



---

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
**ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет»**

---

Политехнический колледж (ПК БГТУ)

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Ректор ФГБОУ ВО БГТУ**

\_\_\_\_\_ **О.Н. Федонин**  
«30» 08 2020г.

**Методические указания к выполнению практических работ**  
**по учебной дисциплине**

**ОП.11. Менеджмент**

Специальность:	<b>15.02.07 Автоматизация технологических процессов и производств (по отраслям)</b>
Уровень образования выпускника:	среднее профессиональное образование (СПО)
Присваиваемая квалификация:	Техник
Форма обучения:	очная
Срок получения СПО по ППССЗ:	3 года 10 месяцев
Уровень образования, необходимый для приема на обучение по ППССЗ:	основное общее образование
Год приема на обучение на 1-курс:	2020

Брянск 2020

**Рабочая программа**  
учебной дисциплины **ОП.11. Менеджмен** (далее — РП)  
для специальности **15.02.07 Автоматизация технологических процессов и производств (по отраслям)**

Разработал:

преподаватель ПК БГТУ

М.А.Пермякова

РП рассмотрена и одобрена на заседании предметно-цикловой комиссии **15.02.07 Автоматизация технологических процессов и производств (по отраслям)** ПК БГТУ (далее — ПЦК)

от « 30 » 08 2020 г., протокол №1

Председатель ПЦК

В.Н.Копелиович

Согласовано:

Заместитель директора ПК БГТУ  
по учебно-методической работе,

Т.Е.Балашова

© *Пермякова М.А.*  
© ФГБОУ ВО «Брянский  
государственный технический  
университет»

## Введение

Главной задачей среднего профессионального образования является подготовка компетентных специалистов. В процессе формирования профессиональных и общих компетенций практические занятия занимают промежуточное положение между теоретическим и производственным обучением и служат одним из важнейших средств осуществления связи теории и практики.

Практические занятия являются неотъемлемым этапом изучения по учебной дисциплине ОП.11 **Менеджмент**

и проводятся с целью:

- формирования практических умений в соответствии с требованиями к уровню подготовки обучающихся, установленными рабочей программой;
- обобщения, систематизации, углубления, закрепления полученных теоретических знаний;
- готовности использовать теоретические знания на практике.

Выполнение практических работ призвано способствовать закреплению теоретических знаний, формированию умений и способов действий через самостоятельную деятельность студентов. Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование практических (профессиональных) умений – выполнение определённых действий, операций, необходимых в последующей профессиональной деятельности. Основная задача практических работ - научить студентов применять теоретические знания в практических ситуациях.

Выполнению практических заданий на уроке предшествует проверка знаний студентов, их теоретической готовности к выполнению практической работы.

Структура и содержание практических работ включает в себя следующие элементы: тема, цель выполнения работы, оборудование, программное обеспечение, методические указания по выполнению работы, контрольные вопросы. По каждой работе необходимо оформить отчет в соответствии с требованиями, сделать выводы, ответить на контрольные вопросы. Отчет о выполненной работе представляется студентом преподавателю для проверки, в том числе с защитой результатов, и оценивания. Отчет может быть представлен как в письменном, так и печатном виде.

Практические занятия по учебной дисциплине ОП.11 **Менеджмент** способствуют формированию следующих общих и профессиональных компетенций:

ОК 02. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	Через организацию самостоятельной работы по дисциплине, экскурсии на производство, организацию конкурсов, олимпиад, участие в различного рода акциях.
ОК 06. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	Через организацию групповых форм работы на занятиях и во внеурочной деятельности
ОК 07. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	Через использование современных педагогических технологий на занятиях по менеджменту
ОК 08. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение своей квалификации.	Через формирование у студентов значимости своей будущей профессии и понимание значения профессионального роста
ПК 2.4 Организовывать работу исполнителей.	Через обеспечение эффективной самостоятельной работы обучающихся в сочетании с

	совершенствованием управления со стороны преподавателей и мастеров производственного обучения
--	---

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен:

**уметь:**

- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- мотивировать исполнителей на повышение качества труда;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей;

**знать:**

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

Для успешного выполнения практических работ обучающиеся обязаны ознакомиться с порядком их проведения и изучить соответствующие разделы теоретического курса. Обучающиеся должны четко представлять задачу, уметь проводить необходимые расчеты.

**Общие указания к выполнению работ**

Перед началом выполнения работы внимательно ознакомьтесь с инструкцией, заданием к практической работе. Отчет оформляется на листах со штампом. В отчет впишите тему, цель работы, оборудование, программное обеспечение. При выполнении работы следуйте приведенным пунктам плана. Номер пунктов и их названия должны соответствовать друг другу. По мере выполнения работы необходимо сформулировать вывод.

Отчеты оформляются в журнале. На титульном листе должны быть указаны: название предмета, группа и фамилия студента. Титульный лист оформляется на формате А4

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1**

**Тема:** «Социально-психологические аспекты управления в зарубежных фирмах».

**Цель:** Развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия.

**Материальное и документальное обеспечение:**

1. конспект лекций
2. Методические рекомендации
3. Листы формата А4

**Рекомендуемая литература:**

Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией».

Общие и теоретические положения по теме:

Каждый студент отвечает на вопросы варианта задания, должен привести конкретные примеры, используя теоретические знания и практические навыки по темам, в частности указать, какие функции и принципы управления были нарушены менеджерами зарубежных организаций.

### **Задание I**

Руководитель бизнеса Торговой фирмы почти каждый вечер звонит домой управляющему администрации и просит срочно еще раз проверить, все ли меры приняты для безопасности супермаркета. Хотя управляющий его заверяет! Что гарантирует принятие всех соответствующих мер, Руководитель бизнеса все же настаивает на том, чтобы тот еще раз проверил, повсюду ли выключен свет и закрыт ли магазин.

Через 2 месяца управляющий увольняется, так как считает условия работы, при которых он каждый вечер должен идти из дома в магазин, чтобы проверить то, что он уже сделал добросовестно, неприемлемыми. Когда владелец торгового дома спросил руководителя бизнеса о причине увольнения управляющего, тот сослался на жесткость требований к выполнению мер по безопасности дома. Руководитель бизнеса тщательно контролирует эту проблему, однако управляющему администрации это не нравится. Что бы сказал собственник, если бы из-за халатности персонала в магазине произошла кража?

**Вопросы.**

1. Если руководителю бизнеса делегировано проведение мероприятий по безопасности, то обязан ли он поступать подобным образом?
2. Почему он вел себя именно так?

## **Задание 2.**

Молодой специалист г-н Хаузен был назначен начальником цеха предприятия. Со всей энергией он отдался решению задач: постоянно вмешивался в работу отдельных подразделений, давал прямые указания бригадам и рабочим, обращался к мастерам, как к приемщикам приказов, которые должны их передавать дальше.

Через некоторое время один мастер уволился с обоснованием, что он чувствует себя «мальчиком на Побегушках». Вскоре пожаловался другой мастер, что его должность вскоре будет совершенно не нужна, так как начальник цеха все делает сам.

Руководство предприятия вынуждено вмешаться. Начальнику цеха объяснили что он должен уважать своих работников. Однако все осталась по старому . Г-н Хаузен объяснил, что его методы успешны так как возглавляемый им цех всегда выполняет производственные задания.

Руководство еще раз указало ему на то, что предприятие заинтересовано в использовании инициативы всех работников .По вопросу выполнения производственных заданий у руководства вопросов нет, однако из за его методов уходят ценные кадры. С этим руководство согласится не может.

