

Министерство путей сообщения Российской Федерации
Департамент кадров и учебных заведений
Самарская государственная академия путей сообщения

Кафедра «Экономика и логистика на транспорте»

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания к выполнению курсовой работы
по дисциплине «Менеджмент»
для студентов специальности 060800
«Экономика и управление на предприятии (железнодорожный транспорт)»

Составитель: Попов Л.С.

САМАРА 2004

УДК 656 2: 658

Проектирование организации: Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Менеджмент» для студентов дневного и заочного обучения специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (железнодорожный транспорт)» / Составитель Л.С. Попов – Самара: СамГАПС, 2004. – 14 с.

Утверждены на заседании кафедры 29 июня 2004 г., протокол № 11.
Печатается по решению редакционно-издательского совета академии.

Курсовая работа предусматривает последовательное овладение студентами знаниями, умениями и навыками организационного проектирования предприятий малого и среднего бизнеса.

Задача методических указаний – помочь студенту закрепить и обобщить знания по основным разделам и темам дисциплины; получить практические навыки в решении комплекса задач, связанных с организационным проектированием предприятия (фирмы) с учетом его особенностей в различных сферах деятельности. Данные методические указания могут быть рекомендованы к опубликованию.

Предназначены для студентов дневной и заочной форм обучения.

Составитель: Попов Леонид Сергеевич – к.т.н., доц. кафедры «ЭиЛнаТ»

Рецензенты: доцент каф. «Бух. учет» СамГАПС – к.э.н. Бологова Е. В.;
Зав. каф. «Менеджмент и коммерция» ВЭГУ – к.э.н. Скибин Ю.В.

Редактор И.А.Шими́на
Компьютерная верстка Р.Р.Абрамя́н

Подписано в печать 12.07.04. Формат 60x90 1/16.
Бумага писчая. Печать оперативная. Усл. печ. л. 0,87.
Тираж 100. Заказ № 110.

© Самарская государственная академия путей сообщения, 2004

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ

В настоящее время акцент в развитии народного хозяйства страны (в частности железнодорожного транспорта) ставится на развитие малого и среднего бизнеса, т.е. создание малых и средних предприятий, как правило, предпринимательского характера. Это в свою очередь требует большого числа грамотных специалистов-менеджеров, которые в состоянии проектировать эффективно функционирующие предприятия (фирмы) в различных отраслях народного хозяйства.

Для того чтобы спроектировать организацию требуется решить целый комплекс разнообразных задач как аналитического, так и проектного характера. С целью изучения этой проблемы в лекционный курс по дисциплине «Менеджмент» включен большой раздел «Проектирование организации». Для закрепления, углубления и обобщения полученных знаний, а также получения практических навыков по данной проблематике и предназначена курсовая работа.

Задание – объект проектирования – на курсовую работу студент выбирает самостоятельно, согласовав с руководителем.

Отличительной особенностью данной курсовой работы является то, что она представляет широкое поле для самостоятельной творческой работы студентов, не ограничивая их жесткими рамками расчетов.

Объем курсовой работы должен составлять 25-30 страниц формата А-4 . Оформление работы должно отвечать требованиям ГОСТа.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна содержать следующие разделы:

- Введение.
 - 1. Выработка миссии организации.
 - 2. Разработка целей организации.
 - 3. Стратегический анализ внешней и внутренней сред организации.
 - 4. Выработка стратегии организации.
 - 5. Организационная культура организации.
 - 6. Проектирование работ в организации.
 - 7. Проектирование организационной структуры.
 - 8. Проектирование структуры управления.
 - 9. Составление штатного расписания.
 - 10. Определение необходимых основных средств и составление сметы расходов.
- Заключение.
Список использованной литературы.

ВВЕДЕНИЕ

Во введении должны найти отражение:

1. Современное состояние данного вопроса (состояние выбранной отрасли, вопросы проектирования организации).
2. Цель, задачи и содержание курсовой работы.

1. ВЫРАБОТКА МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Существует широкое и узкое понятие миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация собирается осуществлять свою деятельность.

