**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«Гжельский государственный университет»** (ГГУ)

Колледж ГГУ

Специальность 09.02.07. Информационные системы и программирование.

**Реферат**

по предмету « Моделирования и анализ ПО»

на тему «Цели, задачи, этапы и объекты ревьюирования.  
Планирование ревьюирования.».

ВЫПОЛНИЛ:

Белкин И.В

Студент группы

ИСП-О-17

ПРОВЕРИЛА:

Прокуронова А.Ю

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

п. Электроизолятор 2019 г.

**Введение**

С пoзиций oтнoшения к будущему все кoмпании мoжнo разделить на три группы:

**1)** кoмпании, кoтoрые не видят неoбхoдимoсти в переменах;

**2)** кoмпании, признающие неoбхoдимость пoстояннoй мoдернизации уже имеющегoся;

**3)** компании, которые своей главной задачей считают создание принципиально нового, того, чего нет на современном рынке.

Руководителям компаний, относящихся к первому типу, страшно и подумать, что придется кардинально менять с трудом налаженное производство, менять статус-кво. Из-за неумения работать в пространстве двух S-образных кривых они не способны контролировать свои рынки и конкурировать на них. Такие компании очень быстро сходят с арены, выбывают из конкуренции. Руководители второй группы понимают, что требования потребителей будут постоянно возрастать, поэтому заняты поиском вариантов улучшения и постоянной модернизацией выпускаемой продукции. Руководители компаний третьего типа убеждены, что завтрашние потребители будут отличаться от сегодняшних, поэтому связывают свою деятельность с неизбежной конкуренцией на рынке, много сил и ресурсов тратят на создание принципиально новой продукции. Эти компании полностью сосредоточены на будущем. Современная организация, которая стремится остаться на рынке, должна иметь две стратегии, работающие одновременно: улучшение старого и создание нового.

Улучшение старого строится в основном на внедрении новой организационной модели, более гибкой, в которой быстрее и более целенаправленно идут внутренние процессы, стабильнее связи с поставщиками и потребителями. Короче говоря, речь идет о создании более эффективной организационной структуры. Эта стратегия какое-то время удерживает компанию на плаву, но не дает никаких гарантий на успех в будущем.

Создание нового, построение второй кривой, связано с фундаментальным переосмыслением бизнеса компании в будущем. Реализация этой стратегии идет через испытание разных рыночных стратегий, поиск ответа на вопрос - что будет востребовано? Когда будет найден вариант и компания реализует основные этапы проектирования и коммерциализации, произойдет переход с первой кривой на вторую. Жизнь в пространстве двух 5-образных кривых ставит руководителей перед важнейшими проблемами, которые действуют одновременно и оттого требуют одновременных решений. Главные из них:

- необходимость поддерживать жизнь первой кривой достаточно долго для того, чтобы вторая прочно утвердилась;

необходимость планировать будущее и сохранять дисциплину так, чтобы позволить фондам перетекать постепенно на вторую кривую;

- необходимость справляться с неразберихой, которая возникает в процессе одновременного действия двух кривых.

На современном этапе развития экономики как никогда нужны менеджеры, способные достигать хороших результатов в настоящем, сочетая их с проектированием будущего.

Трудность состоит в том, что одни и те же этапы организационного проектирования двух разных стратегий имеют разные целевые установки. Задачи, которые стоят перед командой, которая улучшает настоящее, и командой, работающей над будущим, значительно различаются.

Если компания хочет занимать постоянно лидирующее положение на рынке, она должна находиться в процессе преобразовании, не только эволюционных, но и революционных. Эволюция - это просто постепенный процесс непрерывного улучшения. Сравнивая эти два процесса развития - эволюционный и революционный, авторы книги «Как стать компанией мирового класса» приводят оригинальную метафору: «Бабочка - это не просто модификация и улучшение гусеницы - это совершенно новое существо. Так же и революция, это не просто несколько эволюционных шагов - это отрыв от прошлого. Эволюционное преобразование, безусловно, проще, оно одномерно, революционное - двухмерно: оно требует движения по первой в сочетании создания второй и перехода на нее. Компании мирового класса освоили науку постоянного функционирования между двух кривых и начинают революционные преобразования раньше, чем упрутся в стенку».

