

Министерство образования и науки Республики Марий Эл
Государственное бюджетное профессиональное образовательное
учреждение Республики Марий Эл
«Йошкар-Олинский техникум сервисных технологий»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для студентов по выполнению практических работ по учебной дисциплине
ОП.12 Менеджмент

Раздел 1. Эволюция концепций мене

Раздел 2. Организация как система управления джмента

40.02.01 Право и организация социального обеспечения

РАССМОТРЕНО
на заседании ПЦК общеобразовательных
дисциплин и дисциплин направления
«Социальная работа»
Председатель ПЦК / В.Н. Петрова/
Протокол № 7 от « 21 » 02 20 22 г.

УТВЕРЖДАЮ
Зам. директора по УР
 /Н.П. Житомирская /
« 20 » 04 20 22 г.

Составитель:

Житомирская Н.П., зам. директора по учебной работе, преподаватель первой
квалификационной категории ГБПОУ Республики
Марий Эл «ЙОТСТ»

Рецензенты:

1) Петрова В.Н., председатель ПЦК, старший преподаватель высшей квалификационной категории

Методические указания для студентов по выполнению практических работ.

Изложен ход практических работ, приведены задания для выполнения практических работ, контрольные вопросы, справочный материал, план отчета. Методические указания предназначены в первую очередь для студентов, а также преподавателей учреждений среднего профессионального образования

РЕЦЕНЗИЯ

на методические указания для студентов по выполнению практических работ
по дисциплине ОП.12 Менеджмент
специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Методические указания для студентов по выполнению практических работ предназначено для обучающихся образовательных организаций среднего профессионального образования и соответствуют требованиям Федерального Государственного образовательного стандарта среднего профессионального по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения.

Методические указания включают в себя: введение, указания к выполнению практических работ, правила выполнения работы критерии оценки, методические указания по выполнению практических работ, литературу.

Во введении рассмотрены цель и назначение методических указаний, цели и задачи дисциплины – требования к результатам освоения дисциплины.

В указаниях даются общие рекомендации по выполнению и оформлению практических работ.

Правила выполнения работы диктуют набор действий, который должен быть проведён при выполнении каждой практической работы. Перечень практических работ и указаний к ним соответствует рабочей программе по дисциплине ОП.12 Менеджмент.

Оценивание практических работ проводится по пятибалльной системе по заданным критериям.

Источники в разделе «Литература» содержат теоретические сведения и примеры решения практических заданий.

Элементы теории к каждой теме задают оптимальный багаж знаний для успешного выполнения практических работ. Разобранные примеры, являясь образцом решения, помогут правильно оформить математические записи. Перечень вопросов для повторения после каждой темы позволяют студентам в очередной раз проработать теоретический материал.

Цель методических указаний – обеспечить четкую организацию проведения практических занятий со студентами и предоставить возможность студентам, отсутствовавшим на практическом занятии, самостоятельно выполнить работу. Их использование студентами повысит эффективность процесса обучения и позволит преподавателю достигнуть более высокого уровня качества знаний.

В целом методические указания актуальны, составлены грамотно, написаны доступным языком, ориентированы на реальный учебный процесс в образовательной организации среднего профессионального образования и могут быть рекомендованы к использованию преподавателями при подготовке студентов по дисциплине ОП.12 Менеджмент на специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения.

Преподаватель высшей квалификационной
категории, председатель ПЦК ГБПОУ
Республики Марий Эл «ЙОТСТ»



В.Н. Петрова

СОДЕРЖАНИЕ

<u>Введение</u>	4
1 <u>Указания к выполнению практических работ</u>	6
2 <u>Правила выполнения работы</u>	6
3 <u>Критерии оценки</u>	6
4 <u>Методические указания по выполнению практических работ</u>	8
4.1 <u>Практическая работа 1. Принципы управления организациями</u>	8
4.2 <u>Практическая работа 2 Анализ внешней и внутренней среды организации (решение ситуационных задач).</u>	12
4.3 <u>Практическая работа 3. Построение организационной структуры предприятия (решение ситуационных задач).</u>	21
<u>Литература</u>	28

Введение

Настоящие методические указания составлены в соответствии с рабочей программой по дисциплине ОП.12 Менеджмент для студентов специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения (базовая подготовка). Программа предназначена для реализации требований ФГОС к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по данной специальности среднего профессионального образования и является единой для всех форм обучения.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей; □
 - принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением; □
 - мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями; □
 - применять приемы делового общения в профессиональной деятельности; □
- В результате изучения дисциплины обучающийся должен **знать**:

- особенности современного менеджмента; функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности; информационные технологии в сфере управления.

