- владением навыками самостоятельной, творческой работы; умением организовать свой труд; способностью порождать новые идеи, находить подходы к их реализации (ОК-16);
- способностью к формированию, поддержанию и использованию конструктивных общефизических и социально-психологических ресурсов, необходимых для здорового образа жизни (ОК-17);
- знанием основных этапов эволюции управленческой мысли (ПК-1);
- умением определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения (ПК-2);
- умением выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения (ПК-3);
- способностью принимать решения в условиях неопределенности и рисков (ПК-4);
- способностью применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-5);
- способностью эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-11);
- умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-12);
- умением определять социальные, политические, экономические закономерности и тенденции (ПК-16);
- умением применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических и некоммерческих организаций (ПК-24);

- умением находить основы для сотрудничества с другими органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, институтами гражданского общества, способностью определять потребности в информации, получать информацию из большого числа источников, оперативно и точно интерпретировать информацию (ПК-31).

080400.62 «Управление проектами»

- владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-5);

- умением логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);

- способностью находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готов нести ответственность за их результаты (ОК-9);

- стремлением к личностному и профессиональному саморазвитию, умением расставлять приоритеты, ставить личные цели, способностью учиться на собственном опыте и опыте других (ОК-11);

- способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-11);

- владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры (ПК-29);

- владением навыками работы с внешними организациями (Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Фондом обязательного медицинского страхования Российской Федерации, Государственной инспекцией труда Российской Федерации, кадровыми агентствами, службами занятости населения) (ПК-37);

- способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-58);

- знанием основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала (ПК-77);

- способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-78).

1 Тематический план изучения дисциплины

081100.62 «Государственное и муниципальное управление»

Тема №	Лекции	Практические занятия	СРС
Часть 1. Основы внутриорганизационного планирования			
Тема 1. Содержание и организация внутриорганизационного планирования	2	4	6
Тема 2. Разработка бизнес-плана	2	4	6
Тема 3. Нормативная база планирования	2	4	6
Тема 4. Направления планирования в организации	2	4	6
Тема 5. Эффективность планирования в организации	2	4	6
Часть 2. Проектирование в деятельности организаций			
Тема 6. Введение в социальное проектирование	2	4	6
Тема 7. Организационные основы социального проектирования	2	4	6
Тема 8. Управление проектами	2	4	6
Тема 9. Организационное проектирование	2	4	6
ВСЕГО	18	36	54

080400.62 «Управление персоналом»

Тема №	Лекции	Практические/ лабораторные занятия	СРС
Часть 1. Основы внутриорганизационного планирования			
Тема 1. Содержание и организация внутриорганизационного планирования	2	2/2	4
Тема 2. Разработка бизнес-плана	2	2/2	4
Тема 3. Нормативная база планирования	2	2/2	4
Тема 4. Направления планирования в организации	2	2/2	4
Тема 5. Эффективность планирования в организации	2	2/2	4
Часть 2. Проектирование в деятельности организаций			
Тема 6. Введение в социальное проектирование	2	2/2	4
Тема 7. Организационное проектирование	2	2/2	6
ВСЕГО	14	14/14	30

2 Содержание дисциплины «Планирование и проектирование организаций»

2.1 Содержание лекционных тем

Тема 1. Содержание и организация внутриорганизационного планирования

Экономическое управление и внутрифирменное планирование.

Элементы внутрифирменного планирования: прогнозирование, постановка задач, корректировка плана, составление бюджета. Виды планирования. Признаки, определяющие тип планирования. Степень неопределенности в планировании. Временная ориентация идей планирования. Горизонт планирования.

Основные системы (вида) рыночного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное планирование.

Задачи планирования. Принципы планирования. Иерархия элементов планирования.

Тема 2. Разработка бизнес-планов

Понятие «бизнес-план». Задачи бизнес-планирования.

Исходная информация для составления бизнес-плана: спрос на товар (работы, услуги); производственная информация; имущество фирмы; финансовая информация; условия инвестиционной политики.

Структура бизнес-плана.

Тема 3. Нормативная база планирования

Сущность норм и нормативов. Функции норм и нормативов. Группировка норм и нормативов. Принципы построения нормативной базы планирования. Структура норм и нормативов.

Классификация норм и нормативов. Классификационные признаки: по времени действия, по характеру распространения, по степени агрегирования продукции, по степени детализации.

Методы обоснования норм и нормативов. Расчетно-аналитический метод. Опытный метод. Опытно-статистический метод. Комбинированный метод нормирования.

Тема 4. Направления планирования в организации

Планирование социального развития организации. Планирование социального развития коллектива. Факторы, определяющие качество жизни персонала организации. Материальные блага. Нематериальные блага. Социально-экономические результаты трудовой деятельности. Социальное планирование.

Планирование финансовой деятельности. Планируемые финансовые результаты. Доход и прибыль. Валовая и чистая прибыль. Предельный доход.

Планирование развития потенциала организации. Понятие потенциала организации. Стратегическое планирование. Экономические ресурсы. Этапы планирования потенциала организации. Совокупный потенциал предприятия.

Тема 5. Эффективность планирования в организации

Показатели эффективности плановой деятельности. Понятия «эффект» и «эффективность». Виды экономической эффективности: финансовая (коммерческая) эффективность, бюджетная эффективность и народно-хозяйственная эффективность.

Анализ и оценка качества планов. Система показателей оценки качества планов.

Тема 6. Введение в социальное проектирование

Понятия «проект» и «проектирование». Проект как образ решения. Проект как форма организации работ. Цель проектирования.

Социальное проектирование. Параметры социального проектирования. Социальный проект. Характерные черты социального проекта. Структура социального проекта.

Субъект социального проектирования. Объект социального проектирования. «Информационный массив» в социальном проектировании.

Виды проектов по сфере деятельности. Виды проектов по схеме финансирования. Виды проектов по типу непосредственно возникших изменений. Виды проектов по признаку преобладающей направленности.

Тема 7. Организационные основы социального проектирования

Предпосылки социального проектирования: факторы социальной детерминации социального проектирования; внутренние детерминанты социального проектирования.

Требования, предъявляемые к проекту: ограниченность, целостность, последовательность и связанность, объективность и обоснованность, компетентность автора и персонала, жизнеспособность. Условия разработки социального проекта.

Жизненный цикл проекта. Этапы жизненного цикла проекта: анализ ситуации, формулировка концепции, мобилизация ресурсов, реализация проекта, мониторинг проекта и оценка оказанного воздействия, наращивание потенциала проекта.

Ресурсы социального проектирования: политические, идеологические, нормативно-правовые, организационные, информационные, концептуальные, инструментальные, образовательные, исследовательские, финансовые.

Тема 8. Управление проектами

Процессы управления проектами. Функции управления проектами.

Команда управления проектом. Распределение функциональных ролей. Участники разработки и реализации содержательной части проекта. Решения, принимаемые в ходе управления проектами.

Задачи управления проектами. Базовые механизмы управления проектами.

Стоимостная оценка проекта. Стоимостные оценки в зависимости от этапа проектирования. Методы расчета стоимостных оценок.

Тема 9. Организационное проектирование

Сущность организационного проектирования. Факторы, влияющие на процесс организационного проектирования. Этапы организационного проектирования. Этапы анализа, связанного с проектированием организации.

Теоретические основы моделирования объектов проектирования.

Методы организационного проектирования. Оригинальное проектирование. Типовое проектирование. Автоматизированное проектирование. Проектные методы.

Экспертиза проектов. Цели экспертизы проектов.

2.2 Практические (семинарские) занятия

Тема 1. Содержание и организация внутриорганизационного планирования

- 1 Экономическое управление и внутрифирменное планирование.
- 2 Элементы внутрифирменного планирования.
- 3 Виды планирования.
- 4 Основные системы рыночного планирования.
- 5 Задачи планирования.
- 6 Принципы планирования.
- 7 Иерархия элементов планирования.

Тема 2. Разработка бизнес-планов

- 1 Понятие «бизнес-план».
- 2 Задачи бизнес-планирования.
- 3 Исходная информация для составления бизнес-плана.
- 4 Структура бизнес-плана.

Тема 3. Нормативная база планирования

- 1 Сущность норм и нормативов.
- 2 Функции норм и нормативов.
- 3 Группировка норм и нормативов.

- 4 Принципы построения нормативной базы планирования. Структура норм и нормативов.
- 5 Классификация норм и нормативов.
- 6 Методы обоснования норм и нормативов.

Тема 4. Направления планирования в организации

- 1 Планирование социального развития организации.
- 2 Факторы, определяющие качество жизни персонала организации.
- 3 Социально-экономические результаты трудовой деятельности.
- 4 Социальное планирование.
- 5 Планирование финансовой деятельности.
- 6 Планирование развития потенциала организации.

Тема 5. Эффективность планирования в организации

- 1 Показатели эффективности плановой деятельности.
- 2 Виды экономической эффективности.
- 3 Анализ и оценка качества планов.
- 4 Система показателей оценки качества планов.

