

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой АОИ

\_\_\_\_\_ Ю.П. Ехлаков

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

**Т.В. Адуева**

**«Планирование и проектирование организаций»**

Методическое пособие к лабораторным и самостоятельным занятиям

По дисциплине Планирование и проектирование организаций

Направления подготовки:

081100.62 «Государственное и муниципальное управление»

2014

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Методические указания к лабораторным занятиям .....	3
2. Методические указания к самостоятельной работе .....	11

## 1. Методические указания к практическим занятиям

### 1.1. Лабораторные занятия в объеме 36 часов

Цель лабораторных занятий – применение теоретических знаний и получение навыков решения задач планирования и проектирования организаций на практических примерах.

На лабораторных занятиях студенты знакомятся с методикой применения таких составляющих целевого управления организацией как: управленческий учет, ключевые показатели эффективности, бюджетирование, система сбалансированных показателей, бизнес-планирование, проектируют информационную модель организации, реализовывают информационную модель типовыми средствами программного продукта 1С:Управление производственным предприятием.

Технологии интерактивного обучения на лабораторных занятиях – решение ситуационных задач по планированию и проектированию организаций.

При выполнении практических работ формируются следующие компетенции:

Умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия управленческого решения (ПК-3).

Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6).

Способность анализировать состояние систем и процессов при сопоставлении с передовой практикой (ПК-20).

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов и организаций (ПК-24).

Умение моделировать административные процессы и процедуры в органах власти (ПК-25).

Умение выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели (ПК-39).

Раздел дисциплины	Наименование лабораторных работ	Трудо-емкость, ч	ОК, ПК
<b>1</b>	Система целевого управления организацией	4	ПК-3; ПК-6; ПК-20; ПК-24; ПК-25; ПК-39
<b>2</b>	Бизнес-планирование	4	ПК-3; ПК-6; ПК-20; ПК-24; ПК-25; ПК-39
<b>3</b>	<b>1С:Управление производственным предприятием</b> Управленческий учет Бюджетирование Ключевые показатели эффективности Система сбалансированных показателей	6 12 6 4	ПК-3; ПК-6; ПК-20; ПК-24; ПК-25; ПК-39

## Краткая характеристика программного продукта

«1С:Управление производственным предприятием 8» (1С:УПП) является комплексным прикладным решением, охватывающим основные контуры управления и учета на производственном предприятии. Решение позволяет организовать комплексную информационную систему, соответствующую корпоративным, российским и международным стандартам и обеспечивающую финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Прикладное решение создает единое информационное пространство для отображения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, охватывая основные бизнес-процессы. В то же время четко разграничивается доступ к хранимым сведениям, а также возможности тех или иных действий в зависимости от статуса работников.

На предприятиях холдинговой структуры общая информационная база может охватывать все организации, входящие в холдинг. Это существенно снижает трудоемкость ведения учета за счет повторного использования разными организациями общих массивов информации. При этом по всем организациям ведется сквозной управленческий и регламентированный (бухгалтерский и налоговый) учет, но регламентированная отчетность формируется отдельно по организациям.

Факт совершения хозяйственной операции регистрируется один раз и получает отражение в управленческом и регламентированном учете. Необходимость повторного ввода информации исключена. Средством регистрации хозяйственной операции является документ, причем для ускорения работы широко используются механизмы подстановки данных "по умолчанию", ввод новых документов на основании ранее введенных.

"1С:Управление производственным предприятием 8" может использоваться в ряде подразделений и служб производственных предприятий, включая:

- дирекцию (генеральный директор, финансовый директор, коммерческий директор, директор по производству, главный инженер, директор по кадрам, директор по IT, директор по развитию);
- планово-экономический отдел;
- производственные цеха;
- производственно-диспетчерский отдел;
- отдел главного конструктора;
- отдел главного технолога;
- отдел главного механика;
- отдел сбыта;
- отдел материально-технического обеспечения (снабжения);
- отдел маркетинга;
- склады материалов и готовой продукции;
- бухгалтерию;
- отдел кадров;
- отдел организации труда и занятости;
- IT-службу;
- административно-хозяйственный отдел;
- отдел капитального строительства;
- информационно-аналитический отдел;
- отдел стратегического развития.