В узком понимании миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего существует организация, т.е. раскрывает область деятельности, и какие потребности покупателей будут удовлетворяться и чем данная организация отличается от ей подобных.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие от других ей подобных.

В качестве примера рассмотрим миссию предприятия по производству плавленых сыров. *Миссией предприятия «N» является производство и обеспечение покупателей высококачественными плавлеными сычужными сырами, изготавливаемых на новейшем импортном оборудовании, учитывая разнообразные требования потребителей и новейшие достижения в сыроварении. А также выведение организации на лидирующие позиции в сфере производства сыров во всем Поволжском регионе.*

Максимальный объем миссии – 2 ÷ 3 предложения. Более развернутая философская составляющая миссии указывается, как правило, в разделе «Организационная культура».

2. РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, на них базируется система мотивации, они используются для контроля и оценки работы отдельных подразделений и работников, а также организации в целом.

Цели бывают общие и специфические, долгосрочны и краткосрочные. Общие цели отражают концепцию развития фирмы. Специфические – разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом подразделении фирмы и могут выражаться в количественных показателях (заданиях) и качественных показателях (ори-

ентирах). Долгосрочными считаются цели, которые достигаются через 2-3 года. Краткосрочные – в течение 1 года.

В выборе целей выделяются 4 сферы, применительно к которым организации устанавливают цели:

- ★ Доходы организации;
- ★ Работа с клиентами;
- ★ Потребности и благосостояние сотрудников;
- ★ Социальная ответственность.

Наиболее распространенными направлениями, по которым устанавливаются цели: прибыльность; положение на рынке; производительность; финансовые ресурсы; мощности организации; разработка, производство продукта и обновление технологии; изменения в организации и управлении; человеческие ресурсы; работа с покупателями; оказание помощи обществу.

Требования к формулированию целей:

1. Цели должны быть достижимыми.
2. Цели должны быть гибкими.
3. Цели должны быть измеримыми.
4. Цели должны быть конкретными.
5. Цели должны быть совместимыми.

В любой крупной организации, имеющей несколько структурных подразделений, несколько уровней управления, складывается иерархия целей (дерево целей), представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей в организации устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

Процесс установления целей осуществляется в следующей последовательности:

1. Выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются в окружении.
2. Выработка соответствующей миссии.
3. Построение иерархии целей (дерево целей).
4. Установление специфических (индивидуальных) целей.

В качестве примера на рис. 1 приведено дерево целей организации, для которой ранее мы сформулировали миссию.