В результате освоения дисциплины формируются следующие **компетенции**:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.

ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

Цель методических указаний - обеспечить четкую организацию проведения практических занятий со студентами и предоставить возможность студентам, отсутствовавшим на практическом занятии, самостоятельно выполнить работу.

Указания к выполнению практических работ

1. Практические работы нужно выполнять в специально отведенной тетради в клетку, чернилами синего или черного цвета.
2. Условие каждого задания переписывается полностью, затем выполняется решение задания и записывается ответ. Иногда ответ можно не записывать (ответом служит график, таблица и т.п.).
3. Все рисунки и схемы выполняются карандашом, с помощью линейки.
4. Решения задач следует излагать подробно и аккуратно, объясняя и мотивируя все действия по ходу решения и делая необходимые чертежи.
5. Задания можно выполнять в произвольном порядке
6. После получения проверенной преподавателем работы студент должен в этой же тетради исправить все отмеченные ошибки и недочеты. Вносить исправления в сам текст работы после ее проверки запрещается.

Правила выполнения работы

1. Прочитайте название практической работы, уясните для себя цель работы.
2. Внимательно прочитайте пояснения к работе.
3. Выполните задания.
4. Оформите отчет и сдайте тетрадь на проверку преподавателю.

Критерии оценки

Оценка	Критерии оценки степени сформированности компетенций
«Отлично»	За глубокое и полное овладение содержанием учебного материала, в котором обучающийся легко ориентируется, владение понятийным аппаратом за умение связывать практику с теорией, решать практические (ситуационные) задачи, высказывать и обосновывать свои суждения. Отличная отметка предполагает грамотное, логичное и правильное выполнение практического задания и получение требуемого ответа (как в устной, так и в письменной форме), качественное внешнее оформление. Обучающийся выполнил все логические действия практического задания, сформулировал вывод по результатам заданий.

«Хорошо»	Обучающийся полно освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно выполнил практическое задание, но содержание и форма выполнения задания имеют некоторые неточности. Обучающийся выполнил все логические действия практического задания, сформулировал вывод по его результатам, но допустил незначительные ошибки, не искажающие общего результата задания, сделал небольшие неточности в содержании, в формулировке вывода по результатам задания.
«Удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении
	понятий, в применении знаний для решения практических (ситуационных) заданий, не умеет доказательно обосновать свои суждения. Обучающийся выполнил все логические действия задания, но допустил ошибки в формулировках,
	содержании, пояснениях, искажающие общий результат задания, сформулировал вывод с ошибками. Обучающийся имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может

«Неудовлетворительно» применять знания для решения практических заданий; за полное незнание и непонимание учебного материала или отказ отвечать и выполнять задание. Обучающийся не выполнил все действия задания, допустил ошибки, искажающие общий результат задания, сформулировал вывод с ошибками или не сумел его сформулировать.

Рекомендации по оцениванию результатов выполнения ситуационных задач

Оценка	Критерии
«Отлично»	Задание выполнено в полном объёме в установленный срок, сделаны соответствующие выводы, работа оформлена аккуратно.
«Хорошо»	Задание выполнено в неполном объёме, сделаны соответствующие выводы, работа оформлена аккуратно.
«Удовлетворительно»	Задание выполнено в неполном объёме, сделаны неполные выводы, работа оформлена аккуратно.
«Неудовлетворительно»	Задание не выполнено или выполнено полностью неверно, отсутствуют выводы или выводы неверные, работа оформлена неаккуратно.

Методические указания к выполнению практических работ

Практическая работа 1. Принципы управления организациями.