Итак, главной задачей менеджеров современных компаний является одна из сложнейших задач - поддержание равновесия между постоянством и новаторством. На современных высококонкурентных рынках нельзя руководствоваться логикой вчерашнего дня, недооценивать грядущие перемены. Можно привести десятки примеров, когда сильные компании и их руководители отставали от требований будущего. Как образно говорят авторы работы, «концентрация на настоящем без должного внимания к будущему подобна езде вперед, при которой водитель смотрит в зеркало заднего вида». В конечном итоге такая фирма просто обречена «налететь на что-то» или оказаться в тупике. Однако и избыточное вложение капитала в будущие проекты без предварительной защиты действующего бизнеса может стать разрушительным: можно выдохнуться раньше, чем наступит завтрашний день.

Обеспечение будущего успеха - это двухступенчатый процесс: улучшение настоящего и одновременная забота о будущем. Обе ступени чрезвычайно важны. Несмотря на то, что это всем, казалось бы, известно, практика изобилует примерами нарушения этой простой истины. Многие руководители, считая, что удерживают равновесие, на практике не хотят замечать изменений, происходящих за границами их компании, не слышат доводы будущего.

этапы организационное проектирование

**Глава 1. Понятие и сущность организационного проектирования**

**1.1 Сущность проектирования**

Проектирование связано с инженерной деятельностью, направленной на создание новых объектов, методов, теорий, которые совершенствуют среду, окружающую человека. Предметом проектирования могут быть модели машин и приборов, шахты, корабли, новые материалы, системы управления, организационные системы.

Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта, алгоритма его функционирования или алгоритма процесса. Однако следует иметь в виду, что проектирование не сводится только к созданию идеи построения объекта, оно предполагает также необходимость предвидеть последствия, к которым приведет появление объекта, и определить меры по реализации проекта.

Цель проектирования - положить начало изменениям в окружающей человека искусственной среде. Результатом же проектирования является описание будущего объекта и тех изменений, которые возникнут в мире после его появления.

Приведенные трактовки понятия и целей процесса проектирования указывают на то, что этот процесс охватывает деятельность не только конструкторов, архитекторов и других работников проектного профиля, но и тех специалистов, кто стремится внести изменения в работу производственных систем, в экономическую деятельность.

Важной особенностью современной науки является стремление представить проблему формирования и совершенствования производственных систем как научную задачу организационного проектирования.

Организационное проектирование как процесс - это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования в низовом звене народного хозяйства - на предприятии, в учреждении - является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы

**1.2 Подходы к организационному проектированию**

Проектирование организационных систем - безусловно, социальное явление. Высокий динамизм изменений, происходящих в сфере общественных отношений, привел к возрастанию роли организационного фактора в современном индустриализованном мире при прочих равных условиях повышающего эффективность функционирования создаваемых систем. Это придает особую важность проектированию организационных систем, или методу формальной организации целостных систем. На современном этапе развития общества ни одно из целостных образований, будь то экономика, политика, образование, наука, культура и т. п., не в состоянии встроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы. Иначе говоря, любые нововведения структурного и процессного характера требуют предварительного проектирования их организации.

Можно выделить четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой.

1. Нормативно-функциональный подход (метод аналогий) основан на обобщении опыта управления передовыми ПХС (производственно-хозяйственными системами), применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, характер продукции, тип технологии и т. п.). Иными словами, этот подход основан на методе аналогии и прототипов, на допущении, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура, но это не всегда так.

2. Нормативно-функциональный подход, ориентирующийся на положительный опыт организации управления, не содержит собственно метода проектирования рациональной структуры управления. Он оправдан в силу общности принципов и методов управления. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных отраслях экономики.