Наибольший эффект внедрение прикладного решения дает на предприятиях с численностью персонала от нескольких десятков до нескольких тысяч человек, имеющих десятки и сотни автоматизированных рабочих мест, а также в холдинговых и сетевых структурах.

«1С:Управление производственным предприятием 8» предоставляет:

- **руководству предприятия и управленцам**, отвечающим за развитие бизнеса, — широкие возможности анализа, планирования и гибкого управления ресурсами компании для повышения ее конкурентоспособности;
- **руководителям подразделений, менеджерам и сотрудникам**, непосредственно занимающимся производственной, сбытовой, снабженческой и иной деятельностью по обеспечению процесса производства, — инструменты, позволяющие повысить эффективность ежедневной работы по своим направлениям;
- **работникам учетных служб предприятия** — средства для автоматизированного ведения учета в полном соответствии с требованиями законодательства и корпоративными стандартами предприятия.

### **Лабораторная работа № 1 Система целевого управления организацией**

**Цель лабораторной работы: Получение навыков разработки системы целевого управления организацией**

Формирование компетенций:

Умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия управленческого решения (ПК-3).

Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6).

Способность анализировать состояние систем и процессов при сопоставлении с передовой практикой (ПК-20).

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов и организаций (ПК-24).

Умение моделировать административные процессы и процедуры в органах власти (ПК-25).

Умение выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели (ПК-39).

**Учебное время – 4 часа.**

#### **Разработка целей и целеполагание**

Целеполагание – это процесс установления, формулирования целей. В случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой цели организации. Это является определенным преимуществом. В то же время существенные недостатки состоят в том, что на нижних уровнях организации может возникнуть неприятие этих целей и даже сопротивление.

Организованный процесс выработки целей включает четыре фазы:

##### **Задание 1**

В соответствии с исходными данными выданного Вам Варианта задания сформулировать цели организации в соответствии с четырьмя нижеперечисленными фазами.

*Первая фаза - выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.*

*Вторая фаза - установление целей для организации в целом.*

*Третья фаза - построение иерархии целей.*

*Четвертая фаза - установление индивидуальных целей.*

## **Задание 2**

### **Построить дерево целей организации**

**Построение дерева целей.** Задача руководителя - превратить цель организации в цели отдельных служб и подразделений, заставить их работать на один результат наиболее эффективным образом. При этом общая цель должна быть разложена на отдельные составляющие, которые будут ориентирами в деятельности отдельных подсистем организации.

**На первом этапе** построения дерева целей формируется главная, генеральная цель организации. Она имеет долгосрочный характер и должна быть направлена на выживание организации во внешней среде. Постановка этой цели должна быть тщательно подготовлена на основе предварительного анализа внешней среды организации, оценки внутренних ресурсов и возможностей. Для этого обычно проводят следующие операции:

**На втором этапе** происходит декомпозиция основной цели организации на цели второго уровня. Необходимость этого этапа обусловлена наличием сильно различающихся направлений деятельности организации по достижению основной цели и, следовательно, первичной специализацией управленческой структуры.

**На третьем этапе** осуществляется декомпозиция целей второго уровня в соответствии с конкретными технологическими задачами в пределах каждой целевой программы. Разработка целей третьего, четвертого и, если нужно, последующих уровней происходит при неукоснительном выполнении требования необходимости и достаточности целей третьего (четвертого и последующих) уровня.

При формировании дерева целей следует помнить, что достижение каждой цели должно быть организационно обеспечено, т.е. для ее реализации необходимо создание группы, лабораторий, отдела, других подразделений, сотрудники которых ориентированы на достижение данной цели, обеспечены соответствующими ресурсами и совершают действия, направленные на ее достижение.