### **Вопросы**

Обоснуйте обвинение г-на Хаузена в двойном нарушении своих обязанностей:

- а) По отношению к подчиненным;
- б) По отношению к руководству;

## **Задание 3.**

Сотрудник отдела социального Обеспечения г-н Шеллер, который имеет право самостоятельно предоставлять социальную помощь до 1000 марок однажды получает заявку руководителя филиала предприятия на соц помощь в размере 800 марок. Заявка одобрена директором завода. Поскольку обычно поступают заявки на сумму не свыше 500 марок в сумма в 1000 марок показалась г-ну Шеллеру слишком высокой. Но он не хотел быссориться с директором завода, поэтому обращается к своему начальнику и знакомит его с проблемой, «с которой он не знает, что делать»: «Я чувствую себя неловко при мысли, что при одобрении такой заявки практически создается прецедент. Меня беспокоит то, что сумма слишком высока. Во всяком случае я не хотел принимать решение, не поговорив предварительно с вами.

Начальник дружелюбно ответил: «Вы поступили правильно. Я считаю, что директор слишком щедр и забывает о последствиях, которые возникнут, когда об этом узнает персонал. Согласен с вами, что в данном случае надо быть осторожным».

После этого .Шеллер отклонил заявку. Как и следовало ожидать, появилась жалоба особенно был возмущен директор, что его согласие просто проигнорировали. Г-н Шеллер вежливо объяснил, что решение принято не им, а его начальником.



### **Вопросы.**

1. Должен ли был начальник отдела соцобеспечения принимать решение по этой заявке? .
2. Как согласно теории называют поведение в данной ситуации г-на Шеллера?

### **Задание 4.**

Руководитель отдела рекламы г-н Хаген получил задание провести рекламу рождественского бизнеса. Тщательно разработанные планы отдельных акций он человек осторожный, называет «предварительными проектами», которые передут своему шефу через секретаршу. Он очень счастлив, когда получает их назад, и сразу принимается за составление окончательного плана, который снова тем же способом передает своему начальнику. Когда план с замечаниями шефа возвращается к нему, г-н Хаген начинает проводить акции. Через некоторое время оказывается, что реклама не удалась. Руководителя от отдела рекламы призывает к ответу, и тот объясняет: «Вы ведь лично участвовали в рекламной акции, одобрили мои мероприятия и поэтому не можете упрекать меня в чем-либо». При этом он предъявляет проекты с пометками шефа.

### **Вопросы.**

1. Какую цель преследовал г-н Хаген, когда передавал шефу предварительные наброски рекламы.
2. Следовало ли шефу просматривать проекты?

### **Задание 5.**

Руководитель отдела г-н Краузе получил задание заниматься рекламациями клиентов и вести с ними переговоры по удовлетворению рекламаций. Для этого ему даны руководством все необходимые полномочия. Однако довольно часто он по телефону просит директора чтобы тот сам принял «особенно трудного» клиента. Г-н Краузе чувствует неуверенность при проведении переговоров. Постоянные его обращения к директору значительно увеличивают нагрузку того, тем не менее руководитель отдела уверен в том, что его метод переговоров считают таким эффективным и без него не могут обойтись.

### **Вопросы.**

1. Какое качество демонстрирует г-н Краузе?
2. Что движет директором?
3. Чем воспользовался в своих, целях г-н Краузе?
4. Что воспитывает в подчиненных убежденность в том, что он все может делать лучше всех и, без его совета окружающие не обойдутся?

### **Домашнее задание: литература:**

Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией»

## **Практическая работа №2**

**Тема:** «Принятие управленческих решений с учетом ограничивающих факторов на примерах зарубежных фирм».

**Цель:** Получить навыками практического использования подхода к решению проблем, умению выбора методов, помогающих принимать обоснованные решения.

### **Материальное и документальное обеспечение:**

1. конспект лекций
2. Методические рекомендации
3. Листы формата А4

### **Рекомендуемая литература:**

Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией».

### **Общие и теоретические положения по теме:**

Каждый студент отвечает на вопросы варианта задания, должен привести конкретные примеры :, используя теоретические знания и практические навыки по темам , в частности указать , какие функции и принципы управления были нарушены менеджерами зарубежных организаций.

### **Задание 1.**

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Дозе. Два его сотрудника сообщили что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

Сбольший трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Дозе не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

### **Вопросы.**

1. Как можно определить сложившуюся ситуацию: «управление мимоходом», «перепрыгивание через ступени иерархии», нарушение хода работы.
2. Теряет ли свое значение или становится ненужной иерархия при переводе от авторитарного к демократическому руководству?

### **Задание 2.**

Директор отдела продаж г-н Фрелих принял на работу нового руководителя отдела рекламы г-на Дикмана. Оценив идеи г-на Дикмана как перспективные, он возлагал на нового сотрудника большие надежды.

К сожалению, при первых же больших рекламных акциях выяснилось, что г-н Дикман ни в формулировках привлекательных рекламных надписей, ни в графическом изображении проспектов не показал изобретательности. И осуществлённые им мероприятия не дали существенного результата.

Г-н Фрелих разочарован в новом работнике. Кроме того, он испытывает неловкость перед своими подчиненными: ведь он сам расточал преждевременные похвалы г-ну Дикману. Однако, не желая признаваться в своей ошибке относительно способностей нового руководителя отдела рекламы и стремясь не допустить в дальнейшем подобный просчет, он решает сам активно включиться в рекламное дело, для чего изучает специальную литературу и становится консультантом г-на Дикмана. Это отнимает у него много времени

### **Вопросы.**

1. Похвальна ли тактика выбранная г-ном Фрелихом?
2. Как, по вашему мнению, следует поступить с г-ном Дикманом?

3. В течение какого времени предприятие должно терпеть сотрудника, показавшего себя неспособным к делу?

### **Задание 3.**

Руководитель отдела г-н Шютце после долгих усилий заполучил, наконец, новую старшую продавщицу, очень умелую и старательную. Но, к сожалению, прежде она никогда самостоятельно не вела торговую документацию! Г-н Шютце не видит другого, выхода, как самому взять на себя эту обязанность. Вздыхая, он выполняет эту работу каждый вечер, думая о других делах, которые теперь в его отделе останутся невыполненными. Через некоторое время на это обратило внимание руководство магазина г-н Шютце оправдывается, что он должен сам вести торговую документацию так как новая старшая продавщица еще не умеет делать эту работу, он ведь несет ответственность за то, чтобы его отдел работал без сбоев. Руководство магазина осталось недовольно таким решением.

### **Вопросы.**

1. Разделяете ли Вы мнение руководства магазина?

2. Какой метод лучше для обучения нового неопытного работника:

«бросить его в воду, чтобы научился плавать», «плавать поблизости» или остаться на берегу, а самому демонстрировать умение плавать»"

3. Как отрицательное качество менеджера проявил г-н Шютце?

### **Задание 4.**

Шеф обсуждает с тремя своими сотрудниками: Мюллером, Леманом и Краузе --- жалобу покупателя фирмы N, который недоволен качеством поставленного ему материала, и указывает господам на то, что ситуация должна быть коренным образом исправлена,

Когда через неделю вновь приходит письмо от того же покупателя, который в грубой форме требует реакции на его жалобу, шеф вызывает своих сотрудников ещё раз, чтобы определить, кто это дело «упустили».

При этом выясняется следующее. Г-н Мюллер объясняет, что прежде он никогда

не имел дело с подобными рекламациями. Он решил, что г-н Леман, обладая широкими профессиональными знаниями в этом вопросе, должен был

заняться данным делом, Г-н Леман предположил, что г-н Мюллер, лично знакомый с фирмой N, возьмет это дело в свои руки. Г-н Краузе, посчитав, что

оба господина намного дольше его работают на предприятии, решил, что кто-то из них двоих подключится к этому делу.