Тема 6. Введение в социальное проектирование

- 1 Понятия «проект» и «проектирование».
- 2 Цель проектирования.
- 3 Социальное проектирование.
- 4 Структура социального проекта.
- 5 Субъект социального проектирования.
- 6 Объект социального проектирования.
- 7 «Информационный массив» в социальном проектировании.
- 8 Виды проектов по сфере деятельности.
- 9 Виды проектов по схеме финансирования.
- 10 Виды проектов по типу непосредственно возникших изменений.
- 11 Виды проектов по признаку преобладающей направленности.

Тема 7. Организационные основы социального проектирования

- 1 Предпосылки социального проектирования.
- 2 Требования, предъявляемые к проекту
- 3 Условия разработки социального проекта.
- 4 Жизненный цикл проекта.
- 5 Ресурсы социального проектирования.

Тема 8. Управление проектами

- 1 Процессы управления проектами.
- 2 Функции управления проектами.
- 3 Команда управления проектом.
- 4 Участники разработки и реализации содержательной части проекта.
- 5 Решения, принимаемые в ходе управления проектами.
- 6 Задачи управления проектами.
- 7 Базовые механизмы управления проектами.
- 8 Стоимостная оценка проекта.

Тема 9. Организационное проектирование

- 1 Сущность организационного проектирования.
- 2 Факторы, влияющие на процесс организационного проектирования.
- 3 Этапы организационного проектирования.
- 4 Теоретические основы моделирования объектов проектирования.
- 5 Методы организационного проектирования.
- 6 Проектные методы.
- 7 Экспертиза проектов.
- 8 Методы экспертизы проектов.

3 Контрольные задания для заочного отделения

3.1 Тематика вопросов для контрольных работ

Вариант 1

1. Понятия «проект» и «проектирование»

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 38, коэффициент неудовлетворенности – 42; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 2, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 0,7; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 43 человека, а число лишь готовых – 8 человек. Сделайте выводы

Вариант 2

1. Сущность социального проектирования

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 252, коэффициент неудовлетворенности – 252; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 0,9, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1,5; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 16 человека, а число лишь готовых – 16 человек. Сделайте выводы.

Вариант 3

1. Субъект и объект социального проектирования

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 160, коэффициент неудовлетворенности – 80; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет

1, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1,2; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *17 человека*, а число лишь готовых – *20 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 4

1. Виды проектов
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет *320*, коэффициент неудовлетворенности – *330*; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет *1,7*, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – *2*; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *1020 человека*, а число лишь готовых – *840 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 5

1. Основные предпосылки социального проектирования
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет *11*, коэффициент неудовлетворенности – *15*; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет *1*, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – *0,8*; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *342 человека*, а число лишь готовых – *50 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 6

1. Требования, предъявляемые к проекту
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности

составляет 1420 , коэффициент неудовлетворенности – 1000 ; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет $0,6$, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – $0,5$; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 80 человека, а число лишь готовых – 80 человек. Сделайте выводы.

Вариант 7

1. Жизненный цикл проекта
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 12 , коэффициент неудовлетворенности – 12 ; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет $1,4$, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1 ; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 16 человека, а число лишь готовых – 23 человек. Сделайте выводы.

Вариант 8

1. Ресурсы как условия эффективности реализации проекта
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 56 , коэффициент неудовлетворенности – 48 ; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет $0,6$, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1 ; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 111 человека, а число лишь готовых – 352 человек. Сделайте выводы.

Вариант 9

1. Социальная проекция

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 98, коэффициент неудовлетворенности – 133; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 1, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 408 человека, а число лишь готовых – 32 человек. Сделайте выводы.

Вариант 10

1. Социальная диагностика

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 323, коэффициент неудовлетворенности – 789; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 3, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 2; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 46 человека, а число лишь готовых – 47 человек. Сделайте выводы.

Вариант 11

1. Социальное предвидение

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 38, коэффициент неудовлетворенности – 42; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 0,9, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1,5; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число

готовых к изменениям и активных составляя *17 человека*, а число лишь готовых – *20 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 12

1. Социальное планирование
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет *252*, коэффициент неудовлетворенности – *252*; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет *1*, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – *1,2*; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *1020 человека*, а число лишь готовых – *840 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 13

1. Процессы управления проектами
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет *320*, коэффициент неудовлетворенности – *330*; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет *1*, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – *0,8*; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *80 человека*, а число лишь готовых – *80 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 14

1. Команда управления проектом
2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет *11*, коэффициент неудовлетворенности – *15*; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что ко-

ээффициент потенциальной готовности управляющих составляет $0,6$, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – $0,5$; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *16 человека*, а число лишь готовых – *23 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 15

1. Социальные технологии

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет *1420*, коэффициент неудовлетворенности – *1000*; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет *1,4*, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – *1*; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *111 человека*, а число лишь готовых – *352 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 16

1. Понятие технологизации процесса

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет *12*, коэффициент неудовлетворенности – *12*; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет $0,6$, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1 ; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя *408 человека*, а число лишь готовых – *32 человек*. Сделайте выводы.

Вариант 17

1. Региональное проектирование

2. Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к ново-

введениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 56, коэффициент неудовлетворенности – 48; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 1, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 46 человека, а число лишь готовых – 47 человек. Сделайте выводы.

Рекомендации по выполнению второго задания: Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2001 – С. 75-78.

3.2 Основные требования к выполнению контрольных работ для студентов заочного отделения по дисциплине «Планирование и проектирование организаций»

1. Контрольная работа является результатом самостоятельного изучения учебной и специальной литературы и грамотного изложения вопроса в виде письменного сочинения. Она **предоставляется в деканат за 1 месяц** до начала экзаменационной сессии.

2. В работе должен быть подробно раскрыт теоретический и практический вопрос.

3. Вариант задания контрольной работы выбирается согласно очередности, представленной в списке группы (списки смотрите в деканате заочного отделения).

4. Контрольная работа должна показать степень освоения навыков самостоятельной исследовательской деятельности, научность и логику письменного изложения избранной темы.

5. Работа должна иметь:

- содержание с указанием страниц основных разделов работы
- введение
- основную часть, разбитую на разделы и подразделы

- заключение
 - ссылки на источники в виде в квадратных скобках, например [4; 52], где первая цифра – номер источника в списке литературы, а вторая – номер страницы)
 - список использованной литературы (**не менее 3-х источников**) в порядке упоминания источников в тексте (при повторении источника, присвоенный ему номер повторяется).
6. При оценке контрольной работы учитывается:
- а) полнота раскрытия теоретического вопроса;
 - б) полнота раскрытия практического вопроса, качество и обоснованность выводов;
 - в) количество использованной литературы (учебники, справочники, пособия, периодическая печать) не менее трех источников;
 - г) объем работы не менее 20 тетрадных страниц;
 - д) стиль, орфография, ясность изложения;
 - е) соблюдение предложенных требований по выполнению контрольной работы.

4 Курс лекций

Тема 1. Содержание и организация внутриорганизационного планирования

Экономическое управление предприятием основывается на внутрифирменном планировании, которое объединяет текущее стратегическое и финансовое планирование на краткосрочный период.

Современное экономическое управление – это «текущее внутрифирменное планирование и контроль итогов хозяйственной деятельности», при этом полагается, что «управление строится на экономически целенаправленных решениях, в свою очередь опирающихся на анализ и расчеты», которые определяют выбор хозяйственных альтернатив – вариантов хозяйственной деятельности.

Этот выбор осуществляется на основе составления финансовых планов деятельности предприятий по каждой альтернативе и анализа получаемых при этом финансовых результатов.

Внутрифирменное планирование, в ходе которого вырабатываются предложения по отдельным альтернативам хозяйственной деятельности, организуется по разным схемам. Наиболее предпочтительной считают сочетание подходов «сверху вниз» и «снизу вверх».

Экономическое управление на наиболее динамично развивающихся предприятиях не ограничивается ежегодным, или квартальным, или месячным обновлением планов; планирование стало непрерывным. При непрерывном внутрифирменном планировании компании разрабатывают планы на операционный или годовой период ежемесячно.

Характеризуя общую картину внутрифирменного планирования, следует отметить: вначале разрабатывается стратегический план, из которого вытекает план развития фирмы или предприятия.

Основными элементами внутрифирменного планирования являются:

1. Прогнозирование.
2. Постановка задач.

3. Корректировка плана.

4. Составление бюджета.

Планирование в организации может относиться к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация. Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- степень неопределенности в планировании;
- временная ориентация идей планирования;
- горизонт планирования.

Степень неопределённости в планировании. В зависимости от степени неопределенности плановой деятельности системы планирования в организации можно разделить на два типа. Первый - это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Другой тип систем планирования предполагает недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации. Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называют вероятностными (стохастическими).

Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют 4 типа планирования: реактивное (нацеленное только в прошлое), инактивное (приспосабливающееся только к настоящему), преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее) и интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования).

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на 3 типа: долгосрочное планирование; среднесрочное планирование; краткосрочное планирование.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

В хозяйственной практике отечественных предприятий общепризнано выделяются две основные системы (вида) рыночного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное планирование.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

Оперативно-производственное планирование является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение. На данном этапе устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью управления процессом производства.