Цель работы: проверка, закрепление знаний и получение практических навыков по теме «Принципы и методы менеджмента».

Задачи:

- **учебная** – знать и уметь применять принципы и методы управления; научить находить и использовать необходимую информацию;
- **воспитательная** – развитие познавательного интереса к учебной дисциплине ОП.03 Менеджмент; воспитание исполнительности, чувства ответственности за порученное дело, аккуратности и внимательности при выполнении практических письменных работ;
- **развивающая** – развитие логического и творческого мышления, аналитических навыков, умения искать ответы на поставленные вопросы, развитие внимания и самостоятельности; расширение кругозора, умение выделять главное, делать соответствующие выводы;

- **сформировать** компетенции ОК 1- 9, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4 - ПК 1.8, ПК 2.4, ПК

2.5.

Время на выполнение работы: 2 часа.

Оборудование, технические средства и инструменты:

- тетрадь для практических работ.

Ход практического занятия:

Задание 1. Проанализируйте предложенные ситуации.

Анализ ситуационных задач следует осуществлять по следующему плану:

- определите, с какими проблемами столкнулся руководитель;
- предложите варианты решения проблем, используя различные методы и формы стилей управления (не менее трех вариантов);
- укажите, какие методы и формы управления Вы использовали?

Ситуационная задача 1: Директор магазина совершал обход магазина. Он остался доволен порядком и организацией работы. Все были заняты своим делом. Вдруг он увидел трех продавцов, которые очень увлеченно о чем-то беседовали и не торопились на свои рабочие места. Заметив руководителя, они спокойно продолжали беседу.....

Пример выполнения ситуационной задачи 1:

Возможные варианты:

Остановитесь, дадите понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.

Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в торговый зал на рабочее место.

Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Возьмете этих продавцов на заметку.

Ситуационная задача 2: При распределении денежной премии некоторые члены коллектива посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб руководителю....

Ситуационная задача 3: В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

Варианты для обсуждения:

Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.

Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуационная задача 4: Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч. 15. мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

Варианты для обсуждения:

Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

Извинитесь перед ним и начнете беседу.

Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?». Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Задание 2. Письменно ответьте на вопросы:

- 1.Что называют методом управления?
- 2.Какие методы управления используют в управленческой деятельности?
- 3.Каково значение экономических методов управления?
- 4.Какие формы социально-экономических методов управления? Какова их роль?

Теоретический материал:

Принципы менеджмента - это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективно развитие объекта управления.

Для практической деятельности количество принципов сводится к следующему.

1. Принцип целевой направленности. Менеджмент предполагает установление конкретной цели для управляемого объекта. Менеджер ведет управляемый объект к установленной цели. Поэтому установление цели – обязательное требование к менеджменту как виду деятельности.

2. Принцип иерархической упорядоченности. Иерархия представляет собой порядок и правила подчинения низших высшим. В социальных системах, которые являются объектами менеджмента, неизбежно возникает иерархия. Следует различать организационную и естественную иерархию. В основе организационной иерархии – назначение на должность. Естественная иерархия возникает на основе личностных качеств: сила, ум, высокий профессионализм и т. п. Злоупотребление организационной иерархией назначениями на должность без учета личностных качеств будущего менеджера) приводит к снижению эффективности менеджмента. Вектор развития этого принципа – от иерархии организационной к иерархии естественной.

3. Принцип научной обоснованности и оптимальности. Этот принцип означает, что менеджер должен знать и использовать в своей деятельности достижения наук, связанных с менеджментом (экономика, информатика, психология, социология и др.). Менеджмент должен основываться на научных представлениях об управляемом объекте. Кроме того, менеджер должен стремиться к максимальной рациональности действий и решений (экономия всех видов ресурсов) и к их оптимизации (максимизация результатов и минимизация затрат).

4. Принцип права на интерес. Элементы управляемого объекта (социальной системы) имеют право на свои собственные интересы. Менеджер должен учитывать эти интересы и добиваться гармонии между интересами организации в целом и интересами ее участников.

Игнорирование этого признака приводит к снижению эффективности менеджмента.

