

МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«КАМЫШЛОВСКИЙ ТЕХНИКУМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТРАНСПОРТА»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ (ЛАБОРАТОРНЫХ) РАБОТ**

**по ОП.14 «Менеджмент организации»**

для студентов специальности 13.02.11 Техническая эксплуатация и обслуживание  
электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)

Составил: Ширыкалова Н.М.  
преподаватель, 1 кв.к.

Камышлов, 2015 год

## **АННОТАЦИЯ**

Методические указания по выполнению практических работ предназначены для организации работы на практических занятиях по ОП.14 «Менеджмент организации» по специальности 13.02.11 Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям).

В методических указаниях определены цели и задачи выполнения практических работ, описание каждой работы включает в себя задания для практической работы и инструктаж по ее выполнению, указания по обработке результатов и их представления в отчете.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	
<b>Практическая работа к разделу «Структура управления предприятием»</b> .....	
Практическая работа № 1 «Анализ внутренней и внешней среды организации».....	
Практическая работа № 2 «Стратегическое планирование на предприятии».....	
Практическая работа № 3 «Построение и анализ организационных структур управления предприятием».....	
<b>Практическая работа к разделу «Принятие решений»</b> .....	
Практическая работа № 1 Тема «Разработка и принятие управленческих решений»	
<b>Список используемой литературы</b> .....	

## Введение

Менеджмент – междисциплинарная наука, базирующаяся на многих дисциплинах гуманитарных, естественно-научных, общественно-социальных, технических и экономических наук.

Основной целью практических работ является формирование у студентов четкого представления об организации и управлении хозяйственного субъекта, их месте и роли в системе национальной экономики.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с требованиями обязательного государственного стандарта в области менеджмента.

Целью данных методических рекомендаций является получение студентами теоретических и практических навыков по основным темам курса.

В методических рекомендациях приведены примеры построения и планирования деятельности организации (предприятия). Представлен список литературы. Все практические работы оформляются в тетради для практических работ.

**Основная и общая цель для всех практических работ** – поэтапно применять полученные знания на практике, одновременно повторяя и закрепляя полученный материал.

Оцениваются работы следующим образом:

«**Отлично**» - если студент усвоил глубоко и прочно весь учебный материал; грамотно и логично его излагает, может пользоваться языком дисциплины, знает терминологию; может применять и увязывать изученный материал со своей профессиональной деятельностью, может грамотно обобщать, анализировать, не делая ошибок, владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практического задания.

«**Хорошо**» - если студент твердо знает программный материал, излагает его грамотно, но допускает несущественные неточности, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практического задания.

«**Удовлетворительно**» - если усвоен только основной материал при помощи простого заучивания, допускает неточности, искажения формулировок и испытывает затруднения при выполнении практических заданий.

«**Неудовлетворительно**» - если студент не знает значительной части учебной программы, не владеет языком дисциплины, ее основными положениями, допускает существенное искажение материала, не выполняет практические задания или выполняет их с большими затруднениями.

## Практические работы к разделу «Структура управления предприятием»

### Практическая работа № 1

#### Тема «Анализ внутренней и внешней среды организации»

**Цели:** Провести анализ внутренней и внешней среды организации

**Ход практического занятия.**

**Задание:** составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих данных по предприятию и сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).

#### МАТРИЦА SWOT

	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Способствующие факторы				
Препятствующие факторы				
Внутренние Факторы				
Внешние факторы				

#### Вариант 1

- в настоящее время очень сильно изменились вкусы и нужды покупателей;
- дополнительного финансирования нет;
- нет маркетинговых навыков у персонала;
- существует уверенность в отношении фирм соперников;
- есть преимущество перед конкурентами.

#### Вариант 2

- в стране существует неблагоприятная налоговая политика;
- имидж на рынке неудовлетворительный;
- ассортимент продукции скуден;
- у предприятия есть способность быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- есть преимущество в стоимости на продукцию и услуги.

### Вариант 3

- рост рынка медленный;
- есть отсталость в инновационных процессах;
- по сравнению с конкурентами есть слабости;
- существует спектр продукции для удовлетворения более широко спектра круга потребителей;
- есть собственные технологии высокого качества.

### Вариант 4

- увеличились объемы продаж аналогичных продуктов;
- уровень прибыльности низкий;
- есть наличие устаревшей техники;
- ведется работа с дополнительными группами потребителей;
- у предприятия есть хорошо продуманные стратегии.

### Вариант 5

- ожидается приход новых конкурентов;
- на предприятии неудовлетворительный уровень менеджмента;
- не осуществляется правильный контроль;
- планируется внедрение на новые рынки;
- есть хорошая репутация у потребителей

**Методические указания:** Выберите два из предложенных вариантов № 1 – 5 и используя конспект или учебник проведите анализ. Используемые данные занесите в таблицу «Матрица SWOT», в конце таблицы сделайте вывод.