### **Вопросы**

1. Почему ни один из сотрудников не, взял на себя ответственность за упущение в работе?
2. ответственности согласовал зоны компетенции и ответственности?
3. Перекидывая ответственность друг на друга за неудачу, правильно ли поступают сотрудники?

### **Задание 5.**

Главный специалист г-н Мейер дает двум руководителям отделов задание – позаботится о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорне-ман и К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со Сроками.

Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство г-ну Мейеру, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

### **Вопросы.**

- 1 Назовите виновников создавшегося положения.
2. Осознал ли свою ошибку г-н Мейер?
3. Что, по вашему мнению, мешало руководителю отделов согласовать свои действия? Можно ли считать, что шеф фирмы при делегировании?

### **Домашнее задание:**

### **литература:**

Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией».

## **Практическая работа №3**

**Тема:** «Принятие управленческих решений с учетом ограничивающих факторов на примерах зарубежных фирм».

**Цель:** Получить навыками практического использования подхода к решению проблем, умению выбора методов, помогающих принимать обоснованные решения.

### **Материальное и документальное обеспечение:**

1. конспект лекций
2. Методические рекомендации
3. Листы формата А4

### **Рекомендуемая литература:**

Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией».

Управленческое решение представляет собой обдуманный вывод : необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением цели организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Виды управленческих решений классифицируются по разным направлениям:

- 1) По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические.
- 2) По степени самостоятельности подразделяются на инициативные и предписанные.
- 3) По масштабам решения могут быть глобальными и локальными.
- 4) В зависимости от продолжительности реализации - долгосрочные,
  - а. среднесрочные и краткосрочные.
- 5) В соответствии со степенью предопределенности различают
  - а. вероятностные и детерминированные решения.
- 6) По степени регламентированности выделяют контурные решения,
  - а. структурированные и алгоритмизированные.
- 7) По направлению воздействия - внешние и внутренние.
- 8) По степени обязательности исполнения подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие.
- 9) По функциональному значению: организационные, координирующие, регулирующие и контролирующие.

- 10) По степени сложности разделяются на простые, сложные и уникальные.
- 11) В зависимости от числа разработчиков делятся на индивидуальные и
  - а. коллективные.
- 12) По широте охвата выделяют общие и специальные решения.
- 13) С точки зрения предопределенности - запрограммированные и не запрограммированные.
- 14) По способу влияния на объект- прямые и косвенные.
- 15) По сфере реализации могут быть связаны с производством, сбытом,
  - а. научными исследованиями и так далее.
- 16) По содержанию решения бывают техническими, экономическими, социальными.
- 17) По способу принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

С точки зрения альтернативности выделяют несколько видов решений:

-безальтернативные, когда из существующего положения есть только один выход; I

-бинарные, предполагают два противоположных подхода к решению;

-многовариантные, предполагают выбор из большого числа альтернатив;

-инновационные, применяются когда ни один из вариантов не дает желаемого результата.

Принятие управленческих решений осуществляется под воздействием ряда факторов:

- 1) Личностные оценки руководителя.
- 2) Среда принятия решения.
- 3) Культурные различия.
- 4) Информационные ограничения
- 5) Поведенческие ограничения
- 6) Фактор сложности
- 7) Фактор финансовых вложений
- 8) Экономическая целесообразность
- 9) Степень риска

## **Задание №1**

**Описание ситуации.** В конце года у А.Н. Петрова (менеджера крупного предприятия] накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было:

- 1) Организовать конференцию;
- 2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
- 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;
- 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией;
- 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе;
- 6) Закончить ремонт квартиры;
- 7) Подстричься в парикмахерской и купить новый костюм;
- 8) поздравить тещу с днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти вопросы.

**Задание к ситуации.**

1.С учетом 10 ограничений, приведенных в таблице, выявите наиболее важные Задачи менеджера, которые должны быть решены в первую очередь.

Комбинация ограничений является вариантом задания. Вариант определяется по списку в журнале.

2.Какие из указанных ограничений, по вашему мнению, связаны:

1. с личностной оценкой руководителя;
2. со средой принятия решения;
3. с уровнем обеспечения информацией;
4. с личностными симпатиями;
5. с взаимозависимостью решений;
6. с факторами сложности;
7. Перспективностью действия решения;
8. с финансовым фактором;
9. С различными видами эффектов (социальным, экономическим и т.д.);

Ограничения	Комбинация ограничений						
	1	2	3	4	5	6	7



1. Деньги есть	да	нет	да	нет	да	нет	Да
2. Самочувствие хорошее	нет	да	да	нет	нет	Нет	да
3. Штат укомплектован	Да	нет	нет	да	да	Нет	Да
4. Имеется информационая база	Да	да	нет	нет	да	Нет	Да
5. Отношения с администрацией школы сына хорошие	Да	нет	да	да	да	Нет	Да
6. Подход к принятию решения оптимистический	Нет	да	Да	нет	да	Нет	Да
7. Предприятие преуспевает	Да	нет	нет	нет	да	Нет	Да
8. Семья дружная	Нет	да	да	нет	нет	Нет	Да
9. Авторитет менеджера достаточно высок	Да	нет	да	нет	нет	нет	Да
10. Поставщики сотрудничают с предприятием более 3 лет.	да	нет	да	да	нет	нет	Да

## **Задание №2**

### **Ситуация 1**

Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. -Главное отделение компании разработало процедуры действий в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровую проблему, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает, что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования, руководитель тем не менее должен самостоятельно принимать важные решения - ведь для успешной работы магазина от него требуется взвешенный подход к проблеме.

### **Ситуация 2**

Частью организации является отдел маркетинга. Его задача состоит в создании новых, возможностей для решения хорошо известных проблем. От

работников отдела требуются новые идеи в разных сферах - касается ли это поиска новых подходов к рекламе или разработки методов активации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерно умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую новизной и одновременно осмысленную с деловой точки зрения.

### **Ситуация 3**

Особые требования к руководителям предъявляют не исследованные и плохо понятые ситуации. Например, работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с достаточно плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

### **Задание к ситуациям.**

Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов

### **Порядок выполнения работы.**

1. Ознакомлением общими и теоретическими положениями по теме практического Занятия.
2. Ознакомление с заданием.
3. Оформление отчета и показ преподавателю

### **Домашнее задание:**

### **литература:**

Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией».

## **Практическая работа №4**

**Темы:** Анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческого решения.

**Цель:** Получить навыками практического использования подхода к решению проблем, умению выбора методов, помогающих принимать обоснованные решения.

**Материальное и документальное обеспечение:**

1. Конспект лекций;
2. Методические рекомендации;
3. Листы формата А4.
4. Учебная аудитория

**Литература:** Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией».

**Общие теоретические положения по выполнению практического занятия.**

Принятие управленческих решений осуществляется под воздействием ряда факторов:

- 1) Личностные оценки руководителя.
- 2) Среда принятия решения.
- 3) Культурные различия.
- 4) Информационные ограничения
- 5) Поведенческие ограничения
- 6) Фактор сложности
- 7) Фактор финансовых вложений
- 8) Экономическая целесообразность
- 9) Степень риска

**Задание**

Выбрать вид деятельности, выявить факторы и объяснить их влияние, а также установить ограничения при принятии управленческого решения, связанного с одним из следующих направлений:

- 1) расширение номенклатуры производства;
- 2) увеличение объемов производства;
- 3) инвестирование в новую технику, сферу.

