

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

А. Т. Зуб, З. Ю. Пронина

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

учебник

Рекомендовано
ученым советом факультета государственного
управления Московского государственного
университета имени М. В. Ломоносова
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Менеджмент»
и «Государственное управление»



Электронные версии книг на сайте
www.prospekt.org



• ПРОСПЕКТ •

Москва
2019

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

З-91

Авторы:

Зуб А. Т., доктор философских наук, профессор кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова, лауреат Ломоносовской премии, заслуженный профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, автор свыше двадцати учебников, учебных пособий по различным дисциплинам менеджмента и бизнес-администрирования;

Пронина З. Ю., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова.

Рецензент:

кафедра экономики инновационного развития факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова.

Зуб А. Т., Пронина З. Ю.

3-91 Планирование и проектирование организаций. Теория и практика : учебник. — Москва : Проспект, 2019. — 472 с.

ISBN 978-5-392-29682-8

DOI 10.31085/9785392296828-2019-472

В учебнике рассмотрены основные теории, подходы и принципы планирования и проектирования организаций разного профиля деятельности — коммерческих и некоммерческих, а также организаций государственного управления. Представлены современные методы принятия решений и планирования, организации контроля исполнения решений. Значительное место отведено рассмотрению методик составления бизнес-планов, их использования для проектирования организаций и диагностики необходимости проведения организационных изменений. Определено место в проектировании и основания для выбора подходящей структуры и системы коммуникаций организации, даны рекомендации по формированию соответствующей задачам организации культуры. Уделено внимание технологиям проведения организационных изменений. Теоретическая часть дополнена большим количеством конкретных ситуаций, анализ и обсуждение которых позволяют студентам выработать практические навыки постановки целей планирования, выбора подходящих для конкретного случая инструментов и выявления проблем проектирования организаций.

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

*Учебное издание***Зуб Анатолий Тимофеевич,****Пронина Зоя Юрьевна****ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА****Учебник**

Подписано в печать 03.04.2019. Формат 60×90 1/16.

Печать цифровая. Печ. л. 29,5. Тираж 500 (1-й завод 200) экз. Заказ №

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

ISBN 978-5-392-29682-8

DOI 10.31085/9785392296828-2019-472

© Зуб А. Т., Пронина З. Ю., 2019

© ООО «Проспект», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
---------------	---

Раздел I ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Глава 1. Принятие управленческих решений	14
1.1. Области принятия управленческих решений.....	14
1.2. Уровни и типы управленческих решений.....	16
1.3. Запрограммированные и незапрограммированные решения	20
1.4. Рациональное принятие решений в процессе планирования и проектирования.....	24
1.5. Субъективная рациональность – индивидуальное восприятие ситуации принятия решения.....	33
1.6. Административная модель и «удовлетворительные» решения....	34
1.7. Личностные факторы в принятии решений.....	40
1.8. Феномены коллективных решений.....	60
1.9. Стили принятия решений и гендерные различия.....	66
Глава 2. Определение организационных целей и планирование	75
2.1. Необходимость определения организационных целей.....	76
2.2. Процесс определения организационных целей.....	77
2.3. Характеристики эффективных целей.....	80
2.4. Управление по целям	83
2.5. Возрастание значения планирования в современных условиях.....	85
2.6. Формальное и неформальное планирование	87
2.7. Уровни управления и планирование.....	89

2.8. Процесс планирования.....	91
2.9. Препятствия эффективному планированию.....	93
Глава 3. Технологии и методы планирования.....	99
3.1. Планирование с помощью составления списков последовательности действий.....	100
3.2. Планирование с помощью полосовых диаграмм.....	102
3.3. Сетевое планирование.....	104
3.4. Правила построения сетевых графов.....	112
3.5. Линейное программирование.....	114
3.6. Модель теории очередей или модель массового обслуживания.....	117
3.7. Модели управления запасами, путевые методы и имитация.....	121
Глава 4. Управленческий контроль.....	128
4.1. Определение процесса контроля, необходимость контроля.....	129
4.2. Виды контроля.....	131
4.3. Принципы построения эффективной системы контроля.....	135
4.4. Единство процессов контроля и принятия решений.....	137
4.5. Процесс контроля.....	138
4.6. Контроль и организационный менеджмент.....	144
Раздел II	
БИЗНЕС-ПЛАН КАК СРЕДСТВО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	
Глава 5. Предназначение, типы и общие принципы разработки бизнес-планов.....	154
5.1. Предназначение и цели бизнес-плана.....	154
5.2. Типы бизнес-планов.....	159
5.3. Основные шаги процесса бизнес-планирования.....	161
5.4. Формат и организация бизнес-плана.....	165
5.5. Период планирования.....	167
Глава 6. Содержание основных разделов бизнес-плана.....	172
6.1. Основные разделы бизнес-плана.....	172
6.2. Резюме бизнес-плана.....	174
6.3. Общее описание организации.....	177

6.4. Продукты и услуги организации.....	179
6.5. Рынки, потребители и конкуренты.....	186
6.6. План маркетинга.....	190
6.7. Организационная часть бизнес-плана.....	203
6.8. План управления человеческими ресурсами.....	209
6.9. Юридический план.....	217
6.10. План производства и эксплуатации.....	221
6.11. Финансовый план.....	230
6.12. Виды рисков и их оценка.....	241
6.13. Приложения бизнес-плана.....	248
Глава 7. Формирование миссии и стратегии организации.....	255
7.1. Миссия и цели организации.....	255
7.2. Методика проведения SWOT-анализа.....	260
7.3. Представление в бизнес-плане стратегии компании.....	266
7.4. График достижения поставленных целей.....	271

Раздел III

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Глава 8. Организация как система. Механические и органические организации.....	279
8.1. Сущность организационных систем.....	279
8.2. Системный взгляд на организацию.....	284
8.3. Типы организационных систем.....	288
8.4. Динамика развития организационных систем.....	293
8.5. Механические и органические организации.....	296
Глава 9. Проектирование организационной структуры.....	305
9.1. Основные параметры структуры организации.....	306
9.2. Типы организационных структур.....	319
9.3. Проектирование организационной структуры.....	336
Глава 10. Проектирование организационной культуры.....	360
10.1. Содержание, уровни и функции организационной культуры.....	360
10.2. Источники формирования организационной культуры.....	364
10.3. Сильные и слабые культуры. Поддержка культур.....	371

10.4. Связь культуры со средой и стратегией организации	374
Глава 11. Проектирование организационных коммуникаций	383
11.1. Организационная коммуникация: определение и описание процесса	383
11.2. Планирование вербальных и невербальных коммуникаций	391
11.3. Индивидуальные различия в общении	396
11.4. Проектирование коммуникационных цепочек	400
11.5. Влияние организационной структуры на информационные потоки	406
Глава 12. Проектирование организационных изменений	413
12.1. Сущность и факторы организационных изменений	413
12.2. Выбор стратегии осуществления изменений	418
12.3. Скорость изменений и организационная стратегия	427
Практические ситуации для анализа	435
Ответы на вопросы тестов для самопроверки	457
Темы для написания рефератов и подготовки докладов	458
Литература	464