Задачи планирования:

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
 - перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;
 - координация деятельности структурных подразделений и работников организации;
 - создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений с планируемыми по принципу «факт-план»;
 - стимулирование трудовой активности сотрудников;
 - информационное обеспечение работников организации.
- Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Принципы планирования:

1. *Принцип единства.* Поскольку организация – это целостная система, то все ее составные части должны развиваться в едином направлении.

2. *Принцип участия.* Этот принцип означает, что процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Участники плановой деятельности приобретают более глубокие познания различных сторон жизни компании; у них появляются новые мотивы к эффективному труду.

3. *Принцип непрерывности.* Он означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно. Это продиктовано такими объективными обстоятельствами, как непрерывность и изменчивость внешней среды. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

4. *Принцип точности.* Любой план должен быть составлен с такой степенью точности, которая возможна. Так, например, в стратегических планах определяются общие направления деятельности, а в краткосрочных планах информация прорабатывается и конкретизируется.

Циклический характер планирования на предприятии, включающий несколько взаимосвязанных элементов, расположенных иерархически:

- разработка миссии; миссия или предназначение является обоснованием создания организации и ее существования; изменяется в редких случаях, когда организация принимает решение о полной переориентации своей деятельности;

- разработка принципов деятельности; они являются основой деятельности предприятия, определяют культуру организации и редко корректируются;

- постановка целей и задач; определяет долгосрочные направления деятельности компании и рассчитана на 10-15 лет;

- установление параметров эффективности; выражают количественный результат, который организация планирует достичь в установленный период времени в исполнение поставленных задач;

- разработка стратегии; определяет способ достижения заданных параметров эффективности;
- разработка тактических решений; обеспечивают реализацию намеченной стратегии; обычно под тактикой имеются в виду конкретные краткосрочные задачи, выполнение которых рассчитано на 1-3 года.

Тема 2. Разработка бизнес-планов

Бизнес-план – это план создания и развития нового предприятия или стратегического хозяйственного подразделения, создаваемого для нового вида деятельности существующим предприятием. Бизнес-план служит обоснованием, необходимым для привлечения инвестиций. Бизнес-планирование решает следующие задачи:

1. оценивает жизнеспособность и устойчивость предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности
2. конкретизирует перспективы деятельности на основе системы количественных и качественных показателей развития;
3. создает основу для привлечения внимания, интереса и поддержки со стороны потенциальных инвесторов
4. позволяет получить первоначальный опыт планирования нового вида деятельности и сформировать перспективные представления о нем.

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель бизнес-проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта.

Прежде всего, необходимо оценить **спрос на товар (работы или услуги)**, который предлагается производить. Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет-информация. Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения делового плана, которые касаются мар-

кетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- *производственные операции*: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

- *сырье и материалы*: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

- *оборудование*: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его на прокат (арендовать) или нужно покупать;

- *помещения*: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.;

- *накладные расходы*: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод, прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Имущество фирмы – помещения, машины, оборудование, транспортные средства – может дать представление о том потенциале, которым обладает фирма в данный момент в отношении его расширения без или с привлечением дополнительных инвестиций, а также в отношении освоения новых сегментов рынка. Важно обратить внимание на сроки амортизации имущества, его износ, оценить, когда оно будет нуждаться в замене. Необходимо постоянно следить за эффективностью оборудования, его способностью производить продукцию, технологически отвечающую уровню современных требований.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в проект, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займа и т.п.).

Вышеперечисленная информация непосредственно отражается в бизнес-плане.

Бизнес-план должен учитывать реальные условия инвестиционной политики, действующие в России. Если для проекта предполагается получить заемные средства от нескольких инвесторов, то необходимо на предварительном этапе иметь информацию об условиях инвестирования. Инвесторы, в том числе и государственные, предъявляют жесткие требования к содержанию проектов, определяют продолжительность краткосрочных и долгосрочных кредитов, уровень процентной ставки за кредит, минимальные и максимальные объемы кредитной суммы.

Примерная структура бизнес-плана

1. РЕЗЮМЕ

Задача Резюме – в сжатой форме представить обоснование идеи бизнес-плана а также при необходимости заинтересовать потенциального партнера, инвестора или кредитора.

Резюме может включать следующую информацию:

- цель и задачи Б-П
- описание предприятия, его специализацию и историю развития
- краткие сведения о квалификации персонала, какими способностями, применительно к проекту обладает управленческий персонал
- преимущества продукции предприятия на рынке и в отрасли
- ресурсы предприятия и его текущее состояние
- долгосрочные и краткосрочные стратегии предприятия, возможности роста производства и доходов

– потребности в инвестициях, направления их использования

– экономическое обоснование и эффективность проекта

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, ОТРАСЛИ, ПРОДУКЦИИ

2.1 Описание вида деятельности (характеристика предприятия)

Здесь дается описание самого предприятия и его вида деятельности. Данный подраздел содержит следующую информацию:

– полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, юридический адрес, банковские реквизиты

– инициатор проекта

– организационная форма

– размер уставного капитала

– учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале

– основной вид деятельности

– формулировку миссии предприятия

– анализ сильных и слабых сторон предприятия по факторам.

2.2 Описание товара

В этом подразделе необходимо четко дать четкое определение и описание тех товаров и услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь приводятся следующие сведения:

✓ область применения

✓ показатели качества (долговечность, надежность, безопасность, % брака)

✓ внешнее оформление

✓ патентная защищенность

✓ описание преимуществ, уникальности товара

✓ сильные и слабые стороны товара

2.3 Анализ положения дел в отрасли (характеристика внешней среды)

Очень важно преподнести идею нового предприятия в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо про-

демонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли в которой оно будет конкурировать, а также дать анализ текущего состояние дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуются даже дать справку по новинкам, указать их сильные и слабые стороны.

3. АНАЛИЗ РЫНКА И ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ

3.1 Анализ ситуации на рынке

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Этот раздел труден тем, что необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать что, что Вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого необходимо определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным.

Здесь необходимо уделить внимание вопросам:

- ✓ размера рынка (емкости)
- ✓ степени насыщенности рынка
- ✓ тенденциям изменения емкости и насыщенности

3.2 Потенциальные потребители

После определения конкурентного сегмента рынка проводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента. Данный подраздел включает анализ той категории потребителей, на который ориентирована производимая продукция или оказываемая услуга. Здесь также приводятся ближайшие организации и учреждения, которых может заинтересовать ваша продукция.

3.3 Оценка конкурентов и факторов конкурентоспособности

Любой бизнес, даже обладающий хорошими идеями, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю каждого конкурента.

Необходимо указать преимущества вашей продукции перед конкурирующей в данный момент на рынке. Отметить, что в ней является особенным или уникальным, в чем ее преимущество по

сравнению с конкурентами. Основным элементом данного раздела является определение факторов конкурентоспособности и расчет коэффициентов конкурентоспособности. Следует закончить этот раздел описанием перспективы расширения номенклатуры вашей продукции по сравнению с этими перспективами у конкурентов (по имеющейся у вас информации или по вашим предположительным оценкам).

4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

4.1 Технология производства (описание производственного процесса)

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции, как осуществляется контроль над производственными процессами, как будет размещено оборудование. Если полагается создать непромышленное, а торговое или сервисное, то в данном разделе описывается процедура закупки партий товаров, система контроля уровня товарных запасов и план складских помещений.

4.2 Необходимое оборудование и производственная мощность

В данном разделе отражаются следующие вопросы:

- потребность в основных фондах
- потребность в сырье, материалах
- расчет потребности в оборудовании
- размещения и требования к конкретным условиям производства. Например, необходима ли сельская или городская местность и почему, какие требуются площади (земля, помещения, акватории и т.д.)
- какие производственные мощности необходимы
- потребуется для переподготовки специалистов, в каком объеме. Сколько понадобится на это времени и сколько это будет стоить?

– состав требуемых коммунальных услуг, транспортных и энергетических средств.

4.3 Поставщики и цены на сырье и оборудование

Здесь указывается, где будет изготавливаться продукция? Где и как будет закуплено необходимое оборудование, сырье и материалы? Кто являются основными поставщиками, и каковы условия поставок.

Особо следует остановиться на вопросе обеспечения производства сырьем. В каких объемах? На сколько лет имеется проработанная перспектива? Очень часто в этом вопросе бывают сбои. Большой проект, требует создания огромной инфраструктуры со значительными финансовыми вложениями, а потом, когда инфраструктура создана, оказывается, что сырье исчерпано в течение считанных лет. Поэтому инвесторы очень тщательно подходят к анализу именно этого показателя. Важным элементом данного раздела является расчет себестоимости продукции.

5. ПЛАН МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5.1 Система распространения товара (каналы сбыта)

В данном разделе следует отразить схемы распространения продукции, т.е. каналы сбыта. 4 схемы возможных каналов сбыта.