До недавнего времени нормативно-функциональный подход имел наибольшее распространение и был положен в основу методических рекомендаций по построению организационных структур ПХС. Однако в настоящее время значение этого подхода снижается. Причина заключается в том, что он ориентирован на типовую номенклатуру функций управления и структурных управленческих подразделений. В условиях значительного разнообразия видов организаций и конкретных условий их деятельности возможности этого подхода ограничены.

3. Функционально-технологический подход к построению организационных структур основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры: численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления и др.-- предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. Однако рассчитанные на основе этих зависимостей характеристики ориентируют на некоторый сложившийся уровень организации управления в отрасли. При данном подходе можно достаточно полно учесть особенности конкретной организации. Он универсален, но вместе с тем трудоемок, ориентируйся на стабильную номенклатуру сложившихся функций травления, подчинение организационной структуры схеме документооборота в ПХС. Это ограничивает возможности использования данного метода.

В условиях действующего предприятия попытки совершенствовать организационную структуру будут наталкиваться на стремление управленческих работников сохранить сложившуюся, привычную для них схему документооборота, которая не всегда рациональна. В условиях проектирования нового объекта использование функционально-технологического подхода вызовет серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. В управленческой практике широко применяются следующие типы организационных моделей:

\* математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений или же с помощью машинных имитационных языков;

\* графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и иные графические и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности.

**1.3 Значение и задачи организационного проектирования**

Без развития методов проектирования структур управления Затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

Во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опастность деформации самих задач управления;

Во-вторых, в сферу хозяйственности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и исполбзованию автоматизированных ситсем управления.

В-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

В-четвёртых, проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирование организационных систем.

При разработке принципов и методики проектирование структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями. Сюда относится состав подразделений, которые находятся в определённых связях и отношениях между собой; распределение ответственности. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Организационная структура-это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов - либо формальных, либо неформальных. Пэтомк необходимо сочетание научных метедов и птинципов формирование структур (системного подхода) с большой экспертно - аналитической работой, изучением отечесивенного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено сначала - цели, а затем - механизм их достижения.

Системность самого подходоа к формированию структуры проявляется в следующем:

Не упускать из виду ни одну из управленческих задач,без решения которых реализация целей окажется не полной;

Выявить и взаимоувязать приминительно к этим задачам всю систему функции, прав и ответственности по вертикали упрвления - от генерального директора предприятия до мастера участка;

Иследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;

Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

**Глава 2. Этапы организованного проектирования**

Порядок, в котором были ранее представлены элементы концепции формирования организаций, может ввести в заблуждение. Этот анализ шел от формулировки задач к взаимоотношениям власти и, наконец, к общей структуре организации. Это могло привести к мысли, что структура организации вырабатывается снизу вверх: сначала прорабатываются задачи, а общая структура организации - в самом конце. Однако дело обстоит как раз наоборот. Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи - подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

2. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура - это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля. Почти в каждом номере журнала «Бизнес Уик» сообщается о крупной реорганизации, проходящей в той или иной солидной фирме.

**Глава 3. Практические основы организационного проектирования**

**3.1 Разработка организационного проекта создания группы организаций**

Организационный проект целесообразно формировать в виде подробного письменного описания с использованием первоисточников, схем, таблиц, наглядных иллюстраций. Чем подробнее будет разработан организационный проект, тем точнее и быстрее можно будет на этапе формирования организационного проекта выявить наиболее спорные моменты, ошибки, неточности, неясности, проблемы работы, которые могут возникнуть в будущем, и, в конце концов, основные препятствия на пути создания группы.

Любой организационный проект обязательно должен включать в себя следующие основные этапы:

Разработка общей вводной концепции построения группы организаций с подробным и детальным описанием основных целей и задач создания данной группы организаций.

Построение общей бизнес-модели всех предполагаемых бизнес-процессов будущей группы организаций.