Задание можно выполнить, используя ни же при веде иную ситуацию.

### **Ситуация.**

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) - предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя - от 650 куб. см) мотоциклов с коляской.

Максимальный объем производства ИМЗ в 1990 Г. составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и т.

п. Однако в 90-х годах спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился. В результате в 1986 году предприятие произвело только около 2 тыс. мотоциклов.

Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию.

Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции - мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь», «Егор».

Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб.

1998 г., сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным.

Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен был стать рынок мотоциклов для развлечения.

**Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:**

- чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов; чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

**В связи с этим в 1998 г. руководство компании приняло следующие решения:**

- изменить приоритеты развития компании; ставка - на мотоциклы-одиночки;
- быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на «богатого» покупателя и байкеров;
- остановить разработки вездеходов;
- постепенно отказаться от ряда производств (в первую очередь заготовительных) и сократить площади завода.

В 1998-1999 гг. новой команде управленцев удалось:

- освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек - «Вояж» и «Волк»;
- сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 90 до 0.5%;
- разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал — Русский мотоцикл»;
- провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;

- начать разработку системы качества на соответствие стандартам ISO 9001;
- за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

#### **Порядок выполнения работы.**

1. Ознакомлением общими и теоретическими положениями по теме практического Занятия.
2. Ознакомление с заданием.
3. Оформление отчета и показ преподавателю.

#### **Домашнее задание:**

**Литература:** Л.И. Лукиничева учебное пособие «Управление организацией».

### **Практическая работа №5**

**Тема: Анализ факторов внутренней и внешней среды.**

**Цель занятия:** Развитие у студентов практических навыков анализа факторов прямого и косвенного воздействия на предприятие.

**Продолжительность занятия:** 2 часа.

### **Материальное и документальное обеспечение:**

- 1) Учебная аудитория.
- 2) Методические рекомендации по выполнению практического занятия.
- 3) Конспект лекций.
- 4) Бумага формата А4, ручка, линейка, карандаш.

### **Рекомендуемая литература:**

- 1) Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. Изд-во проспект 2019 с. 280-295.
- 2) Лукичева Л.И. Управление организацией. Учебное пособие, М. 2019 с. 156-168.

### **Задание №1**

Прочитайте внимательно ситуацию для анализа и ответьте на нижеприведенные вопросы.

Студенты, имеющие четный вариант, выбирают ситуацию для анализа №1; студенты, имеющие нечетный вариант, выбирают ситуацию для анализа №2.  
Ситуация №1 Взлет и падение фирмы «Аскор»

Ювелирная фирма ЗАО "Аскор", основанная в 1991 году, всего за несколько лет смогла стать одним из лидеров рынка, однако, пустив на самотек вопросы связанные с реализацией продукции своей фабрики, столкнулась с проблемами, некоторые сотрудники начали воровать деньги у предприятия, а беспорядок в финансовой документации не позволил выявить и наказать всех виновных. В 2008 году "Аскор" закрылся. В группе компаний, которой сейчас владеет бывший глава ЗАО "Аскор", контролю за работой персонала стараются уделять максимум внимания.

Ювелирная фирма "Аскор" была не первым бизнес-проектом ее президента Александра Скорнякова. В 1987 году он основал частный кооператив по строительству гаражей "Автобокс", в 1991-м с несколькими партнерами создал издательство "ОЛМА-Пресс". Потом, заинтересовавшись ювелирным бизнесом, господин Скорняков решил организовать собственную фирму, работающую в этом сегменте.

В начале 2000-х годов рынок ювелирных изделий был практически пуст. Существовал колоссальный спрос населения на эту продукцию и не слишком

большое и к тому же крайне однообразное предложение нескольких госпредприятий. ЗАО "Аскор", начав работать с бриллиантами, стало производить изделия широкой гаммы-от дешевых украшений массового спроса до дорогих эксклюзивных вещей. Буквально за несколько лет компания стала одним из лидеров российской ювелирной промышленности. Некогда маленькая фабрика, разместившаяся в подвале жилого дома в Москве, превратилась в крупное предприятие, где трудились более 400 человек

В 2005 году деятельность "Аскора" уже охватывала всю цепочку «драгоценного» бизнеса от геологоразведки до производства ювелирных украшений. У компании имелось добывающее предприятие, которое, заключив контракт с DeBeers, осуществляло геологоразведку и добычу алмазов в Намибии. У Александра Скорнякова были также предприятия по огранке необработанных алмазов и продаже бриллиантов за рубеж.

Окрыленный столь масштабным успехом своего бизнеса, господин Скорняков сосредоточился на других проектах, связанных с иными инновационными технологиями. Поэтому признаки надвигающегося кризиса заметил не сразу. На первый взгляд все было в порядке: продукция выпускалась - покупателей было хоть отбавляй. Более тысячи магазинов по всей стране получали товар "Аскора". Тем не менее доход от деятельности фабрики стал снижаться.

Пытаясь выяснить причины падения доходности, Скорняков установил, что большая часть товара, розданного на реализацию, не оплачивается месяцами. В результате у компании образовалась огромная дебиторская задолженность, над возвратом которой никто из сотрудников отдела продаж даже не пытался работать. "Я видел что происходит нечто непонятное.

Пропадает огромное количество товара, причем непонятно куда, Исчезают деньги, и в итоге просто невозможно концов найти, - рассказывает господин Скорняков. Мы стали терпеть кошмарные убытки.

Изучив подробно ситуацию, владелец компании понял: причина в воровстве, котором-«активно промышляли» сотрудники отдела реализации, которое покрывал высший управленческий персонал.

Решив, что самому ситуацию изменить будет сложно, Скорняков пригласил в компанию в качестве антикризисного управления: руководителя со стороны,



который возглавил: специально созданный для реанимации фабрики торговый дом, и набрал новых менеджеров в отдел сбыта.

На период просроченная дебиторская задолженность фабрики составляла порядка-2 млрд. неденоминированных рублей. Менеджеры по продажам вообще ничего не продавали по объективной причине. Желающих приобрести товар было много, поэтому менеджеры просто сидели в офисе и отгружали товар по предоплате. Но потом рынок насытился, продавать стало трудно, и тогда менеджеры стали отдавать продукцию на реализацию. При отгрузке продукции по предоплате воровать не так-то просто. Зато теперь перед практически неконтролируемым со стороны Скорнякова персоналом открылся широкий горизонт для махинаций. Менеджеры раздали товар на реализацию по всей России на чудовищные суммы на каждом из них составляла приблизительно по 800-900 млн. неденоминированных рублей. Схема, при которой действовали, была проста: они давали клиентам продукцию на бессрочную реализацию и получали за это "откаты", В результате махинаций менеджеры ежемесячно выручали порядка \$3-4 тыс., в то время как официальная зарплата, ^ них была \$500-700. Грешил этим тот, кто считал себя обиженным, неудовлетворенным условиями труда своей заработной платой, и у кого отсутствовала мотивация.

В "Аскоре" воровство и, как следствие, огромные убытки были вызваны неверно построенной схемой управления компанией. Вместо того чтобы выделять отдельные направления, создавать на их основе, чтобы выделять отдельные направления, создавать на их основе юридические лица и управлять ими как холдингом, Скорняков долгое время сохранял систему жесткого администрирования. Наверху сидели сам Скорняков и еще один его заместитель. Они пытались управлять всей этой огромной машиной и, конечно, за всем уследить просто не могли. Это была одной из Серьезных управленческих ошибок.