1. производитель – потребитель
2. производитель – розничный торговец – потребитель
3. производитель – оптовый торговец - розничный торговец – потребитель
4. производитель – оптовый торговец - мелкооптовый торговец - розничный торговец – потребитель

5.2 Анализ ценовой политики

При составлении бизнес-плана необходимо ориентироваться в ценовой политике. Ценовая политика устанавливается в зависимости от факторов, влияющих на рост или снижение цен. Ценообразование является одной из составляющих стратегии маркетинга. Выделяют ряд методов ценообразования: метод полных издержек, метод рентабельности, _маркетинговых оценок.

5.3 Методы стимулирования продаж (реклама)

На основании маркетинговых исследований можно стимулировать продажу товаров и услуг. Для этого необходимо опреде-

лить, каким образом предлагаемый товар будет воздействовать на потребителя, то есть, какую его потребность удовлетворять.

Данный раздел бизнес-плана должен содержать формы привлечения покупателей, описывать организацию рекламы и объем выделяемых для этого средств, лучше – на каждое рекламное мероприятие. Изложить систему стимулирования продаж, организацию послепродажного обслуживания клиентов. Отдельно отразить способы формирования общественного мнения о будущей фирме и о продукции этой фирмы. Подробно описать, как будет осуществляться продажа, как будет формироваться сеть, отбирается канал для рекламы, какая будет система стимулирования в звеньях этой сети или агентов по продаже продукции, услуг или работ.

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

6.1 Форма собственности и структура фирмы

Здесь указывается организационно правовая форма, форма собственности предприятия. Обосновывается, почему организация выбрала ту или иную организационно правовую форму. Описываются структурные подразделения фирмы и их функциональные назначения

6.2 Организационная структура управления фирмой

В данном подразделе обосновывается организационная структура предприятия (линейная, функциональная, штабная, матричная и др.). Приводится организационная структура управления фирмой, штатное расписание и оклады. Подробно расписываются права и обязанности работников

6.3 Кадровая политика фирмы

Здесь подробно отражается профессионально-квалификационная характеристика как управленческих работников, так и персонала в целом, характеризуются основные элементы кадровой политики организации: привлечение работников, система отбора персонала, обучения, мотивация, оценка работников. Производится оценка эффективности оргструктуры.

7. ОЦЕНКА РИСКОВ И СТРАХОВАНИЕ

7.1 Возможные риски и источники их возникновения

Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели поставленные в плане, не могут быть достигнуты полностью или

частично. Здесь необходимо составить перечень простых рисков, из которых в следующем подразделе будут выбраны и проанализированы наиболее важные.

7.2 Анализ типов риска и их значимости

Здесь необходимо провести анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения. При получении информации необходимой для выявления и оценки рисков, как правило, используется ряд методов: стандартизированный опросный лист, финансовые документы, текущая документация, консультации со специалистами и др. Наиболее часто применяется *система экспертных оценок*. Разработчиками проекта составляется перечень рисков и предлагается оценить вероятность их наступления по всем стадиям.

7.3 Меры профилактики риска и минимизации ущерба в случае возникновения рисков ситуаций

Здесь целесообразно отразить меры по минимизации ущерба, которые, по вашему мнению, целесообразно принять в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, забастовок, опубликования каких-то новых правительственных решений, возникновения межнациональных конфликтов, изменения в налоговом регулировании, колебания курса валют и так далее, по тому перечню, который вы считаете в настоящий момент наиболее важным.

8. ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПЛАН

8.1 Прогноз объемов производства и продаж

Здесь приводится финансовая бизнес-информация, которая характеризует данные, основанные на опыте или на цифрах конкретного предприятия, где применяется ваша технология, или на котором выпускается ваша продукция, или те данные, которые являются проектными оценками, основанными на определенных расчетах. Необходимо указать: себестоимость единицы продукции (в том числе в % на материалы, сырье, трудовые затраты, накладные расходы) и продажную цену единицы продукции; составить прогноз объемов производства и продаж первый год помесячно, второй поквартально, далее за год в целом. Определить годовую

выручку по каждому виду товара, а затем в целом по всем товарам.

8.2 Калькуляция затрат (на строительство, приобретения оборудования)

Здесь требуется определить затраты, необходимые для начала производства, на строительство и специальные строительные работы, на оборудование, монтаж и наладку, необходимые затраты на персонал (прямые и косвенные), необходимые затраты на сырье и материалы, на упаковку, расходы на маркетинг, рекламу и продажу. А также оплата за переданные технологии, за патенты, лицензии и другие необходимые расходы. Суммарные затраты по перечисленным выше составляющим.

8.3 Поступления и расходы денежных средств

Приводится прогноз доходов и расходов денежных средств, хотя бы на первые три года, причем на первый год в месячной разбивке, на второй – поквартальной и третий – в целом за год. В плане доходов и расходов приводятся средние цены на продукцию, объемы продаж и издержки. Затем приводится план денежных поступлений и расходов – отражает движение денежных средств.

8.4 План распределения прибыли

Включает в себя планирование средств фондов потребления и накопления, план распределения прибыли, которая определяется:

8.5 Определение рентабельности и точки безубыточности

Здесь указывается: оперативная прибыль как процент от годового объема продаж, оперативная прибыль как процент от инвестиции, рентабельность затрат. Рентабельность характеризует прибыльность предприятия – это важный показатель финансового состояния предприятия.

Тема 3. Нормативная база планирования

Важнейшим элементом планирования деятельности предприятий является научно обоснованная нормативная база. Она представляет собой комплекс норм и нормативов использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, порядок и методы их формирования, обновления и применения.

Норма – это максимально допустимая плановая величина абсолютного расхода средств производства и живого труда на единицу продукции или на выполнение определенного объема работ. **Норматив** – это плановый показатель, характеризующий поэлементные составляющие норм расхода сырья, материалов, топлива, энергии, затрат труда и степень их эффективного использования.

Нормы и нормативы принимаются в качестве исходных величин для разработки всей системы плановых показателей предприятия. С их помощью регулируется, планируется и контролируется вся производственно-хозяйственная деятельность. На их знании осуществляется бухгалтерский учет на предприятии.

Выделяют следующие функции норм и нормативов.

Нормы и нормативы выступают как:

- средство нормативного метода планирования в целях обеспечения сбалансированности, пропорциональности и оптимальности стратегических и тактических планов;
- элемент организации производства и труда. Являясь основой определения лимита и графика обеспечения рабочих мест материальными ресурсами, нормы и нормативы активно воздействуют на ритмичность и планомерность процесса производства;
- средство учета требований режима экономии материальных ресурсов в тактических и оперативных планах, а также организации рационального использования сырья, материалов, топлива и энергии на всех уровнях управления;
- стимул научно-технического прогресса в производстве. Необходимость установления прогрессивных норм и нормативов требует от специалистов активной работы по решению научно-технических задач;
- инструмент контроля за использованием сырья, материалов, топлива и энергии в процессе анализа, сплошных и тематических проверок, разработки форм учета и отчетности.

Система норм и нормативов представлена следующими группами:

- **эффективности производства** (абсолютная эффективность, срок окупаемости, внутренняя норма рентабельности, норматив фондоотдачи);

- **расхода и запасов сырья, материалов, топлива и энергии** (удельные нормы расхода сырья, материалов, топлива, энергии, норма технологических отходов, норма производственных запасов, норма сбытового запаса, коэффициент извлечения продукта из исходного сырья);

- **затрат живого труда и заработной платы** (нормы времени, трудоемкости, выработки, обслуживания, тарифные ставки, тарифные коэффициенты, нормативы заработной платы);

- **использования производственных мощностей и продолжительности освоения проектных мощностей** (коэффициент использования производственной мощности, норматив продолжительности освоения проектной мощности);

- **потребности и запасов оборудования, показатели его использования** (коэффициенты сменности, экстенсивной, интенсивной и интегральной загрузки оборудования, норма потребности оборудования на нужды капитального строительства, на замену изношенного);

- **социально-экономические** (нормы численности по медицинскому обслуживанию, оптимальное количество дошкольных учреждений на 1000 человек);

- **природоохранные** (количество вредных веществ, допустимых выбрасывать в атмосферу после очистных сооружений, нормы сброса сточных вод, водопотребление);

- **финансовые** (уровень рентабельности, норма амортизационных отчислений, норматив оборотных средств, налог на прибыль).

По каждой из перечисленных групп определяется перечень наименований конкретных норм и нормативов, порядок их разработки, распространения и утверждения.

Построение нормативной базы предполагает соблюдение определенных принципов, к числу которых относятся:

- прогрессивность – отражение в нормах достижений новой техники, технологии, научной организации труда, производства и

управления, передового опыта экономии живого и овеществленного труда;

- обоснованность – разработка норм на основе технических расчетов и анализа производства;
- комплексность – комплексное формирование нормативной базы для всех разделов плана;
- гибкость, динамичность – систематическое обновление нормативной базы по мере изменения организационно-технических условий производства;
- сопоставимость – обеспечение сопоставимости нормативной базы на различных уровнях планирования;
- автоматичность – компьютеризация – формирование, обновление и использование нормативной базы.

Для эффективного использования в процессе производства различных норм и нормативов большое значение имеет их классификация.

По времени действия:

- *перспективные* – используются для разработки стратегических планов; их величина разрабатывается на основе выработанной стратегии, с учетом перспектив технического прогресса. Они наглядно показывают резервы производства.