Построение общей организационно-экономической модели будущей группы организаций.

Построение общей организационно-управленческой модели будущей группы организаций.

Финансово-экономическое обеспечение.

Юридическое обеспечение.

Кадровое обеспечение.

Сопутствующее организационно-техническое обеспечение.

Средний срок подготовки организационного проекта в зависимости от уровня масштаба бизнеса в среднем должен занимать от одного до трех месяцев.

**3.2 Предварительное согласование и утверждение подготовленного организационного проекта**

После завершения процесса подготовки организационный проект создания группы организаций подлежит согласованию и утверждению его заказчиком (собственниками, будущими учредителями и топ-менеджерами и др.).

В идеальном варианте последовательному согласованию подлежит каждый этап организационного проекта в процессе разработки.

Перед обсуждением каких-либо положений организационного проекта всегда должна создаваться рабочая комиссия (группа), в состав которой обязательно должны входить: сами собственники, будущие учредители, топ-менеджеры, внешние независимые консультанты, эксперты. Обсуждение должно проходить в виде практических дискуссий с детальным рассмотрением каждой стадии организационного проекта. В процессе обсуждения каждый участник должен обязательно высказать свою точку зрения по данному вопросу. Результатом обсуждения какого-либо положения организационного проекта, да и всего проекта в целом, должно стать общее заключение на организационный проект (на отдельные положения проекта), подписанное всеми участниками рабочей группы - собственниками (будущими учредителями), топ-менеджерами (будущими), внешними независимыми консультантами, экспертами.

В качестве внешних консультантов целесообразно привлекать специалистов консалтинговых, аудиторских, оценочных организаций (желательно по одному консультанту из одной консалтинговой, одной аудиторской и одной оценочной фирмы, но независимых между собой). Также внешних консультантов можно привлекать из числа знакомых, родственников, являющихся специалистами в организационном консалтинге. С учетом того что в консалтинговых фирмах работает много неквалифицированных специалистов, перед оформлением договорных отношений с консультантами необходимо прежде всего их протестировать (по возможности). Наиболее простым тестом является перечень вопросов по теории организационного проектирования, направленных на выявление понимания или непонимания консультантом основ организационного проектирования (например, можно спросить предполагаемого консультанта о том, что представляет собой организационное проектирование, с чего данный консультант собирается начать создание группы организаций; также следует поинтересоваться его опытом в организационном проектировании, предложить ему нарисовать типовую бизнес-модель группы организаций и дать пояснения к ней).

В ходе дискуссий заказчикам организационных проектов постоянно следует наблюдать за внешними консультантами, чтобы каждый из них высказывал объективную личную точку зрения на формируемый организационный проект, чтобы на консультантов не оказывалось давление со стороны, и ни в коем случае не допускать подхалимажа. Задача консультанта - высказать объективное мнение на предмет целесообразности организационного проекта, о его соответствии условиям рыночной экономики, требованиям законодательства. Для наибольшего удобства в процессе дискуссий по проекту целесообразнее использовать записывающую аудио-, видеотехнику, вести письменные протоколы обсуждений. Положительный итог любой дискуссий - выработка единого решения по конкретным вопросам, положениям проекта. Характер обсуждения и споров должен быть высокоорганизованным, без применения ненормативной лексики, оскорблений, разговоров на повышенных тонах. Для дискуссий лучше всего выбирать просторные помещения с наличием удобной мебели и дополнительных технических средств (доска, диапроектор, компьютер и т.д.). Желательно, чтобы в процессе дискуссии принимал участие секретарь - доверенное лицо одного из заказчиков проекта.

Следует всегда помнить, что споры, обсуждения - это самое эффективное средство для достижения реальных практически значимых и весомых результатов, так как мнения разных людей позволяют рассматривать одну и ту же проблему с разных точек зрения, вскрывая все тонкости и нюансы, которые встретились или могли бы встретиться в ходе разработки организационного проекта.