Главной задачей новых менеджеров "Аскора" стало наведение порядка в хаотической и бесконтрольном сбытовом направлении ювелирной фабрики и создание эффективной технологии продаж. Первое, что они сделали, запретили передавать товар в реализацию. Для клиентов они ввели систему товарного кредитования, то есть: подставляли им отсрочку платежа. Но при этом ввели такой критерий, как лимит отгрузки - количество товара, больше которого в кредит не давали. Для этого была просмотрена вся клиентская база. От некоторых неплатежеспособных клиентов пришлось

отказаться. Для всех остальных введены индивидуальные лимиты в зависимости от истории платежеспособности каждой компании. И с тех пор, ни а какой передаче товара на бессрочную реализацию речи быть не могло.

Был наведен порядок и в клиентской базе, поскольку по содержащимся в ней данным!! Было невозможно понять, какой менеджер за какого клиента отвечает. Клиентов разбили по группам и закрепили их за конкретным менеджером. Теперь при задержки, платежа можно было выяснить, кто их сотрудников должен нести за это ответственность.

Кроме того, в компании начали по-новому вести работу с магазинами. Им продавали не просто продукцию "Аскора", а ювелирные изделия вместе с системой спецвыкладки, дающей возможность эффективнее торговать аскоровскими украшениями.

Несмотря на то, что принятые меры позволили за несколько месяцев вернуть половину дебиторской задолженности и выйти на оборот порядка \$900 тыс. в месяц, их оказалось недостаточно для того, чтобы решить проблему в полной мере.

Веской 2008 года из «Аскора» из-за финансовых разногласий ушел директор торгового дома. На его место был назначен один из прежних менеджеров. Судя по всему, старый корпоративный дух снова начал одерживать победу.

Ухудшающееся положение компании окончательно подорвал дефолт. Так и не успев изменить ситуацию в своей фирме, через некоторое время после "черного августа" Скорняков был вынужден закрыть компанию. "По моим подсчетам, после дефолта как минимум три четверти капитала у нас исчезло, - с горечью вспоминает он. Часть средств магазины не вернули вообще. Получилось так, что нет ни товара, ни денег ни людей. Одним словом, компания исчезла, просто пропала в один момент»!

### **Вопросы к ситуации**

1. Проанализируйте факторы среды прямого и косвенного воздействия, повлиявших на судьбу компании в 2005 и 2008 годах.
2. По результатам составьте матрицу SWOT-анализа.
3. Сделайте вывод, какие проблемы привели компанию к краху?
4. Какой выход из положения Вы могли бы рекомендовать компании и ее владельцу?

5.Какой уровень децентрализации мог бы повысить эффективность управления компанией?

### **Ситуация для анализа №2 ОАО <<Термотрон>>**

ОАО «Термотрон» является промышленным предприятием, специализирующимся на выпуске изделий для железных дорог и метрополитенов.

Открытое акционерное общество «Термотрон» на российском рынке осуществляет свою деятельность как производитель технологического оборудования более 35 лет.

Завод был основан в 1972 году и назывался «Брянский завод технологического оборудования» (БЗТО), Он длительное время входил в систему предприятий электронной промышленности и по своему профилю был ориентирован на выпуск специального технологического оборудования.

Завод оснащен новейшим оборудованием, включая станки с числовым и программным управлением.

С 1990 года БЗТО преобразован в ОАО «Термотрон». В 2000 году произошли изменения в составе акционерного общества, как в управлении, так и в организационной структуре. В отдельную организованную структуру был выделен ОАО «Термотрон», который в настоящее время является предприятием с полным циклом производства, начиная от конструкторских разработок и заканчивая отгрузкой потребителям.

Последние несколько лет это предприятие является одним из ведущих производителей оборудования для железных дорог России и зарубежья. Важным фактором при работе с таким технологически сложным оборудованием в нем является обеспечение стабильности качества производимых изделий.

С 1998 года на предприятии началось внедрение международной системы качества ИСО 9001, которая усовершенствовала существующую систему качества (КСУКП) и позволила достичь европейского уровня в обеспечении постоянного контроля при производстве своей продукции. Уставной капитал завода составляет 3245 500 рублей. Выпущено 25% привилегированных акций, обыкновенные акции составляют 75%.

Акционерами являются как физические, так и юридические лица. Чековый инвестиционный фонд земельной корпорации владеет 10% акций, покупка акций осуществлялась за приватизационные чеки.

Физических лиц, владеющих больше, чем 10% акций от общего количества выпуска, нет. Приватизация происходила по первому варианту.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров предприятия. Исполнительный орган единоличный, им является генеральный директор ОАО «Термотрон» Абушенко Георгий Сергеевич. В коллектив акционеров входит больше 2000 человек. Работники акционерного общества являются обладателями около 30% от общего выпуска акций.

Для наращивания объемов реализации предприятию необходимы дополнительные инвестиции.

В настоящее время дивиденды не выплачиваются, так как прибыль направляется на развитие производства по решению общего собрания акционеров.

Анализируя основные фонды предприятия, можно отметить, что общая площадь предприятия, находящаяся на балансе, - 79,6 тыс. кв. м., в том числе производственная — 57,1 тыс. кв. м.

ОАО «Термотрон» имеет сильную научно-конструкторскую базу и современное производство.

Состояние технологического оборудования на заводе таково, что станки с чиповым Программным управлением (ЧГТУ), срок службы которых 10-15 лет, составляют 6,7% от общей численности оборудования такого класса. Хотя на предприятии нет станков с ЧПУ, срок службы которых истек, то есть занятых в производстве больше 20 лет, тем не менее присутствуют станки, работающие уже почти 20 лет, - таких 8,3%.

Технологический процесс имеет замкнутый цикл. У предприятия существует свое заготовительное производство, - литейное, небольшой кузнечный участок, заготовительный участок литейное производство определяет возможность выполнять обливки: чугун, сталь, цветные металлы, существует точное литье по выплавляемым заданным моделям.

Механообрабатывающий, инструментальный цеха имеют около 25-30% станков с ЧПУ - это фрезерные, обрабатывающие центры, токарные, деревообрабатывающие станки.

На предприятии существуют цех порошковой металлургии, термический, гальванических, лакокрасочных покрытий.

В каркасно-сварочном цехе имеется оборудование для штамповочных работ. Существует специальный участок пайки деталей из меди. Применяется обычная сварка, сварка переменным током, точечная, в среде аргона, углекислой среде.

Нового оборудования, которое работает на предприятии меньше 5-ти лет, всего 3,5%. Доля оборудования с полным износом составляет 41.1%. Больше всего изношено оборудование в литейном, кузнечно-прессовом, токарном, фрезерном производствах. Имеется около 19% оборудования, срок службы которого подходит к концу. Что же касается коэффициента износа, то в 2000 году он составлял 0,65 , в 2001г. - 0,7, а в 2002г. уже 0,8.

Начиная с 2001 г. наблюдается стабилизация среднесписочной численности работников. Руководством была проведена политика омоложения кадров, за счет которой увеличилось количество молодых специалистов и рабочих.

Анализ сменяемости кадров показал, что средний возраст уволенных с предприятия около 40 лет, а принятых около 30, что положительно сказалось на среднем возрасте работающих: в 1997г. - 40,6 лет, в 1999г. - 38,1 лет, в 2002г. - 35,4.

Что касается состава работников, то мужчин около 55%, а женщин - 45% от общей численности.

Рабочих на предприятии примерно 70%, соотношение производственных и вспомогательных рабочих одинаково. Руководителей около 10% от общей численности работников, специалисты примерно - 14%, служащие - чуть больше 1%. В цехах занято 65-70% от общей численности рабочих. Таким образом, промышленно-производственный персонал составляет примерно 96% от общей численности работников.