- *текущие* – подразделяются на годовые, квартальные, месячные; на основе этих норм ведется работа по тактическому планированию на предприятии, определяются потребности, заключаются договора по поставкам сырья, материалов, полуфабрикатов; текущие нормы разрабатываются на основе оперативных норм и намечаемых мероприятий по экономии ресурсов.

- *оперативные* – действуют в данный момент и используются для оперативно-производственного планирования; по ним выдаются в цехи материалы на данный месяц, декаду, смену; на их основе устанавливаются расценки по заработной плате.

По мере внедрения организационно-технических мероприятий нормы пересматриваются.

По характеру распространения:

- *цеховые, заводские*, которые разрабатываются на предприятии;

- *межзаводские*, которые разрабатываются применительно к однотипному производству;

- *отраслевые*, которые регламентируют затраты всех предприятий отрасли;

- *межотраслевые*, разрабатываются на определенные виды работ и процессов, характерных и осуществляемых примерно в одинаковых условиях на предприятиях разных отраслей промышленности.

По степени агрегирования продукции:

- *подетальные (пооперационные)* – характеризуют расход материалов или затраты труда, необходимые для изготовления детали (на отдельную операцию) в соответствии с чертежами и техническими условиями;

- *узловые* – характеризуют расход ресурсов для изготовления определенного узла;

- *индивидуальные* – устанавливаются на конкретный вид готовой продукции или работ;

- *групповые* – определяются на основе индивидуальных норм как средневзвешенные величины; они устанавливаются на группу одноименной продукции в натуральном или стоимостном выражении.

По степени детализации:

- *специфицированные* – представляют собой величину расхода конкретного вида материалов (с указанием марки, сорта, типоразмера) на производство единицы изделия;

- *сводные* — составляются по укрупненной номенклатуре материалов.

Для повышения качества норм и нормативов важное значение имеют методы их разработки. На предприятиях применяются следующие методы нормирования: расчетно-аналитический, опытный, опытно-статистический и комбинированный.

Тема 4. Направления планирования в организации

Планирование социального развития предприятия

План социального развития современного предприятия содержит такие человеческие показатели и факторы, как повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых и жилищно-бытовых условий работников, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие персональных и творческих способностей работников и т.д.

Планирование социального развития коллектива предприятия выступает как метод управления социальными процессами в жизни коллектива.

В процессе трудовой деятельности персонала основные социально-экономические результаты могут выражаться объемом, составом и качеством продукции, товаров и услуг, условиями труда, безопасной работой и здоровьем работников (заболеваемостью), отношением к труду, уровнем заработной платы, наличием прогулов и потерь рабочего времени, числом конфликтов, жалоб, забастовок и другими финансово-экономическими и социально-трудовыми факторами и показателями. Если предприятие обеспечивает ожидаемый уровень таких результатов для всех работников или членов трудовых коллективов, то у них появляется мотивированное желание вносить свой личный и групповой профессиональный вклад на том уровне затрат своих сил и общих результатов труда, который они считают приемлемым или возможным при данных трудовых, мотивационных или рыночных отношениях. От того, насколько предприятие мотивированно определяют функции и обязанности работника при заданной оплате труда, зависит и его восприятие целей системы и желание обеспечивать необходимый или возможный результат. Стимулирования требуемого уровня результативности труда работников можно добиться двумя путями: либо подбирая персонал с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовле-

творение достигаемыми результатами, либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему его стимулирования, как материального, так и морального.

Основной задачей плана социального развития коллектива является разработка и осуществление системы мероприятий, обеспечивающей гармоничные и всесторонние повышения качества жизни персонала предприятия в быту и качества условий трудовой деятельности.

Для получения информации при составлении планов социального развития используют следующие основные методы:

- непосредственное наблюдение за коллективом и деятельностью его общественных организаций, беседы с рабочими и руководителями;
- изучение служебной документации и материалов общественных организаций, характеризующих социальную структуру работников, степень удовлетворения материальных и культурных потребностей;
- анкетный опрос и интервьюирование с целью выяснения мнений работников и их предложений по различным вопросам социальной жизни коллективов; структура анкет и метод обработки данных выбирается по рекомендациям социологических служб;
- анализ и использование опыта планирования социального развития коллективов на других предприятиях, а также литературных данных;
- социальный эксперимент, цель которого – проверить возможности осуществления и эффективность рекомендаций, выработанных в результате анализа собранной информации;
- статистический анализ массовых данных.

План социального развития коллективов предприятий, как правило, составляется в виде перспективного на пятилетку с разбивкой заданий по годам планируемого периода. Типовая структура плана социального развития коллектива предприятия включает четыре раздела: изменение социально-демографической структуры коллектива; повышение квалификации и образования кадров работающих; основные мероприятия по улучшению условий и охраны

труда, укреплению здоровья работников; улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

Все мероприятия плана социального развития коллектива согласуются с другими разделами и в первую очередь с планом по труду, планом технического и организационного развития производства, финансовым планом.

Источники финансирования мероприятий плана социального развития разнообразны, но должны быть точно определены. В зависимости от характера мероприятий они могут финансироваться из фонда, выделяемого на реконструкцию, фондов освоения новой техники, развития производства, а также из кредитов банка, из части амортизационных отчислений, идущих на капитальный ремонт.

Планирование финансовой деятельности

Планирование финансовой деятельности предприятия тесно связано с конечными результатами производства, важнейшим из которых в условиях рыночных отношений является общая прибыль или совокупный доход, что требует усиления роли финансов в достижении этих показателей.

В финансовом отношении каждое предприятие выполняет две основные функции: потребляет экономические ресурсы и делает возможным потребление готовой продукции.

Доход предприятия или прибыль, является в условиях рынка основой самофинансирования всех видов производственно-хозяйственной деятельности и социально-трудовых отношений персонала. Поэтому максимизация прибыли или доходов является определяющей конечной целью всех видов планирования на предприятии.

Прибыль или доход возникает лишь при условии взаимодействия труда и капитала и сохранения основными факторами производства и капитала их первоначальной стоимости, что предполагает четкое различие между валовой и чистой прибылью.

Валовая прибыль определяет величину общего совокупного дохода предприятия без учета обесцененного капитала.

Чистая прибыль представляет собой валовой доход за вычетом затраченных средств, в том числе отложенных на восстановление израсходованных средств производства.

Валовой доход при любом уровне продаж определяется путем умножения цены на соответствующее количество продукции, запланированной к реализации.

Предельный доход есть дополнительный или добавочный доход, который является результатом продажи продукции сверх плана.

Планируемая годовая прибыль предприятия представляет собой конечный результат производственно-хозяйственной деятельности, включающей доходы от реализации продукции, работ и услуг, основных средств и иного имущества, а также доходы от внереализационных операций, уменьшению на сумму соответствующих по ним расходов.

Прибыль (убыток) от реализации продукции рассчитывается как разница между выручкой в действующих рыночных ценах без налога на добавленную стоимость и акцизов и ее себестоимостью с учетом объема продаж

Выручка от реализации продукции рассчитывается по мере ее оплаты либо по мере отгрузок товаров.

К планируемым финансовым результатам, кроме прибыли от реализации, относятся следующие доходы:

1) доходы, полученные предприятием за счет долевого участия в деятельности других предприятий, дивиденды по акциям и доходы по облигациям и другим ценным бумагам;

2) доходы от сдачи имущества в аренду;

3) доходы от дооценки производственных запасов и готовой продукции;

4) присуждение или признанные должником штрафы, пени, неустойки и другие виды санкций за нарушение условий хозяйственных договоров, а также доходы от возмещения причиненных убытков;

5) прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;

6) положительные курсовые разницы по валютным счетам, а также операции по иностранной валюте;

7) другие доходы от операций, непосредственно не связанных с производством и реализацией продукции.

Разработанный на предприятии годовой план доходов, должен обеспечивать получение такой совокупной прибыли, величина которой покрывает все годовые расходы на производственную и социальную деятельность

Планирование развития потенциала предприятия

Под потенциалом предприятия принято понимать совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, способности и другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности. Потенциал предприятия оказывает наибольшее влияние не только на конечные результаты его деятельности, но и на пределы экономического роста и структурного развития всего предприятия.

Выбор направления или стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности продукции, положения на рынке и т.д.

В общем виде планирование развития потенциала предприятия включает следующие этапы:

1) оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, его доля или занимаемое положение на рынке;

2) определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;

3) анализ имеющихся производственных ресурсов и потерь экономических ресурсов на предприятии;

4) выбор основной стратегии и тактики развития потенциала предприятия;

5) планирование развития потенциала предприятия с учетом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов;

б) осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия.

Таким образом, повышение потенциала предприятия сводится по существу к анализу его структуры, оценке и планированию влияния большой совокупности факторов на конкурентоспособность предприятия и его места на рынке.

Совокупный потенциал предприятия образуется из отдельных слагаемых, таких как трудовой, экономический, организационный, научно-технический, производственный, предпринимательский и финансовый потенциал.