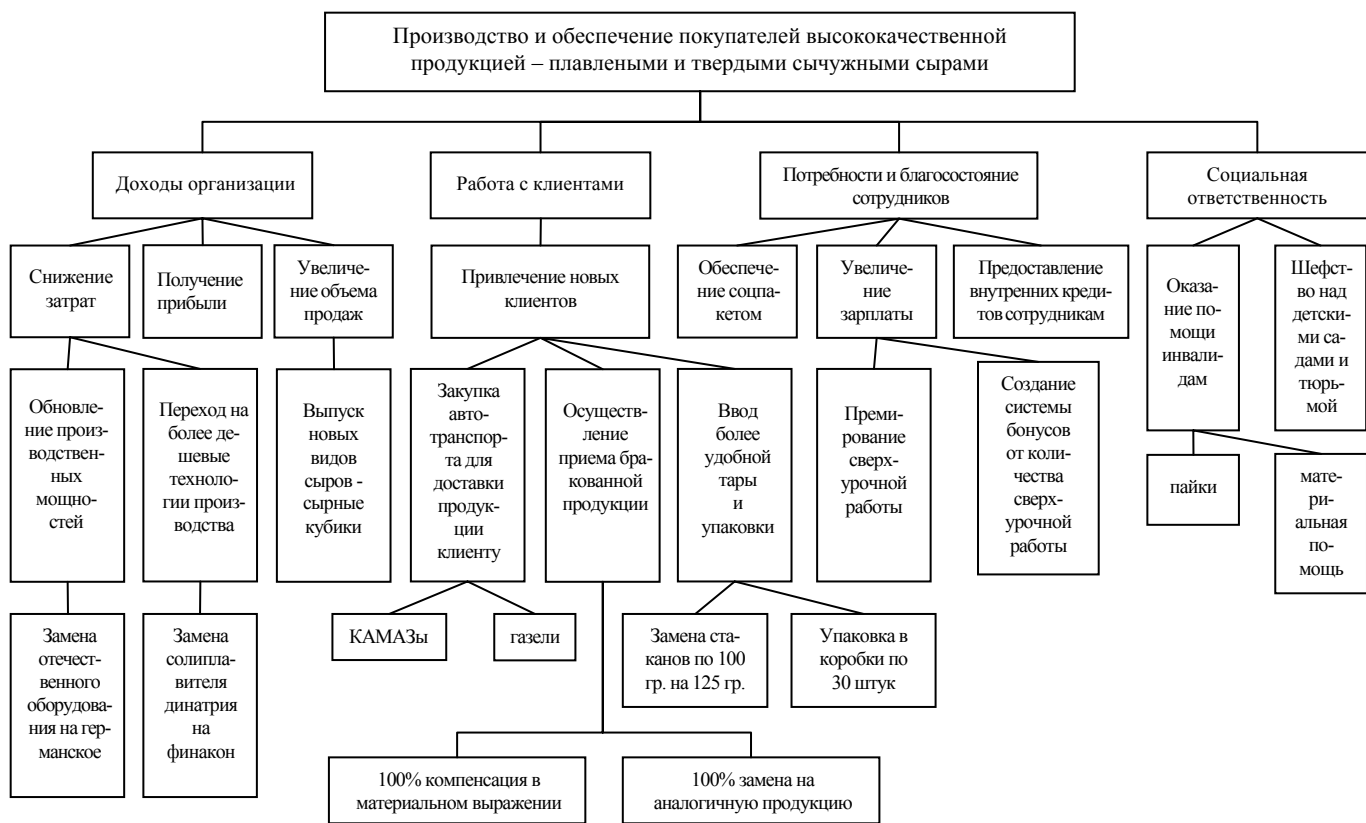


Рис. 1. Дерево целей организации «N»

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕД ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегический анализ является исходным пунктом проектирования организации, т.к. на основании стратегического анализа определяется миссия и цели организации, а также стратегия ее деятельности. Целью анализа является сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними силами и слабостями организации. Стратегический анализ состоит из анализа внешней среды косвенного воздействия (макроокружение), внешней среды прямого воздействия (непосредственное окружение) и внутренней среды организации.

Макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации.

Анализ включает рассмотрение следующих компонентов:

1. *Экономическая* – ВВП, темп роста инфляции, процентная ставка, уровень безработицы, нормы налогообложения, формирование и распределение ресурсов и т.п.
2. *Правовая* – изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы.
3. *Политическая* – намерения органов государственной власти в отношении развития общества, с помощью которых государство намерено проводить свою политику.

ку, идеологическая направленность правительства, уровень общественного недовольства, стабильность правительства.

4. *Социальная* – отношение людей к труду и к уровню жизни, верования, ценности, уровень образования, мобильность населения, демография.

5. *Технологическая* – научно-технический прогресс несет в себе большие возможности и большие угрозы для организации.

Непосредственное окружение носит специфический характер по отношению к отдельно взятой организации.

Анализ включает следующие факторы:

1. *Покупатели* – проводится с целью выяснения к какой продукции проявляется склонность и для увеличения потенциальных покупателей, чувствительность к цене.

2. *Поставщики* – проводится с целью выяснения круга потенциальных поставщиков сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий требуемого качества по приемлемой цене.

3. *Конкуренты* – проводится с целью выяснения сильных и слабых сторон конкурентов как существующих, так и могущих появиться, с целью создания барьеров для их проникновения на рынок.