Предприятие имеет устойчивое имущественное и финансовое положение, но недостаточно ликвидных средств для погашения срочных обязательств.

Анализ эффективности "финансово-хозяйственной деятельности предприятия по показателям рентабельности и деловой активности показывает, что в 2002 г, предприятие работало достаточно эффективно по сравнению с 2001 г., но с меньшей прибыльностью, чем в 2001 год. Это объясняется тем, что себестоимость производства продукции растет быстрее, чем выручка . Однако из показателей деловой активности видно, что эффективность использования оборотных средств повышается в 2002г. по сравнению с 2001 г. (так как при увеличении выручки снижается доля запасов в оборотных средствах и увеличивается оборачиваемость товарно-материальных запасов).

Деловая активность предприятия увеличивается по всем показателям оборачиваемости. Это происходит в результате значительного (на 55,7%) роста выручки в: 2002 г)и уменьшении внеоборотных и оборотных средств и незначительном (на 3,75%)росте собственного капитала.

Длядостижения уровня рентабельности 2003г (6%) необходимо снизить себестоимость продукции на 2% или увеличить отпускную цену продукции на 3,3%.

С учетом сложности снижения цены (из-за жесткой зависимости от ценовой ПОЛИТИКИ поставщиков комплектующих) и повышения цены из-за рыночных ограничений, для увеличения уровня прибыльности предприятию необходимо комбинировать эти мероприятия.

### **Вопросы для обсуждения конкретной ситуации на ОАО «Термотрон»**

- 1.Какие сильные и слабые стороны существуют у предприятия?
- 2.Какие проблемы управления можно выделить в данной компании?
- 3.Как на предприятии происходит ломка старых традиций, унаследованных от советской системы ведения хозяйства?
- 4.Следует ли директору Абушенко Г.С. увеличивать постоянный капитал предприятия?
- 5.Каким образом предприятие могло бы снизить издержки?
- 6.Каковы пути повышения конкурентоспособности предприятия на рынке железнодорожной продукции.

### **Задание №2**

Для четных вариантов:

Проанализировать внутренние переменные современного предприятия Брянска.

Для нечетных вариантов:

Показать на примере предприятия г. Брянска использование содержательных теорий мотивации.

### **Задание №3**

Заполните пропуски буквами, которые соответствуют определенному термину:

- a) Менеджмент
- b) Функции управления
- c) Уровни управления
- d) Руководитель
- e) Специалист
- f) Функциональный руководитель
- g) Руководитель низового звена
- h) Руководитель среднего звена
- i) Руководитель высшего звена
- j) Лидер
- k) Работа с людьми

Мой брат работает в АО «Москвич» в течение пяти лет в цехе шасси. Год назад рабочие бригады избрали его бригадиром. Недавно он поделился со мной планами, что хочет продвинуться по службе. Этому способствовал и то факт, что в этом, году его включили в резерв на продвижение (на должность начальника цеха). Конечно, до воплощения мечты ещё очень далеко, но брат уже планирует свою дальнейшую жизнь. В настоящее время он учится в институте управления машиностроительной промышленностью в Государственном университете управления. Он уже изучил 1. \_ - \_\_\_\_\_ науку об использовании всех ресурсов организации для достижения поставленных целей и целый ряд других наук теорию организации, исследование систем управления, психологию управления и пр.

Для достижения своей цели мой брат должен пройти через все 2. - \_\_\_\_\_.

Он уже получил определенный опыт работы 3.-\_\_\_\_\_ непосредственно руководя действиями некоторых работников.

В случае успеха он может стать 4.\_\_\_\_\_ направлять действия других руководителей.

Брат предполагает, что если будет обладать знаниями и опытом, он может стать 5.-\_\_\_\_\_ , отвечающим за одну из важнейших сфер деятельности предприятия, такую, например, подготовка кадров, сбыт продукции и т.п.

Он понимает, что сегодня, в рыночных условиях, быть хорошим

6.-\_\_\_\_\_ невозможно без экономических знаний (которые он систематически пополняет в ГУУ) и соответствующего опыта экономической работы, мой брат хочет" поработать в таких отделах управления предприятием, как планово- экономический, организации труда и заработной платы, маркетинга в качестве 7.-\_\_\_\_\_. Осуществляющего аналитическую работу и разрабатывающего

варианты решений. И в тоже время он глубоко ошибается, когда думает, что узнать работу этих отделов можно всего за 1-2 года.

Осуществляя процесс управления, руководители любого уровня и звена выполняют 8. - \_\_\_\_\_. Несомненно, чтобы быть хорошим руководителем, надо уметь 9.-\_\_\_\_\_. Знать проблемы и ценности сотрудников, пользоваться у

них авторитетом, тогда станешь настоящим 10.-\_\_\_\_\_. Если все будет так задумано,

брат сможет через ряд лет стать 11.-\_\_\_\_\_ отвечать за всю деятельность предприятия.

### **ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ.**

1) Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. Изд-во проспект 20019 с. 280-295.



## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6**

**Тема:** «Модели построения организационных структур предприятия».

**Цель:** Сформировать умение использования теоретических знаний при решении практических задач.

**Материальное и документальное обеспечение:**

1. Конспект лекций;
2. Методические рекомендации;
3. Листы формата А4.

**Рекомендуемая литература:**

Л.И.Лукичева, учебное пособие «Управление организацией».

**Общие и теоретические положения по теме:**

Менеджмент предлагает две основные модели построения системы управления организации. Линейная модель представляет собой пирамиду, построенную на подчиненности людей: у каждого руководителя более высокого уровня находится в подчинении руководители более низкого уровня. Каждый исполнитель имеет непосредственного руководителя. Примеров применения такой системы управления множество: армия, служба спасения, пожарная охрана, система скорой помощи. По такому принципу организована работа персонала в компании «Макдоналдс».

Основное преимущество такой системы управления - простота, прямые взаимосвязи между управляющими каждого уровня и исполнителями. Каждый четко знает, кому он подчиняется, чьи указания должен выполнять. Основной же ее недостаток состоит в том, что руководитель не может быть узким специалистом в своей области, а должен обладать разносторонними знаниями.

Функциональная модель управления построена на выделении различных функций, которые осуществляет каждая организация. В ее основе лежит подчиненность не конкретных людей, а выполняемых ими работ. Например, университет возглавляет ректор. У него есть заместители - проректоры, каждый из которых отвечает за свою область деятельности. Следующий уровень управления - деканы факультетов. Получается, что по вопросам

воспитательной работы декан подчиняется проректору по воспитательной работе, по учебным вопросам - проректору по учебной работе и т.д...

При функциональной системе управления каждый руководитель отвечает за свое направление деятельности и должен быть высококвалифицированным специалистом в данной конкретной области знаний. Это значительно повышает эффективность управления. Но принцип единоначалия в функциональной модели, безусловно, нарушается.

На практике в производственных коммерческих предприятиях применяется смешанная система управления, сочетающая в себе и линейное подчинение, и функциональное.

### **Задание 1.**

Используя содержание текста, заполните таблицу:

Модели управления	Преимущества	Недостатки
1		
2		

Какая система управления позволяет преодолеть недостатки каждой из двух моделей управления?

### **Задание 2.**

Опираясь на содержание текста, факты общественной жизни и личный социальный опыт, приведите по одному собственному примеру использования каждой из моделей управления. Обоснуйте и прокомментируйте каждый свой пример.

### **Домашнее задание:**

#### **литература:**

Л.И.Лукичева, учебное пособие «Управление организацией».