5. Принцип инновативности. Менеджер должен глубоко осознавать необходимость и неизбежность перемен в управляемом объекте и воспринимать эти перемены не как бедствие, а как признак жизни и развития. Такого же подхода к инновациям менеджер должен добиваться от подчиненных.

6. Принцип рационального соотношения единоначалия и коллегиальности. Менеджер должен понимать, что при коллегиальности в обсуждении проблем и путей их решения ответственность за принятие решений и их исполнение полностью лежит на нем.

7. Принцип приоритетности самореализации. Менеджер должен вести себя так, чтобы подчиненные могли наилучшим образом раскрыть свои способности и направить их на достижение целей организации.

Следование перечисленным принципам приводит к повышению эффективности менеджмента.

Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе означает «способ достижения какой-либо цели». Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают туристские предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации.

Согласно самой распространенной классификации выделяют следующие три группы методов:

1. Экономические методы управления

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера

целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

2. Организационно-распорядительные методы управления

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендации.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

3. Социально-психологические методы управления

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

Все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, так как наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

Итоговое выступление преподавателя/подведение итогов

По окончании практического занятия преподавателем кратко обобщается пройденный и закрепленный на практике учебный материал, делаются соответствующие выводы по результатам занятия, выставляются оценки обучающимся.

Оформление результатов работы

Оформить отчет о проделанной работе в тетради для практических работ. Сформулировать выводы по результатам работы. Сдать и защитить работу.

Практическая работа 2 Анализ внешней и внутренней среды организации (решение ситуационных задач).

Цель работы: проверка, закрепление знаний и получение практических навыков по анализу внутренней и внешней среды организации.

Задачи:

- **учебная** – знать сущность внутренней и внешней среды организации; научить анализировать и оценивать факторы внутренней и внешней среды организации, находить и использовать необходимую экономическую информацию;

- **воспитательная** – развитие познавательного интереса к учебной дисциплине ОП.03 Менеджмент; воспитание исполнительности, чувства

ответственности за порученное дело, аккуратности и внимательности при выполнении практических письменных работ;

- **развивающая** – развитие логического и творческого мышления, аналитических навыков, умения искать ответы на поставленные вопросы, развитие внимания и самостоятельности; расширение кругозора, умение выделять главное, делать соответствующие выводы;

- **сформировать** компетенции ОК 1- 9, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4 - ПК 1.8, ПК 2.4, ПК 2.5.

Время на выполнение работы: 2 часа.

Оборудование, технические средства и инструменты:

- тетрадь для практических работ.

Ход практического занятия:

Задание 1. Отгадать название компании по миссии компании.

Обучающиеся разбиваются на группы по 4-5 человек. Командам раздаются карточки

(по 5 карточек на команду) с миссиями крупнейших компаний мира (без указания наименования компании).

Время на выполнение задания 20 мин.

МИССИИ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

Фирма	Миссия
	Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека. Способствовать долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и «ЛУКОЙЛ» рациональное использование природных ресурсов. Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным
	15

поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления

«Газпром» Надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

Мы - важнейшая часть глобальной системы движения людей, товаров и технологий.

Мы работаем для клиентов, способствуем объединению народов, **РЖД** интегрируем Россию в единое экономическое пространство. Наши решения опираются на уникальную инфраструктуру, мастерство команды профессионалов высокого уровня и инновационные технологии.

Мы помогаем нашим пассажирам осуществлять свои жизненные планы **«Аэрофлот — и мечты – эффективно работать, приятно отдыхать, встречаться с **российские** родными и близкими, открывать для себя новые страны и города. Мы **авиалинии**»** делаем все, чтобы наши пассажиры чувствовали себя в небе безопасно, надежно и уютно.

Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей,

«Магнит» сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Пивоваренная компания Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее. **«Балтика»**

YouTube: «Обеспечить доступ к видео-контенту и предоставить возможность обмениваться видео вместе»

Apple «Обеспечить студентов, преподавателей, творческих экспертов по всему миру наилучшими компьютерами благодаря использованию инноваторских решений»

Coca-cola «Освежать мир, тело, разум и дух; Пробуждать оптимизм при помощи наших напитков и наших дел; Привносить смысл во все, что мы делаем.»