## **Задание 3**

**В соответствии с деревом целей разработать организационную структуру организации.**

**Настроить разработанную структуру в программе «1С:Управление производственным предприятием»**

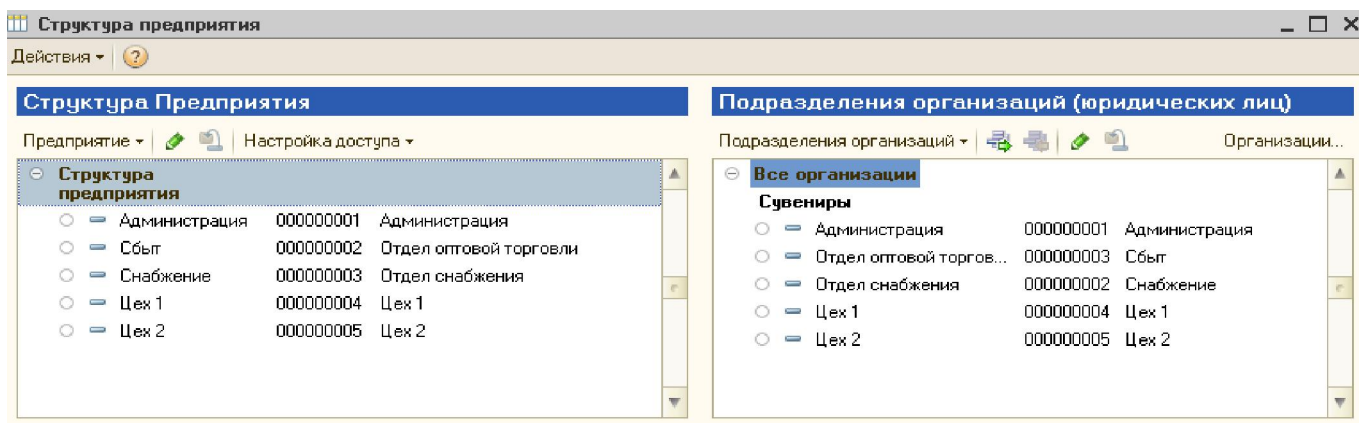
**Пример структуры предприятия:**

### **Модель предприятия**

С точки зрения организационной структуры **предприятие** состоит из **организаций**. Каждая организация является отдельным юридическим лицом.

Структура организации

Подразделения настройки структуры организации



### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислите фазы выработки целей организации
2. Перечислите этапы построения дерева целей

### ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ

Отчет должен включать:

1. Дерево целей организации
2. Структуру предприятия в «1С:Управление производственным предприятием»

### ЗАЩИТА РАБОТЫ

1. Представить и обосновать построенное дерево целей.
2. Обосновать выбор организационной структуры организации

## Лабораторная работа № 2 Бизнес-планирование

### Цель лабораторной работы: Получение навыков бизнес-планирования

Формирование компетенций:

Умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия управленческого решения (ПК-3).

Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6).

Способность анализировать состояние систем и процессов при сопоставлении с передовой практикой (ПК-20).

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов и организаций (ПК-24).

Умение моделировать административные процессы и процедуры в органах власти (ПК-25).

Умение выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели (ПК-39).

**Учебное время – 4 часа.**

Бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

### **Задание**

**Используя данные Лабораторной работы 1 разработать бизнес-план организации на 3 года.**

Содержание бизнес-плана

1. Резюме бизнес-плана (краткая аннотация)
2. Цели и задачи проекта
3. Описание компании
4. Анализ отрасли и тенденций её развития
5. Целевой рынок
6. Конкуренция
7. Стратегическая позиция и оценка рисков
8. План маркетинга и стратегия продаж
9. Операционная деятельность
10. Технологический план
11. Организационный план
12. План персонала
13. Финансовый план
14. Социальная и экологическая ответственность
15. Условия выхода из бизнеса

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Задачи бизнес-планирования
2. Содержание бизнес-плана

### **ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ**

Отчет должен включать:

1. Бизнес-план организации

### **ЗАЩИТА РАБОТЫ**

1. Обосновать основные позиции бизнес-плана

## **Лабораторная работа № 3 Проектирование информационной модели организаций**

**Цель лабораторной работы: Получение навыков проектирования информационной модели организации**

Формирование компетенций:

Умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия управленческого решения (ПК-3).



Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6).

Способность анализировать состояние систем и процессов при сопоставлении с передовой практикой (ПК-20).

Умение применять количественные и качественные методы анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов и организаций (ПК-24).

Умение моделировать административные процессы и процедуры в органах власти (ПК-25).

Умение выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели (ПК-39).

### **Учебное время - 28 часов**

Управленческий учет	6 часов
Бюджетирование	12 часов
Ключевые показатели эффективности	6 часов
Система сбалансированных показателей	4 часа

#### **Управленческий учет**

##### **Задание: Для организации по данным Лабораторных работ 1 и 2**

1. Разработать статьи калькуляции
2. Выделить объекты калькулирования
3. Определить перечень условно переменных и условно постоянных затрат.  
Зарегистрировать в информационной базе операции по варианту, выданному преподавателем с учетом статей калькуляции, объектов калькулирования, перечнем условно переменных и условно постоянных затрат за 1 квартал \_\_\_\_\_ года.

#### **Бюджетирование**

##### **Задание: Для организации по данным Лабораторных работ 1 и 2**

Настроить подсистему бюджетирования:

1. ЦФО
2. Статьи оборотов
3. Состав показателей бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств.

Запланировать показатели на 1 квартал \_\_\_\_\_ года.

Построить отчет «План-фактный анализ»

#### **Ключевые показатели эффективности**

**Задание: Настроить Монитор эффективности в соответствии с определенными в Лабораторной работе № 1 показателями эффективности.**

Отчет «Монитор эффективности» ориентирован на оперативную оценку ключевых показателей эффективности руководством предприятия.

Отчет позволяет:

- охватить весь бизнес "одним взглядом";
- своевременно выявить отклонения от плана, негативную динамику, точки роста;

- уточнить предоставляемую информацию;
- использовать комплект показателей эффективности, поставляемый в составе демонстрационной базы;
- быстро разрабатывать новые показатели эффективности;
- настроить несколько вариантов отчета по видам деятельности или по участкам ответственности руководителей компании.

### **Система сбалансированных показателей (ССП)**

В настоящее время, очень перспективным инструментом стратегического управления является сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов.

ССП — это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути ССП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через ключевые показатели эффективности. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

**Задание: Дать оценку разработанным ключевым показателям с точки зрения системы сбалансированных показателей. Рекомендации по изменению системы показателей.**

#### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Инструменты управленческого учета
2. Инструменты бюджетирования
3. Назначение системы ключевых показателей эффективности
4. Концепция системы сбалансированных показателей

#### **ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ**

Отчет должен включать:

1. Настроенный отчет «Мониторинг эффективности»
2. План-фактный анализ бюджетного планирования.

#### **ЗАЩИТА РАБОТЫ**

1. Представить и обосновать предложения по оптимизации системы сбалансированных показателей

## Методические указания к самостоятельной работе

Самостоятельная работа – 54 часа (без зачета), 36 часов – подготовка и сдача зачета

Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч				ОК, ПК	Контроль выполнения работы
	По разделам дисциплины			Всего		
	1	2	3			
1. Подготовка к лекциям (к каждому лекционному занятию в объеме 1 ч)	5	2	2	<b>9</b>	ПК-3, ПК-20	Тест, устный ответ на вопрос
2. Подготовка к лабораторным занятиям (к каждому занятию в объеме 1 ч)	14	2	2	<b>18</b>		Тест, устный ответ на вопрос
3. Выполнение домашних заданий (подготовка к контрольным работам)				<b>27</b>		Защита лабораторной работы, Контрольная работа
Архитектура системы целевого управления организацией	15	–	–	15		
Бизнес-планирование	–	6	–	6		
Планирование и проектирование информационной модели организаций	–	–	6	6		
<b>Всего по разделу дисциплины</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>54</b>		
Подготовка к зачету				36		Зачет