## **Практическая работа №7**

**Тема:** Моделирование управленческих ситуаций.

**Цель занятия:** Развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по разработке алгоритма процесса принятия конкретного решения.

**Продолжительность занятия:** 2 часа.

**Материальное и документальное обеспечение:**

- 1) Учебная аудитория.
- 2) Методические рекомендации по выполнению практического занятия.
- 3) Конспект лекций.
- 4) Бумага формата А4, ручка, линейка, карандаш.

Рекомендуемая литература:

- 1) Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. Изд-во проспект 2019 с. 280-295.
- 2) Лукичева Л.И. Управление организацией. Учебное пособие, М. 2019 с Л 56-168.

### **Задание**

Ответить на вопросы предложенных для анализа ситуаций по вариантам. Необходимо принять обоснованные управленческие решения, используя конкретные аргументы, опираясь на теоретические знания по темам дисциплины.

### **Вариант №1.**

#### **Ситуация 1.**

При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас никаких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета».

Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали о решенных, которые он сам прежде принимал в зоне своей ответственности, или, по крайней мере, ставили его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько необычным, полностью изменилось.

### **Вопросы.**

1. К чему подтолкнул директор начальника цеха?
2. Должен ли хороший директор радоваться тому, что начальник цеха действует самостоятельно? К чему приводит обратная ориентация?

### **Ситуация 2.**

При проведении реконструкции производства мастер Вагнер получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек и попросил его выбрать тех десяти, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

### **Вопросы.**

1. Как Вы думаете, какой принцип управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Вагнеру?
2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Вагнер, обращаясь к начальнику цеха?
3. Почему «хитрый» план мастера потерпел поражение?

### **Ситуация 3.**

Джон Р. Рокфеллер однажды посетил один из своих многочисленных заводов. Когда он зашел к директору завода в кабинет, тот диктовал письмо. «Не буду ему мешать», - подумал Рокфеллер и стал слушать диктовку.

Когда директор закончил и секретарша вышла из комнаты, Рокфеллер сказал: «Я должен Вас немедленно рассчитать, так как Вы разбазариваете мои деньги». «Как Вы можете это утверждать?!» - возмущенно воскликнул

директор «Вы только что диктовали письмо, - ответил Рокфеллер, — что, без сомнения, мог бы выполнить кто-либо из Ваших сотрудников». «Но тот, кто получает максимум 3000 долларов в год. Вы получаете в 10 раз больше. Если Вы выполняете работу за своих подчиненных, значит, вы плохо справляетесь с собственными обязанностями. В результате деньги, которые я Вам плачу, выбрасываются на ветер.»

### **Вопросы.**

1. Убедительны были бы оправдания директора типа: «Я стараюсь ничего не упустить из виду, я обязан обо всем ... и т.п.»?
2. Оправданны ли действия директора, если действительно в его аппарате некому доверить составление важного письма?
3. На месте Рокфеллера Вы исполнили бы свою угрозу?

### **Вариант 2.**

#### **Ситуация 1.**

Г-н Нойман, владелец большой строительной фирмы, в которой на более чем 150 строительных площадках трудятся несколько тысяч рабочих, принципиально оставляет за собой право принимать решения по всем закупкам инструментов.

Однажды, когда к нему пришел посетитель для важного разговора, секретарша попросила его подписать срочную заявку на материалы.

Нойман извинился перед посетителем и подписал требование на тачку стоимостью 170 марок. При этом он пояснил, что требование, к сожалению, нельзя отложить, так как тачка срочно нужна на одной из стройплощадок.

Сделка, которую посетитель хотел заключить с Нойманом, не состоялась. А своим коллегам он сказал, что, наблюдая, как шеф фирмы решает вопрос о

каждой тачке, он не может отделаться от мысли, что эта фирма в финансовом отношении не заслуживает доверия.

### **Вопросы.**

1. Почему г-н Нойман «все берет на себя»? Приветствуете ли Вы такой стиль руководства?
2. К чему привела предельная дотошность Ноймана?
3. Не слишком ли категоричен в своем высказывании посетитель?
4. Попробуйте описать ход мыслей посетителя.

### **Ситуация 2.**

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами :

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться с мнением руководства, сохраняя при этом хорошие отношения с ним;
- склонность к восприятию новых идей и их реализации, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), избегать опасных для бизнеса ошибок;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом идеи и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении

линии на укрепление дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

-Современный менеджер должен уметь ориентироваться в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям ситуации в процессе управления

### **Вопросы.**

1.Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.

2.Чем отличается от идеала Ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым активно в себе развивать?

### **Ситуация 3.**

С переездом в новое здание управления руководитель производственного отдела г-н Шмидт наряду с новой мебелью вознамерился обзавестись и новой, более целесообразной, удобной регистратурой. На ярмарке в Ганновере он видел хорошую картотеку в невысоких деревянных шкафах, которые ему понравились своим представительным видом.

Он изложил свою идею на совещании с руководителями отделов. Но двое из них не отреагировали на сказанное, так как в их отделах мало письменной документации, и им в общем-то все равно. Начальнику третьего отдела, г-ну Фредлиху, не нравится тип папок, которые будут в ней. Четвертый, г-н Фукс, хотя его новая система регистрации не устраивает, не хочет возражать своему руководителю. Г-н Шмидт, поддержанный г-ном Фуксом, решает заказать новую систему.

После совещания г-н Фредлих упрекает коллегу Фукса в том, что он, несмотря на лучшее знание дела, поддержал шефа в его бессмысленном начинании. Г-н Фукс миролюбиво отвечает: «Дорогой коллега, не лишайте дитя любимой игрушки. Не позднее, чем через год, все уладится». Такой оппортунизм еще более выводит из себя г-на Фредлиха: «Господин Фукс, кто будет мучиться с этой картотекой - мы или шеф? Мы должны четко и ясно сказать, какая система более-рациональна для нашего отделения».

### **Вопросы.**

1. Умно ли поступает г-н Фукс, не вступая в пререкания с начальником?
2. Прав ли г-н Фредлих, критикующий своего коллегу?
3. Правильно ли вели себя на совещании два других начальника отделов?

### **Вариант 3.**

#### **Ситуация 1.**

В отделе закупок металлургического завода за своевременную поставку на завод железной руды отвечает г-н Апфель. На заводе ожидают срочного поступления партии руды из Нарвика, которая в порту Эмден должна быть перегружена на судно внутреннего флота. Но продвижение судов по морю и каналам чрезвычайно затруднено в данное время года из-за сильного оледенения. В пятницу вечером г-н Апфель прослушивает сообщение о погоде, где говорится о дальнейшем усилении морозов. Значит, неизбежна дальнейшая задержка в продвижении по каналам, возможно, даже остановка судов. В субботу утром он отправляется на завод и по телефону дает распоряжение о переводе фрахта из Эмдена на более дорогой железно-дорожный путь

#### **Вопросы.**

1. Какие альтернативные варианты решений были у г-на Апфеля?
2. Правильно ли он поступил? Является ли его решение рискованным?
3. Превысил или нет г-н Апфель свои полномочия? Почему?
4. Должен ли он нести ответственность, если его опасения насчет остановки судоходства окажутся напрасными?
5. Должен ли был г-н Апфель согласовать свое решение с начальством?

#### **Ситуация 2.**

Руководство крупной промышленной фирмы распорядилось, что в будущем только начальник производства может разрешить сверхурочную работу производственных мастеров. До этого разрешения давалось начальниками



участков, и число сверхурочных часов при том же объеме работ стремительно росло.