Pepsi «Быть наилучшей в мире компанией-производителем товаров питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, управляться 3-мя

принципами – честность, последовательность и справедливость.»

Задание 2. Изучите ситуацию; ответьте на вопросы к ситуации письменно.

Ситуация Устав ОАО «Ле Маз».

Устав Открытого Акционерного Общества «Лебедянский машиностроительный завод» разработан в соответствии с Федеральным Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод» (в дальнейшем именуемое «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, в акционерные Общества» от 1 июня 1992 года №721, зарегистрировано Постановлением Главы администрации №357 от 30.10.1992 года. С присвоением номера государственной регистрации №89.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным Законом «Об акционерных Обществах» (далее Закон) и настоящим Уставом.

В случае изменения норм действующего законодательства, настоящий Устав действует в части не противоречий их императивным нормам.

По вопросам не нашедшим отражение в настоящем Уставе Общество руководствуется действующим законодательством.

Статья 1.

Наименование и местонахождение общества.

1. Полное официальное наименование Общества – открытое Акционерное Общество «Лебедянский машиностроительный завод». Сокращённое фирменное наименование – ОАО «ЛеМаз».
2. Местонахождение Общества – 399611, г. Лебедянь, Липецкой области, ул. Машиностроителей, дом №1, телетайп 101425 ЛеМаз, факс (07466) 5-40-14, телекс 101125 YFL RU, телефон 5-04-07. E-mail: lemazagw – li, li pet sk. Su.

Статья 2.

Юридический статус общества

Общество является: открытым Акционерным Обществом, юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество имеет

в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, нести гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых отдельных видов деятельности, требующих специального разрешения при наличии лицензии. Общество имеет круглую печать по своим полным фирменным наименованиям с указанием, места нахождения, штампы, бланки, фирменный знак (символику), банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории РФ и за её пределами.

.Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Акционеры Общества не отвечают по его обязательствам, Общества не отвечают по обязательствам акционеров, акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Статья 3

Ликвидация общества.

1. Ликвидация общества влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

2. Общество может быть ликвидировано в следующих случаях:

.добровольно по решению общего собрания акционеров;

.если стоимость чистых активов общества становится меньше определённого

Законом минимального размера уставного капитала; .по решению суда.

3. Общество считается ликвидированным после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

4. Правовое положение создания и ликвидации Общества регулируется главой Закона.

Председатель собрания

С.В. Грицай

Секретарь собрания

И.Д. Кущева

Лебедянский машиностроительный завод основан в 1946 году. Завод специализируется на создании, производстве, обслуживании и ремонте насосов, насосных агрегатов.

Сначала завод выпускал поршневые насосы, предназначенные для перекачивания различных жидкостей в народном хозяйстве. Выпуском

поршневых насосов завод занимался до 1970 г. ОАО «ЛеМаз» стал выпускать центробежные насосы для перекачки нефти. Также ОАО «ЛеМаз» работает на Министерство обороны Российской Федерации. Он выпускает насосы для подводных лодок. После перестройки завод «ЛеМаз» работает на договорной основе.

В настоящее время завод ведёт направление по завоеванию мирового рынка. В основном заказчиками ОАО «ЛеМаз» являются нефтеперерабатывающие компании, также как «ТНК», «Сибнефть», министерство обороны РФ.

На заводе «ЛеМаз» выпускают 19 видов насосов. Работает порядка 1500 человек. Имеются партнёры – это завод в г. Москве: «Борец», Альметьевский завод «Алмаз». Так как эти заводы являются более перспективными, то они и являются главными конкурентами «ЛеМаз».

В связи с тем, что завод работает на договорной основе, то перспектив для расширения производства у них нет. Завод выпускает около 300 насосов в месяц. Цены на насосы ниже чем на заводах партнёров.

ОАО «ЛеМаз» принимает активное участие в различных выставках, а так же в выставках на мировом уровне. Например, в 2001 году он принимал участие в китайской выставке в Шанхае. Китай заинтересовался продукцией "ЛеМаз".