Тема 5. Эффективность планирования в организации

Основными оценочными показателями эффективности плановой деятельности являются как абсолютные, так и относительные значения затрат и результатов, доходов и издержек, прибыли и других общеэкономических или внутрипроизводственных показателей.

Наиболее важными планово-экономическими показателями являются эффект и эффективность, стоимость и доходность. Эффект показывает степень достижения некоторого заданного результата и в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативами) и фактическими значениями показателя. Относительный показатель эффективности показывает соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата.

Понятия «эффект» и «эффективность» трактуются как общенаучные категории, включающие экономический эффект, научный эффект, технический и социальный эффекты.

В рыночных условиях установлены следующие виды экономической эффективности: финансовая (коммерческая) эффективность, бюджетная эффективность и народно-хозяйственная эффективность.

Показатели финансовой (коммерческой) эффективности характеризуют соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Основным показателем коммерческой эффективности служит поток реальных денежных средств - Φ_t , который определяется по формуле

$$\Phi_t = \Pi_t - O_t,$$

где Π_t – приток финансовых результатов за планируемый период;

O_t – отток денежных средств за данный период.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние осуществляемого инвестиционного проекта и снижение расходов соответствующего бюджета всех уровней управления.

Бюджетный эффект определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над его расходами за период осуществления данного проекта и рассчитывается по формуле

$$B_t = D_t - P_t,$$

где B_t – бюджетный эффект за период внедрения проекта;

D_t – доходы бюджета за данный период;

P_t – расходы бюджета за этот же период.

Показатели народно-хозяйственной эффективности определяют основные экономические результаты проекта с учетом интересов государственных, отраслевых и других хозяйствующих субъектов. При расчете показателей на уровне народного хозяйства в их состав включаются стоимостные измерения следующих результатов:

1) конечные экономические результаты, в том числе выручка от реализации всей продукции и услуг на внутреннем и внешнем рынках, а также доходы от продажи имущества и интеллектуальной собственности;

2) социальные результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на рост человеческого капитала;

3) прямые финансовые результаты, включающие кредиты и займы банков, и другие поступления средств;

4) экологические результаты, воздействующие на улучшение окружающей среды и здоровья работников;

5) косвенные финансовые результаты, обусловленные влиянием осуществления проекта на рост доходов сторонних предприятий и физических лиц.

Разработка и обоснование наилучшего варианта будущего плана производственной деятельности предприятия в рыночных условиях предполагают правильный выбор критерия экономической эффективности, под которым в первую очередь понимаются максимально возможная прибыль и наибольший совокупный доход. Поэтому в рыночной экономике общепринятым критерием эффективности является максимальная прибыль.

В процессе внутрипроизводственного планирования, помимо рассмотренных критериев эффективности, могут быть использованы для установления и выбора оптимальных значений планируемых показателей частные критерии: себестоимость, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность, безубыточность, объем продаж, доход акционеров и т.д.

Выбор тех или иных экономических показателей в качестве оценочных критериев эффективности зависит от конкретных производственных условий.

Анализ и оценка качества планов являются важным условием поставленных в них целей и задач, с точки зрения их реализации и совершенствования. Конечные результаты плановой деятельности во многом определяются двумя взаимосвязанными факторами:

1) качество составления экономистами-менеджерами первоначальных плановых показателей социально-экономической деятельности предприятия;

2) уровне выполнения принятых высшим руководством предприятия первоначальных планов всеми категориями персонала.

Поэтому в ходе внутрипроизводственного планирования и в процессе выполнения плановых показателей возникает необходимость не только оценки правильного выбора основной цели развития того или иного подразделения предприятия, но и степени достижения запланированной цели.

В рыночных условиях качество плановой деятельности предприятия можно определить степенью согласования и удовлетворения интересов потребителя с учетом имеющихся возможностей и ограничений ресурсов, определяющих свободу выбора в процессе производства и реализации продукции. Совокупность отношений производства и сбыта продукции представляет собой динамичное и равновесное состояние предприятия как сложной экономической системы.

Для оценки качества планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т. д. Реальность планов отражает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени, здесь основным признаком служит уровень их фактического выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях. Еще одним важным оценочным показателем качества планов служит уровень их напряженности на всех этапах их существования.

Коэффициент напряженности планов можно определить путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном (например, научно обоснованные или оптимальные плановые показатели).

Тогда коэффициент напряженности K_n определяется по формуле

$$K_n = \frac{A_{nl}}{A_s},$$

где A_{nl} – планируемый или фактический показатель плана;
 A_s – эталонный или нормативный показатель.

Сбалансированность многих показателей является необходимым условием качественной разработки первоначальных планов.

Общим показателем качества планов могут служить также некоторые важнейшие плановые показатели – годовой объем, производство или реализация продукции, совокупный доход, прибыль и др.

Выполнение плановых показателей оценивается путем их периодического сравнения с фактическими значениями по заранее установленным контрольным точкам (декада, месяц, квартал и год).

К важнейшим направлениям достижения качественной системы планирования относятся такие, как совершенствование методологии развития нормативной базы, рост профессионализма персонала, применение компьютерной техники, стимулирование разработчиков и исполнителей планов. Все это указывает на тесное взаимодействие научных, методических, производственных и человеческих факторов.

Таким образом, планирование должно стать на всех предприятиях основой повышения эффективности производства и уровня доходов предприятий, его собственников и персонала, а также служить важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития.

Тема 6. Введение в социальное проектирование

Термин «проектирование» происходит от лат. «projectus» – брошенный вперед; это – процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния, специфическая деятельность, результатом которой является научное теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений. Проектирование – составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Проектирование означает определение версий или вариантов развития или изменения того или иного явления. Чтобы точно и однозначно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, которые являются близкими по смыслу и значению. Такими понятиями являются следующие: планирование, проекция, предвосхищение, предвидение, прогнозирование, конструирование, моделирование.

Цель проектирования – внести определенные изменения в окружающий нас мир. Процесс поиска и претворения в жизнь не-

обходимых изменений есть творческий процесс. Источником этого процесса являются идеи, а целью – материальное воплощение идеи в работающую конструкцию.

Социальное проектирование – это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. Социальное проектирование – это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам.

Концепция социально-проектной деятельности все больше смещается в ценностную сферу. При этом в основания социально-го проектирования должны быть заложены следующие параметры:

- 1) противоречивость социального объекта;
- 2) многовекторность развития социального объекта;
- 3) невозможность описания социального объекта конечным числом терминов любой социальной теории (принципиальная неформализуемость);
- 4) многофакторность бытия социального объекта;
- 5) наличие множества субъективных составляющих, определяющих соотношение должного и сущего в отношении развития социального объекта;
- 6) субъективные факторы формирования социального ожидания, социального прогноза и социального проектирования;
- 7) факторы, определяющие разные критерии оценки зрелости развития социального объекта.

Перечисленные выше факторы не являются конечным списком причин, определяющих специфику социального проектирования. Они лишь являются системой тех параметрических черт, которые характеризуют то, что проектирование социальных объектов коренным образом отличается от проектирования таких объектов, которые не обладают указанными чертами.

Социальный проект – это сконструированное инициатором проекта социальное нововведение, целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальных и духовных ценностей, которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы и воздействие которого на людей

признается положительным по своему социальному значению.

Социальный проект должен содержать систему общих параметров проектируемого объекта, характеризующих его целостность, а также систему параметров составляющих его подсистем, блоков, элементов, их связей.

Структура социального проекта.

1. Введение или пояснительная записка проекта (анализ, разъяснение актуальности и новизны по сравнению с аналогами, указание сферы применения, функционального назначения, выявление конкретной, локальной и решаемой проблемы).

2. Постановка цели деятельности и конкретных, измеримых и достижимых задач.

3. Управленческо-кадровый аспект (механизм управления, квалификация персонала).

4. Содержание и механизм реализации (модули, этапы, формы и методы, организационная структура, план конкретных действий).

5. Бюджет. Материально-техническое обеспечение.

6. Характеристика и способ оценки планируемых результатов.

Проектирование различных типов и систем требует, кроме общих принципов и закономерностей, применения особой методики. На всех уровнях проектирования важно выявить связи, закономерности, характерные для данного уровня, определить системообразующие факторы и учитывать их при проектировании и конструировании.

Анализ объекта и субъекта проектирования позволяет создать **«информационный массив»**, который является главным источником социального проектирования. Информационный массив - это система определенных на научной основе параметров, факторов, комплексно характеризующих объект проектирования.

По характеру проектируемых изменений социальные проекты делятся на:

- инновационные проекты, задача которых – внедрение принципиально новых разработок
- поддерживающие проекты (реанимационные, реставраци-

онные), задача которых носят экологический характер

Проекты могут различаться по **сфере деятельности**: исследовательские, конструкторские, технические, законодательные, финансовые, социальные, культурные, образовательные и др.

Проекты могут различаться по **типу авторов**:

- индивидуальные (личные, персональные – по своей инициативе и только под свою ответственность);
- проекты учреждений, организаций или органов власти;
- коллективно-распределенные (сетевые), если авторов несколько и они разнотипные.