4. *Рынок рабочей силы* – проводится с целью выяснения потенциальных возможностей по специальности, возрасту, полу, уровню образования, стоимости рабочей силы.

Главная задача анализа внешней среды – выявить тенденции изменения и предсказать направление их развития. При этом особое внимание уделяется факторам, представляющим **угрозу** и факторам представляющим большие **возможности** для достижения целей организации.

Анализ внутренней среды представляет собой методичную оценку функциональных зон организации с целью выявления ее стратегических **сильных** и **слабых** сторон.

Анализируются следующие факторы:

1. Кадровый состав

2. Организация:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархия подчинения.

3. Производство:

- изготовление продукции;
- снабжение, складское хозяйство;
- обслуживание технического оборудования;
- осуществление НИОКР.

4. Маркетинг:

- реализация продукции;
- ценообразование;
- каналы сбыта;
- выбор рынков.

5. Финансы:

- эффективное использование финансов;
- поддержание ликвидности;
- обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей.

6. Организационная культура:

- отношения между людьми, внешним миром, клиентами;
- традиции, ритуалы;
- методы конкурентной борьбы.

В результате составляются перечни угроз, возможностей, сильных и слабых сторон конкретной организации, которые затем разносятся в соответствующие квадранты матриц угроз, возможностей и SWOT, а также в таблицу профиля среды. Формы матриц и таблицы приведены в табл. 1 и на рисунках 2, 3 и 4 .

Таблица 1

Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности (D = А·В·С)

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность			
Средняя вероятность			
Низкая вероятность			

Рис. 2 Матрица возможностей

Вероятность реализации угроз	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность				
Средняя вероятность				
Низкая вероятность				

Рис. 3 Матрица угроз

		Возможности		Угрозы	
		1. 2. 3. ...		1. 2. 3. ...	
Сильные стороны	1.	→		↓	
	2.		... - - ...
	3.	→		↓	
	...				
Слабые стороны	1.	→		↓	
	2.		... - - ...
	3.	→		↓	
	...				

Рис. 4 SWOT – матрица

4. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Выбор стратегии организации осуществляется руководством на основе факторов, характеризующих состояние фирмы с учетом результатов проведенного стратегического анализа, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными факторами, учитываемыми при выборе стратегии:

- сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы;
- цели фирмы;
- интересы и отношение высшего руководства;
- финансовые ресурсы фирмы;
- квалификация работников;
- обязательства фирмы;

- степень зависимости от внешней среды;
- временной фактор.

При выборе стратегии необходимо учитывать две ее составляющие: направленная на внутреннюю среду организации – эффективное распределение и использование всех видов ресурсов (материальных, информационных, кадровых, финансовых) и направленная на внешнюю среду – адаптация к изменяющейся внешней среде.

Стратегия конкретной фирмы выбирается из возможных вариантов, называемых эталонными стратегиями, с их разновидностями.

1. Стратегия концентрированного роста:
 - стратегия усиления позиций на рынке;
 - стратегия развития рынка;
 - стратегия развития продукта.
2. Стратегия интегрированного роста:
 - стратегия обратной вертикальной интеграции;
 - стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегия диверсифицированного роста:
 - стратегия центрированной диверсификации;
 - стратегия горизонтальной диверсификации;
 - стратегия конгломеративной диверсификации.
4. Стратегия сокращения:
 - стратегия ликвидации;
 - стратегия «сбора урожая»;
 - стратегия сокращения;
 - стратегия сокращения расходов.

Кроме того, стратегии разрабатываются и в отдельных направлениях деятельности фирмы: по рыночной доле, по новизне продукта (рынка), по новизне технологии, по маркетингу и рекламе, по цене, по сбыту и т.п.

5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Составляющие организационной культуры:

- философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;

- преобладающие ценности, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования и средствам их достижения;
- нормы поведения, разделяемые сотрудниками и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- правила, по которым ведется «игра» в организации;
- климат, существующий в организации, атмосфера в организации, и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных знаков, выражений и тому подобное.