Что касается рекламы, то ведётся деятельность в этом направлении, ОАО «ЛеМаз» выпускает журнал «Нефтегазовое оборудование», а также различные прайс-листы по назначению и применению каждого насоса в отдельности. Имеется сайт-страничка в Интернете.

Вопросы:

Каковы задачи предприятия с точки зрения основных услуг или изделий, основных рынков и технологий?

Дайте характеристику внешней среды предприятия.

Какие группы людей оказывают влияние на деятельность организации?

Опишите организационную культуру предприятия.

Кто является клиентами организации, какие потребности клиентов удовлетворяет производство?

Сформулируйте узкую миссию предприятия по отношению к полученной прибыли.

Сформулируйте миссию предприятия в широком смысле.

Теоретический материал:

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач.

Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации.

Миссия представляет собой формулировку основных целей компании, ее места в обществе и ценностей, которые компания создает для общества. По сути, миссия должна объяснять, за что общество будет помнить компанию и по прошествии многих лет. По утверждению Питера Друкера, четко сформулированный текст миссии должен помещаться на футболке, но в то же время он не должен быть рекламным слоганом. Слова миссии должны быть понятными, а не привлекательными либо запоминаемыми. В отличие от рекламных слоганов, миссия призвана задавать направление развития компании, а не напоминать потребителям о ее товарах либо услугах. Наилучшими являются простые и понятные выражения, лишённые технического жаргона и высокопарных фраз. Хорошие примеры: миссия Международного Красного Креста – «Служить тем, кто больше всего в этом нуждается» или миссия полиции США – «Служить и защищать». При формулировании миссии нельзя исходить из утверждений «все на благо клиента», «клиент всегда прав» и т.п.

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации (предприятия).

Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности организации.

К основным внутренним переменным относятся сами цели и задачи, структура управления фирмой, ассортимент и объем производимых товаров или оказываемых услуг, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов, техника и технология и другие составляющие организации.

Организации существуют не изолированно от окружающей среды.

Успешная деятельность организации в достижении поставленных целей и задач во многом зависит от внешнего окружения.

Внешняя среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Внешняя среда организации делится на среду прямого и косвенного воздействия.

В среде прямого воздействия главное – это рынок и законы, его регулирующие. Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты

среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

Поставщики. С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп – поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, то есть здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т.д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием кооперации. Фирмы все более ориентируются на преимущественное приобретение комплектующих элементов у партнеров, а на самих фирмах выполняются лишь определенные операции, причем это характерно как для производственных, так и для фирм, работающих в сфере услуг. Поэтому можно говорить о возрастании усиления их зависимости от поставщиков и в дальнейшем. Вместе с тем, в отношениях между фирмами-покупателями и фирмами-поставщиками происходят изменения, базирующиеся на японской системе субподряда, организации эффективной системы поставок. При этом поставщикам передаются дополнительные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и области производства продукции, что позволяет говорить уже об управлении поставщиками.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов.

Законы и государственные органы. Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое — через законодательные акты.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Потребители. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Конкуренты. Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую, цену можно запросить.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Современное развитие науки и техники в условиях НТР существенно обострило конкурентную борьбу между фирмами. Важнейшим условием процветания фирмы является ее постоянное совершенствование и, прежде всего на базе современных достижений науки и техники. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину успеха.

Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Внешняя среда косвенного воздействия включает политические, социальноэкономические факторы, развитие технологии и науки, учитываемые организацией при разработке стратегии развития.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научнотехнического прогресса, по крайней мере, те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Состояние экономики. Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки в других странах, имеет фактор политической стабильности.

Международные события. В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Она обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения.

Все организации находятся в окружающей их деловой среде. Деловая среда, оказывая сильное влияние на организацию, является для многих из них источником серьезных угроз или, наоборот, предоставляет им хорошие возможности для получения прибыли, роста и развития. Менеджеры организации должны изучать деловую среду и знать обо всех происходящих в ней изменениях. Это необходимо, чтобы своевременно вырабатывать адекватные ответные меры и наилучшим образом реагировать на внешние воздействия, обеспечивая адаптацию организации к изменениям.

Во взаимоотношениях с деловой средой у организации возникают две основные проблемы – взаимодействия и адаптации, от решения которых во многом зависит эффективность ее деятельности.

Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества конкурентоспособных организаций, возрастание требований

покупателей – все эти и другие изменения, происходящие в окружающей среде, усиливают влияние и зависимость организаций от внешних условий, что вынуждает их искать способы для улучшения взаимодействия и развивать способности к адаптации.

В общем виде, адаптация – это процесс приспособления организации к изменяющимся условиям окружающей среды. В зависимости от степени неопределенности рекомендуются различные подходы, обеспечивающие адаптацию:

- улучшение взаимодействия и информированности о состоянии деловой среды,
- изменение организационной структуры,
- стратегическое планирование,
- использование предпринимательского подхода и т.п.

Рассмотрим основные стратегии адаптации организации к деловой среде:

1) Увеличение числа должностей и подразделений.

Возрастание сложности деловой среды, т.е. увеличение количества ее элементов и разнообразия, может вызвать необходимость введения новых должностей, создания новых подразделений, увеличения в организационной структуре их общего количества. Это позволит организации установить отношения и улучшить взаимодействие с деловой средой.

Каждый сектор деловой среды, с которым связана деятельность организации, может вызвать необходимость создания специальных подразделений или введения специальных должностей. Например, появление новых групп потребителей обуславливает необходимость их изучения и создания специальной группы в отделе маркетинга. Взаимодействие с государственными органами власти может привести к введению должности юриста. Значительное увеличение количества поставщиков потребует выделения специального подразделения – отдела закупок. Так как деловая среда может измениться и в другую сторону, то это вызывает соответствующие изменения в организационной структуре:

сокращение должностей, ликвидацию отделов.

2) Дифференциация и интеграция подразделений.

Другим способом адаптации к деловой среде является дифференциация подразделений. Если организация взаимодействует со сложными и быстро изменяющимися элементами деловой среды, то ее сотрудникам требуются специальные знания, опыт и методы работы. Специализированное подразделение позволяет организации лучше справиться с неопределенностью данного сектора деловой среды. Например, выход на международный рынок может потребовать выделения в отделе маркетинга специальной группы или создания отдела международного маркетинга.

Чем сложнее и изменчивее деловая среда, тем больше необходимость дифференцировать подразделения. Недостатком высокой дифференциации является слишком большая обособленность, которая затрудняет согласованность в работе подразделений. Для интеграции их деятельности создаются специальные подразделения и специальные должности, основное назначение которых выполнять функцию координации.

3) Улучшение взаимодействия и информированности.

Если организация более открыта и активно взаимодействует с деловой средой, то она легче приспосабливается к изменяющимся внешним условиям. В этом случае улучшается обмен информацией с потребителями, поставщиками, организациями инфраструктуры и другими элементами деловой среды. Организация имеет больше возможностей узнавать об изменениях окружающей среды, тем самым уменьшая ее неопределенность. Она также может передавать информацию во внешнее деловое окружение, что способствует формированию представления об организации и ее имиджа.

4) Децентрализация.

Организации в большинстве случаев достигают успеха, если по мере усложнения деловой среды снижают степень централизации. Децентрализация дает возможность, быстро и напрямую получая необходимую информацию о среде, принимать решения на местах. Эффективная децентрализация требует наличия достаточного количества квалифицированных сотрудников на более низких ступенях управления.

Итоговое выступление преподавателя/подведение итогов

По окончании практического занятия преподавателем кратко обобщается пройденный и закрепленный на практике учебный материал, делаются соответствующие выводы по результатам занятия, выставляются оценки обучающимся.

Оформление результатов работы

Оформить отчет о проделанной работе в тетради для практических работ.
Сформулировать выводы по результатам работы. Сдать и защитить работу.

Практическая работа 3. Построение организационной структуры предприятия

Цель работы: изучить существующие организационные структуры управления, приобрести навыки анализа организационных структур, умение составлять самостоятельно схемы организационных структур.