Проекты могут различаться по **схеме финансирования** и механизмам получения (или отсутствия, или степени и уровня) прибыли автором от реализации проекта: благотворительные, социальные, социально-экономические, инвестиционные, коммерческие (бизнес-проекты).

Проекты могут различаться по типу непосредственно возникших в результате реализации проекта **изменений**:

- гуманитарные проекты, направленные непосредственно на изменение положения людей и получения ими блага: помощи, поддержки услуг, продуктов;

- структурные проекты, в результате реализации которых в первую очередь возникают организации, структуры, рабочие места и т.д.

- институциональные проекты, запускающие некие процессы на территории: противостояние коррупции, устранение монопольного права, демократизацию управления, активизации населения, использование экспертизы...

- смешанные.

По признаку преобладающей направленности социальные проекты могут быть:

- информационно-просветительными
- обучающими (познавательными);
- реабилитационными (психологическая, социально-психологическая, социальная, трудовая реабилитации);
- физкультурно-оздоровительными;
- художественно-творческими и др.

Тема 7. Организационные основы социального проектирования

Необходимо выделять следующие предпосылки социального проектирования:

1. Общественная потребность в целенаправленном изменении и развитии тех или иных социальных систем или социальных объектов, их свойств или взаимоотношений.

2. Социальная необходимость в преодолении стихийного развития социальных процессов и обеспечение их направленности в область удовлетворения социальных потребностей.

3. Потребность в реализации социального творчества.

4. Социальная необходимость в планомерном, предсказуемой, прогнозируемом и управляемом развитии социальных систем и процессов.

5. Потребность в создании динамичных социальных систем, которые характеризуются сбалансированностью отношений внутри самой системы и гармонизацией отношений с другими системами.

6. Ориентация на оптимальные формы бытия социальной системы, ее эффективности, рациональности.

7. Социальная потребность в реализации конструктивного характера социальных процессов.

8. Социальная потребность в снижении уровня социальной деструкции, уровня социальной энтропии, неупорядоченности, неорганизованности и нестабильности.

Наряду с данными предпосылками, которые можно назвать факторами социальной детерминации социального проектирования, нужно выделять и такие предпосылки, которые выступают внутренними детерминантами данного процесса.

Требования, предъявляемые к проекту

1. **Ограниченность** (по времени, целям и задачам, результатам и т.д.) – это характеристика проекта, позволяющая контролировать ход его реализации по четко определенным этапам на основании обозначенных, измеряемых результатов каждого этапа.

2. **Целостность** – общий смысл проекта ясен и очевиден, каждая его часть соответствует общему замыслу и предполагаемому результату.

3. **Последовательность и связность** – логика построения частей, которые соотносятся и обосновывают друг друга. Цели и задачи напрямую вытекают из поставленной проблемы. Бюджет опирается на описание ресурсов и сочетается с планом.

4. **Объективность и обоснованность** – доказательность того, что идея проекта, подход к решению проблемы оказались не случайным образом, а являются следствием работы авторов по осмыслению ситуации и оценки возможностей воздействия на нее.

5. **Компетентность автора и персонала** – адекватное выражение осведомленности авторов в проблематике, средствах и возможностях решения вопроса. Владение персонала технологиями, механизмами, формами и методами реализации проекта.

6. **Жизнеспособность** – определение перспектив развития проекта в дальнейшем, возможности его реализации в других условиях, чем он может быть продолжен.

При разработке проекта обычно выделяют несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Все фазы суммарно составляют жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации.

Этапы проекта.

1. Анализ ситуации (выявление, уяснение проблемы)

2. Формулировка концепции (целеполагание)

3. Мобилизация ресурсов

4. Реализация проекта (методы достижения цели)

5. Мониторинг проекта и оценка оказанного воздействия

6. Нарращивание потенциала проекта (перепланирование)

Проект обязательно имеет начало и конец и от замысла до окончания реализации проект проходит четыре стадии: 1) организация проектирования; 2) разработка проекта; 3) реализация проекта; 4) оценка результатов и последствий реализации проекта

Для эффективности проекта необходимым условием выступает привлечение ресурсов и инвестиций, а, именно:

- **политические ресурсы**, подразумевающие поддержку проекта федеральной, региональной и муниципальной властью, региональными, национальными, профессиональными и др. элитами;

- **идеологические ресурсы** – учитывающие привлекательность, престижность и актуальность выдвигаемых в проекте идей для достаточно большого количества участников (не только молодежи);

- **нормативно-правовые ресурсы**, опирающиеся на существующие или разрабатываемые в ходе проекта нормативно-правовые акты разного уровня;

- **организационные ресурсы**, предусматривающие точное и быстрое распределение задач и ответственностей среди участников и обратную связь для контроля или регулирования выполнения задач;

- **информационные ресурсы**, открывающие доступ к проекту для всех заинтересованных сторон, строящие бренд проекта и дающие возможность участникам получить доступ к необходимым данным;

- **концептуальные ресурсы** – обеспечивающие целостность и связность проекта, его методологическую устойчивость и логическую непротиворечивость;

- **инструментальные ресурсы** – обеспечивающие реализуемость проекта и его связь с практикой действий: показатели оценки ситуации, статистика, социологические исследования, некие методы упорядочивания баз данных («ландшафтные матрицы»);

- **образовательные ресурсы** – возможность повышения квалификации и расширения горизонтов профессионального сознания в ходе разработки и реализации проекта;

- **исследовательские ресурсы** – привлечение сил для исследования, диагностики и анализа выделенной предметной области проекта с некой целью, задаваемой логикой проекта;

- **финансовые ресурсы**, они важны тактически, но не являются стратегическим ресурсом проекта.

Тема 8. Управление проектами

Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- 1) процессы инициации - принятие решения о начале выполнения проекта;
- 2) процессы планирования - определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- 3) процессы исполнения - координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- 4) процессы анализа - определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- 5) процессы управления - определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- 6) процессы завершения - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

В организационных проектах, да и в проектах других типов, реализуемых в проектно-ориентированных организациях, одной из задач управления является формирование команды проекта, то есть выбор из числа сотрудников организации и/или из числа потенциальных внешних участников проекта такого их набора, реализация проекта которыми будет наиболее эффективной.

На каждом из этапов реализации проекта команда управления выполняет ряд особенных задач, и для успешного выполнения надо разделить ответственность между участниками проекта. Реализация проекта – это всегда командная работа.

Команда проекта включает в себя функциональных менеджеров проекта и членов команды проекта, команда управления проектом включает управляющего проектом и членов команды управления проектом.

Авторы проекта в ходе его разработки и реализации постоянно принимают управленческие решения. Это делается для опре-

деления стратегии и тактики развития проекта, выработки типовых процедур. Определим типы управленческих решений:

1) решение по ответственному за ту или иную часть проекта;

2) решение по содержательной части проекта;

3) решение по срокам завершения каждого элемента проекта;

4) решение по уровню, на котором можно решить возникшие вопросы;

5) решение по изменению ресурсного обеспечения;

6) решение по изменению методы достижения цели, которое сохраняет ту же самую цель, но изменяет метод ее достижения.

Успешная реализация любого проекта требует решения следующих общих задач:

- определение и анализ целей проекта;

- построение, оценка и выбор альтернативных решений по реализации проекта (вариантов проекта);

- формирование структуры проекта, выбор состава исполнителей, ресурсов, сроков и стоимости работ;

- управление взаимодействием с внешней средой;

- управление исполнителями (персоналом);

- регулирование хода работ (оперативное управление, внесение корректив) и т.д.

Управление проектами может осуществляться разными способами, которые в основном сводятся к трем управленческим структурам: функциональной структуре, матричной структуре и проектному управлению. Специфика функциональной структуры управления состоит в том, что проект встраивается в текущую работу уже имеющейся организации. В матричной структуре происходит как бы наложение двух систем управления (руководитель организации и руководитель проекта). При проектном управлении руководитель организации управляет руководителями проектов и общими функциональными отделами.

Стоимостная оценка проекта – это оценка вероятной стоимости тех ресурсов, которые потребуются для выполнения работ, предусмотренных проектом. Стоимостные оценки рассчитываются

в течение всего проекта. Для того чтобы дать проекту разрешение на старт, необходимо вначале проверить предпроектные оценки его стоимости. На этом этапе используется предварительная оценка, так называемая оценка "порядка величины", отличие которой от реальной стоимости лежит в интервале от -25% до + 75%. По ходу реализации проекта требуются более точные оценки. При этом определение сметной стоимости производится с точностью от -10% до +25%. И наконец, к моменту выработки согласованной базовой цены проекта необходимо провести окончательную стоимостную оценку, значение которой не должно быть меньше реальной более чем на 5% и превышать ее более чем на 10%.

Существует несколько общепринятых методов расчета стоимостных оценок.

Каждый может выбрать метод, обеспечивающий требуемую точность оценки:

- 1) метод оценки "сверху вниз";
- 2) метод оценки "снизу вверх";
- 3) метод оценки "по аналогу";
- 4) методы параметрических оценок.