6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ

В процессе создания и с самого начала функционирования любой организации надо ответить на два вопроса:

1. Какие действия должен выполнять каждый из ее сотрудников, чтобы появилась на свет необходимая потребителю продукция?
2. Какие действия должна выполнять организация в целом, чтобы достичь своих целей?

Для этого необходимо провести проектирование работы в организации. Все работы в организации можно разделить на два основных вида: управленческие и исполнительские, т.е. связанные со средствами производства и непосредственным выпуском продукции.

В этом разделе курсовой работы необходимо составить два полных перечня всех управленческих и всех исполнительских работ. В дальнейшем, объединяя более-менее схожие работы, можно выйти на организационную структуру фирмы.

7. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Проектирование организации преследует основную цель: определенным образом соединить работы и работников между собой, т.е. обеспечить взаимодействие между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в структуре организации, так и динамическое, выражающееся в процессах происходящих в организации и дающее ей способность реагировать на изменения внешней среды. К таким процессам относятся коммуникации, принятие решений, групповая динамика, управление конфликтами, мотивация, власть и влияние, руководство.

Проектирование организационной структуры осуществляется посредством следующих элементов: горизонтальное разделение труда и специализация, департаментизация, дифференциация и интеграция.

При проектировании учитываются следующие факторы:

- размер организации и степень разнообразия ее деятельности;
- географическое размещение;
- технология;
- стратегия, реализуемая организацией;
- динамизм внешней среды и т.п.

В данном разделе курсовой работы, используя группирование работ в организации, создаются отдельные подразделения.

В любой организации выделяют три типа подразделений: основные, вспомогательные, обслуживающие. Основные подразделения непосредственно связаны с изготовлением продукции. Вспомогательные подразделения служат для создания условий непрерывного протекания основного производственного процесса и для создания недостающих средств труда. Обслуживающие подразделения служат для разработки планов и заданий, контроля, набора и подготовки кадров и т.п.

На организационной структуре изображаются все подразделения организации разбитые на три группы. Пример организационной структуры приведен на рис. 5.



Рис. 5. Организационная структура организации «N»

8. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Наряду с горизонтальным разделением труда в любой организации имеет место и вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда представляет собой разделение управленческих работ по уровням управления и связано со следующими элементами проектирования организации: координация, масштаб управляемости, иерархия ор-

ганизации и ее звенность: распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация.

Пример структуры управления организацией приведен на рис. 6



Рис. 6. Структура управления организации «N»

9. СОСТАВЛЕНИЕ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ

На основании организационной структуры и структуры управления (организационно-управленческой структуры) составляется штатное расписание, на основании которого рассчитываются общая численность работников и годовой фонд оплаты труда (ФОТ) (см. табл. 2).

Таблица 2

Штатное расписание

Наименование должности	Количество человек	Средняя зарплата одного работника	Годовой ФОТ

11.ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ И СОСТАВЛЕНИЕ СМЕТЫ РАСХОДОВ

Для организации предприятия необходимо наличие как основных, так и оборотных средств, которые требуют определенных денежных затрат.

В данном разделе курсовой работы необходимо в сводной ведомости указать необходимые основные фонды и затраты на них, а также оборотные средства, условно считая их через ФОТ.

В результате получится сумма необходимых инвестиционных ресурсов для открытия предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении указывается вся проделанная в курсовой работе работа. Указывается примерная необходимая сумма инвестиционных ресурсов, а также примерный срок возврата инвестиций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абчук. В. Основы предпринимательства. М., 1995.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.– 3-е изд. М., 2003.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 2003.
4. Драчева Е.Л. Основы менеджмента. М., 2002.
5. Мардас А.Н., Мардас О.А. Краткий курс практического менеджмента. М.,2002.
6. Муравьев А.И. , Игнатъев А.Н. Малый бизнес. СПб, 1999.
7. Одинцов А.А. Менеджмент организации. М., 2003.
8. Семенов В.М. Экономика предприятия. М., 2003.
9. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000.
- 10.Тронин Ю.Н. Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы: Учебное пособие для вузов. М., 2002.