**3.3 Непосредственное создание группы организаций**

На данном этапе после утверждения организационного проекта следует приступать к конкретным мероприятиям по созданию группы - поиск (или строительство) офисных, производственных, складских помещений, набор персонала, закупка производственного и офисного оборудования, реорганизация (по необходимости) уже действующих юридических лиц, формирование учредительных документов, государственная регистрация новых юридических лиц, постановка их на учет в налоговых органах, заключение договоров с поставщиками и покупателями.

**3.4 Дальнейшее совершенствование организационного проекта в процессе работы группы организаций - устранение ошибок, неточностей**

По прошествии определенного промежутка времени (например, одного года) необходимо подробным образом проанализировать деятельность созданной группы организаций. Вне всякого сомнения - в работе созданной группы всегда найдется множество отрицательных и положительных сторон, вскроются наиболее острые проблемы, которые необходимо оперативно решать на местах. В этой связи разработанный организационный проект должен пройти практическую апробацию, иначе говоря - "обкатку". За выбранный прошедший период деятельности необходимо полно и всесторонне изучить все бизнес-процессы, проанализировать работу всех бизнес-единиц созданной группы. Итогом данной работы должен стать подробный письменный отчет в виде разработанного организационного проекта с внесением в него конкретных замечаний и предложений по его дальнейшему совершенствованию с детальными комментариями каждой отдельно взятой стадии. После этого данный отчет должен быть утвержден заказчиками организационного проекта - собственниками бизнеса, а в созданной группе организаций должны быть произведены все необходимые изменения с учетом требований деловой практики.

Только после процедуры адаптации можно говорить об эффективности того или иного организационного проекта, но главным показателем эффективной работы созданной группы организации все равно является прибыль, рентабельность бизнеса. Насколько выросла прибыль по прошествии периода работы группы, насколько устойчивее стали деловые связи, насколько реально выросли денежные обороты - вот основные критерии эффективности функционирования созданной группы организаций. Только получив внятный ответ на вышеуказанные вопросы, можно говорить о целесообразности создания группы, холдинга.

В заключение хочется обратить внимание читателей на следующую важнейшую особенность организационного проектирования любой организации, группы организаций в любой стране. Всегда при формировании организационного проекта, при создании группы необходимо учитывать индивидуальную специфику и условия, в которых будет формироваться группа. Каждая хозяйственная структура - это сугубо индивидуальный объект со своими управленческими, экономическими, географическими, кадровыми, национальными особенностями. При этом нельзя забывать о национальной и мировой макроэкономической и политической ситуации на момент создания организации или группы, что также существенным образом накладывает свой отпечаток на процесс формирования хозяйственного субъекта или группы. Индивидуальный подход всегда следует применять при проектировании любого объекта в каких бы то ни было условиях.

**Заключение**

Мы живем в эпоху постоянных перемен: еще совсем недавно не слышали о сотовом телефоне, персональном факсе, пейджере, Интернете, а сегодня уже не мыслим свою жизнедеятельность без всего этого.

Постоянные изменения - закон современного бизнеса. О времени, когда перемены в бизнесе происходили чрезвычайно редко, молодое поколение будет говорить как о далеком прошлом. Большинство из них будет работать в XXI в., в тех отраслях промышленности, о которых мы сейчас, возможно, даже не догадываемся. Перемены идут так быстро, что становится все труднее поддержать «разумное натяжение» между различными частями сложной конструкции, которой являются современная организация и ее внешнее окружение.

Жесткая конкуренция заставляет предприятия все чаще заменять старую продукцию новой. Обновляемость продукции является важнейшим плановым показателем передовых компаний.

Обновляемость характеризует удельный вес новой продукции в общем объеме продаж (доля продукции, выпускаемой в течение от 1 до 5 лет.

Если компания не участвует сегодня в создании завтрашних рынков, не исследует, какие изменения происходят и будут происходить на них, маловероятно, что она сохранит свою конкурентоспособность.