Тема 9. Организационное проектирование

Организации являются частью среды и испытывают ее воздействие, с другой стороны, и сами организации оказывают воздействие на окружающую среду. Организационное проектирование является одним из средств изменения окружающей среды.

Организационное проектирование – это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности. В качестве **предмета** проектирования на уровне организации выступает система организации производства, труда, управления организации в целом, ее отдельных подразделений или видов деятельности. Поэтому **целью** организационного проектирования является разработка новых организационных систем, обеспечение высокого уровня организованности деятельности организации, а **результатом** – представление комплекта технической, организационной и планово-экономической документации, необхо-

димой для создания и осуществления на практике организационной, производственной, управленческой системы.

Организационное проектирование применяется на стадии создания новых организаций и разработки инвестиционных проектов, особенно связанных с реструктуризацией предприятий, внедрением новой техники и технологии, выпуске новой продукции.

Факторы, которые оказывают влияние на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер. Выделяют четыре группы факторов:

- состояние внешней среды;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Проектирование предприятий следует понимать как неотъемлемую часть, как обязательный этап единого процесса организационного развития системы.

Проектирование организации – это процесс создания образа будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных перемен.

Процесс организационного проектирования – это последовательность действий по принятию проектных решений, которая приводит к созданию описания проектируемой организационной системы. Процесс проектирования реализуется в соответствии со схемой, показывающей очередность выполнения основных этапов:

1) на предпроектном этапе предусматривается проведение прикладных исследований, анализ возможных вариантов решения проектных задач, осуществление подготовки исходных данных;

2) на этапе технического проектирования предполагается обосновать окончательный комплекс организационных решений, дающий полное представление об организационных нововведениях, предусматриваемых в моделируемой или вновь проектируемой системе;

3) в процессе рабочего проектирования осуществляется выпуск полного комплекта рабочей документации.

Моделирование – это адекватное замещение объектов-оригиналов другими объектами-моделями, которые более удобны для изучения свойств объекта-оригинала. Моделирование позволяет выполнять теоретические обобщения, осуществлять проектирования не прибегая к дорогостоящим опытам на реальных объектах.

Моделирование на концептуальном уровне описания организационных процессов, равно как и проектирование организационных систем, принято начинать от цели, т.е. от ожидаемого или необходимого результата. При этом в качестве постулатов организационного проектирования на концептуальном уровне моделирования организационных систем можно сформулировать следующие утверждения:

1) цель – внешняя категория по отношению к организационной системе;

2) главным в организационном проектировании является не средство, а цель;

3) строение организационной системы должно обеспечивать процесс достижения цели;

4) процесс достижения цели должен быть управляемым.

Концептуальное моделирование включает следующие теоретические этапы организационного проектирования – дивергенцию (позволяет обнаруживать расхождение признаков или расхождение векторов теоретической модели), трансформацию (структурные и параметрические преобразования организационной системы, вызванные изменениями параметров проектируемой организационной системы) и конвергенцию (схождение, приспособление структурных и параметрических составляющих к требованиям теоретической модели организационной систем).

Необходимо различать методы выполнения проектных работ и проектные методы. Существуют три разновидности **методов выполнения проектных работ**.

1. **Оригинальное проектирование** – характеризуется тем, что все проектные работы нацелены на создание индивидуальных проектов, то есть для каждого объекта с учетом его особенностей создается свой проект организации. *Оригинальное проектирование требует времени и является трудоемким.*

2. Типовое проектирование предполагает разделение проектируемой системы на отдельные элементы и создание для каждого из них своего проектного решения, которое впоследствии используется (с небольшой корректировкой) при проектировании организационной системы в целом. Удобство данного метода заключается в том, что проектные решения для отдельных элементов можно применять при проектировании нескольких организационных систем.

3. Автоматизированное проектирование – как следует из названия, данный метод предполагает применение компьютерных программ, с помощью которых создается глобальная модель организационной системы и на ее основе, с учетом необходимых параметров, – модель проекта организации.

К **проектным методам** относятся все действия, предпринимаемые в ходе проектирования. Их существует множество (некоторые авторы выделяют около трех десятков). Главная цель проектных методов – обеспечить проектировщика информацией, необходимой для создания нового объекта.

Охарактеризуем основные проектные методы.

Метод аналогий – при проектировании используется опыт создания структур управления в аналогичных организациях, характеристики типовых структур управления, механизмов их применения. При этом типовые структуры должны иметь несколько вариантов, чтобы их можно было скорректировать под конкретную ситуацию.

Экспертный метод – собираются и изучаются рекомендации и мнения экспертов и опытных менеджеров. При использовании данного метода ставится цель выявить специфику работы органов управления, положительные черты и недостатки различных уровней организационных структур и предложить обоснованные рекомендации по их усовершенствованию.

Метод структуризации целей предполагает выработку системы целей и ее совмещение с организационной системой. Проводится экспертный анализ различных вариантов организационных структур, происходит распределение полномочий и ответственности по подразделениям и видам деятельности, определяют-

ся конкретные результаты и лица, ответственные за их достижение.

Метод организационного моделирования – разработка формализованных графических, математических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности в организации, а также построение и оценка вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных. Преимуществом метода является возможность четкой формулировки критериев оценки эффективности проектных решений и наглядность за счет использования схем.

Общая оценка качества результатов организационного проектирования производится на основе экспертизы. Экспертиза проектов основывается на суждениях опытных специалистов или ученых, имеющих высокие результаты выполнения и осуществления проектов-аналогов или научных исследований в соответствующей предметной области.

Цель экспертизы заключается в профилактике несоответствий проекта задачам развития объекта организационного проектирования и исключении экономических потерь. К дополнительным задачам экспертизы относят также снижение инвестиционных рисков и устранение отступлений от действующих стандартов, норм, правил и эталонов проектирования.

Литература

Основная литература

1. Алексеева, М. М. Планирование деятельности организаций : Учеб.-метод. Пособие / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 266 с.
2. Алябьева, Л. Д. Использование математических методов при прогнозировании и перспективном планировании: Учеб. пособие / Л. Д. Алябьева, Д. В. Апраксин, Е. С. Петровский. – Моск. ин-т упр. М., 2008. – 57 с.
3. Анискин, Ю. П. Внутрифирменное планирование : Учеб. пособие / МГИЭТ / Ю.П. Анискин. – М., 2009. – 94 с.
4. Торгашев, Р. Е. Стратегия социально-экономического прогнозирования и планирования : Учебник / Р.Е. Торгашев. – М. : МГОУ, 2013. – 160с.
5. Исследование социально-экономического прогнозирования и планирования : Учебник. – М. – : МГОУ, 2013. – 170с.

Дополнительная литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2009. 275 с.
2. Анчишкин, А. И. Методы народно-хозяйственного прогнозирования /А. И. Анчишкин, Ю.В. Яременко. – М.: Наука, 2005. - 627 с.
3. Бассовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 259 с.
4. Бжилянская, Д. Инновационная деятельность: тенденция развития $\text{u}1080$ и меры государственного регулирования//Экономист. 2006. № 3. С. 23 – 33.
5. Бизнес-план : Метод материалы / Р. Г. Маниловский, А. С. Юлкина, Н. А. Колесникова и др. 3-е изд., доп. М.: Финансы и статистика, 2008. 254 с.

6. Бизнес-план: Опыт, проблемы : Учеб.-практ. пособие / Т. П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко, Ю.А. Олейникова. М.: ПРИОР, 2010. 96 с.

7. Бизнес-планирование : Учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова; Под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2008. 671 с.

8. Бизнес-планы: Полн. справ. руководство / Под ред. Степнова И.М. М.: Лаборатория базовых знаний, 2007. 239 с.

9. Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издат. дом «Дашков и К», 2008. 307 с.

10. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : Учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. 2-е изд. / В. А. Горемыкин, Э. Р. Бугулов, А. Ю. Богомолов. – М. : Филинь; Рилант, 2007. – 325 с.

11. Идрисов, А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. / А. Б. Идрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников. М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 2006. 272 с.

12. Орешин, В. П. Государственное регулирование национальной экономики (в вопросах и ответах): Учеб. пособие. – М. : Инфа-М, 2006. – 126 с.

Программное обеспечение и интернет-ресурсы

1. Бизнес словарь // <http://www.businessvoc.ru/>.

2. Чем технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО) отличается от бизнес-плана?// <http://popular.ru/>.

3. Бизнес-план для практиков. Структура бизнес-плана // <http://www.probp.ru/>.

4. Инвестиционные возможности России // www.ivr.ru/.

5. Сайт корпоративного менеджмента // www.chin.ru/.

6. РосБизнесКонсалтинг // www.research.rbc.ru/.

7. Устимов И. Разработка бизнес-плана: краткие комментарии // <http://www.aup.ru/>.

Учебное издание

Тухватуллина Марина Александровна
кандидат социологических наук, доцент

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Корректор Белова И.М.
Худ. редактор Федорова Л.Г.

Сдано в набор 21.11.2014.
Подписано в печать 26.11.2014.
Бумага писчая. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 6. Тираж 100.
Заказ №13.

НХТИ (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ»,
г. Нижнекамск, 423570, ул. 30 лет Победы, д. 5а.