Задачи:

- **учебная** – знать организационные структуры управления; научить составлять самостоятельно схемы организационных структур, находить и использовать необходимую информацию;
- **воспитательная** – развитие познавательного интереса к учебной дисциплине ОП.03 Менеджмент; воспитание исполнительности, чувства ответственности за порученное дело, аккуратности и внимательности при выполнении практических письменных работ; - **развивающая** – развитие логического и творческого мышления, аналитических навыков, умения искать ответы на поставленные вопросы, развитие внимания и самостоятельности; расширение кругозора, умение выделять главное, делать соответствующие выводы; - **сформировать** компетенции ОК 1- 9, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4 - ПК 1.8, ПК 2.4, ПК 2.5.

Время на выполнение работы: 2 часа.

Оборудование, технические средства и инструменты:

- тетрадь для практических работ.

Ход практического занятия:

Задание 1. Ответить на вопросы:

- А) Что такое организационная структура управления предприятием?
- Б) Назовите типы структур управления.
- В) Какие виды организационных структур управления относятся к иерархическому типу?
- Г) Какие виды организационных структур относятся к органическому типу управления?

Задание 2. Изобразите линейную организационную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. В каких предприятиях и почему их следует применять?

Задание 3. Изобразите линейно-функциональную организационную структуру управления предприятием. Охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки.

Задание 4. Изобразите штабной тип организационной структуры управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. В каких предприятиях и почему их следует применять?

Задание 5. Изобразите дивизиональную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. В каких предприятиях и почему их следует применять?

Теоретический материал:

Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви. (Например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Элементы организационной структуры:

- *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- *управляющая ячейка* – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис.1).



Рис.1. Уровни управления

Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований: экономичность; адекватность; адаптивность; гибкость; динамизм; специализация; пропорциональность; оптимальность; оперативность; надежность.

Принципы организационного менеджмента:

- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация; □ правовая регламентация.

Типы организационных структур, их характеристика

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными.

В *линейной структуре* разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым целям и задачам. Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Линейная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказание		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.		

Область применения *функциональной структуры* – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектноконструкторские организации; крупные специализированные предприятия .

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов;
- предоставление автономного развития функциональных подразделений; □ .приоритет специалистов над линейными руководителями.

Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

Современная оргструктура – это *линейно-функциональная структура*, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Линейно-функциональная оргструктура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению *дивизиональной оргструктуры* управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

Линейно-функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.		

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали.

Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.		

Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- .обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- .тщательный подбор руководителей подразделений;
- .обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- .предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- .предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- .разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- .приоритет линейных руководителей над специалистами.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются

только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
- контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Решение вопроса централизации и децентрализации в управлении привело к появлению структур органического типа. Такие структуры характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, – присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Структуры органического типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Итоговое выступление преподавателя/подведение итогов

По окончании практического занятия преподавателем кратко обобщается пройденный и закреплённый на практике учебный материал, делаются соответствующие выводы по результатам занятия, выставляются оценки обучающимся.

Оформление результатов работы

Оформить отчет о проделанной работе в тетради для практических работ.

Сформулировать выводы по результатам работы. Сдать и защитить работу.

Литература

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы.

Основные источники:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. - Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2015. - 347 с.
2. Казначевская, Г. Б., Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. — Москва: КноРус, 2023. — 240 с. — ISBN 978-5-406-11318-9. — URL:<https://book.ru/book/948590> . — Текст: электронный.
3. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18492-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561942>
4. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 595 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18120-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562748>

Дополнительные источники:

5. Аверченков В.И. Инновационный менеджмент: учеб. Пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 280 с.
6. Ходеев Ф.П. Менеджмент. – Учеб. Пособие для СПО. - Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 224 с..

Интернет-ресурсы:

1. ИПУ РАН. Теория управления организационными системами. Официальный сайт. - URL: <http://www.mtas.ru> (дата обращения: 15.01.2022). – Текст: электронный.
2. Российский журнал менеджмента. - URL: <http://www.rjm.ru> (дата обращения: 18.01.2022). – Текст: электронный.
3. Сайт Infomanagement: лекции, статьи и книги по менеджменту. - URL: <http://infomanagement.ru> (дата обращения: 18.01.2022). – Текст: электронный.
4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». - URL: <http://www.mevriz.ru> (дата обращения: 18.01.2022). – Текст: электронный.