Когда мастер Олд сделал заявку на сверхурочные работы на текущей неделе, начальник его участка решительно воспротивился: «Я не пойду к шефу, он только что дал мне согласие на 8 часов сверхурочных как на что-то чрезвычайное для ремонтных работ в мехмастерской. Все несрочные работы отложены на следующую неделю. Как-нибудь справитесь!» Но мастер Олд садится на стул и говорит: «Послушай, шеф, если бы это не было так необходимо, я бы не пришел с этим. Я уже все продумал на будущую неделю: там нет ни одного часа для того, что надо сделать сегодня. Если мы не сделаем этого на этой неделе, то наследующей у нас будет двойное отставание. Шеф, мне необходимо еще! по 4 часа на пятерых. Я хочу сделать все, чтобы на следующей неделе выдержать сроки, включая срочные заказы. Это нужно довести до сведения шефа».

Ответ: «Да он не примет эти доводы только из одного принципа. И я не верю, что у вас нет других возможностей» и т. д. Но мастер продолжает приводить доводы, и, в конце концов, начальник участка в ярости восклицает: «Ладно, попытаюсь отвоевать для вас 10 часов. Но это - в последний раз!» Мастер Олд уходит довольный.

### **Вопросы.**

1. Как Вы думаете, почему мастер Олд удовольствовался 10 часами вместо запрашиваемых 20?
2. На месте начальника участка Вы отвергли бы все доводы подчиненного, дабы избежать неминуемых неприятностей у начальника, или нет? Какие качества проявил мастер Олд в разрешении своего вопроса?
3. Каким правом подчиненного мастер Олд воспользовался в данной ситуации?

### **Ситуация 3.**

Г-н Шульц является сотрудником отдела по продаже кипятильных установок в большой торговой фирме. Он уполномочен при необходимости указывать в списке цен скидку до 16 %. Состояние доходов из-за сильного давления конкурентов в этой отрасли неблагоприятно; при полном исчерпании лимита скидок удастся лишь покрыть затраты. Г-н Шульц после тяжелых переговоров продает одному крупному заказчику партию кипятильных

установок на 10000 марок с 15%-ной скидкой. При этом достигнута скромная прибыль в 100 марок.

После поставки продукции заказчику от того приходит рекламация, поскольку часть установок имеет повреждения. Заказчик требует возмещения ущерба в 250 марок за дополнительные работы, в противном случае заказчик грозит возвратом заказа.

При поступлении рекламации г-н Шульц имеет право возмещать ущерб до 5 % от стоимости контракта. Хотя его лимит в данном случае составляет 425 марок, он не хотел бы возмещать ущерб, так как убытки от заказа составят тогда f 50-марок. С этими расчетами он идет к своему начальнику, но тот отклоняет его обращение, ссылаясь на то, что решение по данному вопросу является делом г-на Шульца. Но тот остается при мнении, что действует ответственно, ведь фирму надо ограждать от убытков, ему не понятно, как его руководитель может поступать столь безрассудно.

### **Вопросы.**

- 1.Правомерен ли отказ начальника рассмотреть просьбу г-на Шульца?
- 2.Нарушил ли г-н Шульц принцип делегирования ответственности?
- 3.На месте г-на Шульца Вы приняли бы или отклонили предложение заказчика?

### **Вариант 4.**

#### **Ситуация 1.**

Руководство крупной промышленной фирмы распорядилось, что в будущем только начальник производства может разрешить сверхурочную работу в производственных мастерских. До этого разрешение давалось начальниками участков, и число сверхурочных часов при том объеме работ стремительно росло

Мастер Клосс приходит к начальнику участка Магеру с просьбой о 8 часах сверхурочных, который, однако, отклоняет ее, ссылаясь на то, что он только что с трудом выпросил у начальника производства 6 часов для другого мастера. Мастер пытается доказать, что все последующие недели будут полностью загружены и для этих работ совсем не будет времени. «Тогда и поищем, - возражает Магер. - Думаю, время для ваших работ найдется, так

как руководство уже обеспокоено отставанием». И на этом заканчивает разговор.

На следующей неделе каких-либо свободных мощностей нет, наоборот, переналадка оборудования на выпуск другого типа продукции требует больше времени, чем предполагалось, к этому добавляется срочный заказ с четко 5-дневным сроком поставки со стороны руководства. Теперь без сверхурочных не обойтись, надо не менее 50 часов. Срочный заказ еще может быть выполнен, но всё другое срывается, и один заказчик уже грозит расторжением контракта. Начальник производства рассержен на начальника участка. Основное неудовольствие выражается мастеру Клоссу. Происходит такой разговор. «Почему Вы своевременно не информировали меня?». «Я говорил, когда делал заявку на сверхурочные.». «Но Вы ничего не сказали мне о срочном заказе и переходе на выпуск новой продукции!» «Да я, да мне...!»

Дальнейший разнос проглатывается мастером молча.

## **Вопросы.**

1. Оправдан ли гнев начальника участка?
2. Почему мастер Клосс не информировал начальника участка о предстоящих на следующей неделе трудностях?
3. Бывают ли случаи, когда руководитель должен применять тактику «улитки, прячущейся в свой домик» при первом же возражении?
4. Какое право не использовал мастер Клосс, подавая заявку на сверхурочные?

## **Ситуация 2.**

На большом предприятии резиновой промышленности мастер Апфель отвечает за производство в ночную смену на своем участке. При этом он должен заботиться о том, чтобы соответствующее количество резинового сырья было произведено с надлежащим качеством. Кроме того, количество

продукции зависит от определенного давления пара. За величину давления пара отвечает мастер Бауэр (участок обслуживания парового котла).

Когда однажды ночью мастеру Апфелю для определенной производственной операции потребовался пар повышенного давления, он обратился со своей просьбой к мастеру Бауэру, но тот отказался ее выполнить, обосновав это тем, что величину давление пара определяет он, а не мастер Айфель.

И! На следующее утро отдел технического контроля обнаруживает Существенные дефекты качества продукции на участке мастера Апфеля, за что они получает серьезное взыскание. Мастер Апфель считает обвинение несправедливым.

### **Вопросы.**

1. Согласны ли Вы с мастером Апфелем?
2. Виноват ли мастер Бауэр?
3. В чем, по Вашему мнению, кроется причина конфликта?
4. Что и кому необходимо предпринять для устранения в будущем подобных ситуаций?
5. Какие теоретические ошибки допущены в рассматриваемом случае, какие принципы нарушены?

### **Ситуация 3.**

5 мая, незадолго до летнего отпуска, руководитель отдела г-н Амто казался очень загруженным. Не успевая выполнить весь объем работы, он дал своим свободу принятия решений, при этом просил не беспокоить его по пустякам и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, руководитель возвращает все «на круги своя». Теперь он уже не может найти себе достаточный объем работы. Он вмешивается во все дела, любое решение принимает только лично и вновь повторяет, что как шеф он должен вникать во всякую мелочь. К рождеству его активность заметно спадает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается расширить поле своей деятельности. После рождественских каникул кривая активности шефа вновь ползет вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость, и достигает своего полного спада вновь ко времени отпуска.

## **Вопросы.**

1. Как бы Вы охарактеризовали метод руководства г-на Амто?
  2. Как, по Вашему мнению, сказываются на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?
  3. Эффективны ли волевое делегирование полномочий в каких-либо ситуациях?
  4. Как бы Вы определили делегирование полномочий и почему:
    - а) организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;
  5. принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками?
- Сформулируйте цель делегирования полномочий.

## **ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:**

- 1) Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. Изд-во проспект 2019 с. 280-295.
- 2) Лукичева Л.И. Управление организацией. Учебное пособие, М. 2018 . с. 156-168.