**Литература:** конспект, учебник Драчева «Менеджмент»

## **Практическая работа № 2** **Тема «Стратегическое планирование на предприятии»**

**Цели:** определить стратегию планирования на конкретном предприятии

**Ход практического занятия.**

**Задание:** Составьте Бизнес – план по одному из следующих направлений:

- БИЗНЕС ПЛАН САЛОНА КРАСОТЫ
- БИЗНЕС-ПЛАН ПРОИЗВОДСТВО ПЛАСТИКОВЫХ ОКОН
- БИЗНЕС ПЛАН ЧАСТНОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ
- БИЗНЕС ПЛАН ОБУЧАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
- БИЗНЕС-ПЛАН ПО ОТКРЫТИЮ ДОСУГОВОГО ЦЕНТРА
- БИЗНЕС ПЛАН ЧАСТНОГО ХЛЕБОЗАВОДА
- БИЗНЕС ПЛАН ЧАСТНОЙ ТИПОГРАФИИ

- БИЗНЕС ПЛАН МАСТЕРСКОЙ ПО РЕМОНТУ ОБУВИ
- БИЗНЕС ПЛАН ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РАЗЛИВУ ПИТЬЕВОЙ ВОДЫ
- БИЗНЕС ПЛАН ЧАСТНОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ
- БИЗНЕС ПЛАН ПО ОТКРЫТИЮ МАГАЗИНА ВЕЩЕЙ СЕКОНД-ХЕНД
- БИЗНЕС ПЛАН ОТКРЫТИЯ ДЕТСКОГО МАГАЗИНА
- БИЗНЕС ПЛАН ПО ОТКРЫТИЮ ОБУВНОГО МАГАЗИНА
- БИЗНЕС ПЛАН ОТКРЫТИЕ ЗООМАГАЗИНА
- БИЗНЕС ПЛАН СОБСТВЕННЫЙ ТОРГОВЫЙ КИОСК
- БИЗНЕС ПЛАН КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МАКАРОН

**Методические указания:** Выберите один из предложенных вариантов и составьте бизнес план.

**Литература:** конспект, интернет ресурсы.

### Практическая работа № 3

**Тема «Построение и анализ организационных структур управления предприятием»**

**Цели:** провести анализ организационной структуры предприятия

**Ход практического занятия.**

**Задание:** Определить и построить структуру данного предприятия в соответствии со следующими данными:

#### Вариант 1

Во главе ООО «Изумруд» стоит генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник отдела закупок, начальник отдела сбыта. У каждого из них в подчинении находятся по 2 рабочих. Директор имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Отсутствие подразделений по планированию производством и подготовке решений является проблемой в структуре управления данного предприятия.

#### Вариант 2

Во главе ООО «Пирамида» стоит директор. Два цеха компании разрабатывают новые технологии для производства, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. Кроме этого в компании восемь сотрудников. Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений руководителя осуществляется в пределах его полномочий. Существуют проблемы по координации действий по управлению.

#### Вариант 3

Предприятие «Фристаил» является молочным мини заводом. Данное предприятие имеет молочный цех, цех по изготовлению творожной продукции, сырный цех, цех по изготовлению сладостей на основе молока. Для четкой организации работы на предприятии есть ряд отделов - финансовый, плановый, маркетинговый, производственный, которые непосредственно возглавляет директор. Руководители отделов осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производстве, но приходится постоянно согласовывать текущие вопросы производства, экономики, кадров с соответствующими функциональными службами.

#### Вариант 4

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро. За счет четкой организации на предприятии существует качественная подготовка планов и вариантов решений, высокий уровень профессионализма персонала.

#### Вариант 5

Во главе проектно – сметного института «Геосмет» стоит генеральный директор. В данный момент в институте разрабатываются два проекта, имеющие каждый своего начальника. В непосредственном подчинении у генерального директора находятся: директор по науке, директор по производству, директор по маркетингу, директор по финансам. Для достижения конкретной цели предполагается разработка проекта, но существуют трудности в обеспечении баланса между руководителями.

**Методические указания:** Выберите два из предложенных вариантов № 1 – 5 и используя конспект или учебник отобразите структуру данного предприятия в схеме. Сделайте вывод – название структуры: (матричная, штабная, линейно – функциональная, функциональная, линейная).

**Литература:** конспект, учебник Драчева «Менеджмент»

### **Практические работы к разделу «Принятие решений»**

#### **Практическая работа № 1**

#### **Тема «Разработка и принятие управленческих решений»**

**Цель:** Научить студентов разрабатывать и принимать управленческие решения, выбирать свой стиль принятия решения.

При выполнении практической работы студент должен:

**Иметь** представление о процессе принятия решений;

**Знать** стили принятия решений;

**Уметь** использовать свою лучшую роль при принятии групповых решений.

### Методические указания

Управленческое решение — это выбор из некоторого числа альтернатив.

Американские ученые В.Врум и Ф.Йеттон выделяют пять стилей принятия решения.

Стиль 1. ***Вы принимаете решение единолично***, без обсуждения ситуации с кем бы то ни было. Вы полагаетесь при этом только на собственные знания или информацию, которую можно почерпнуть из документов.

Стиль 2. ***Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично***. В этом случае вы обращаетесь за информацией к одному или нескольким подчиненным, причем вы можете не объяснять им, зачем вам нужна эта информация. Вы запрашиваете лишь информацию, а не советы или предложения.

Стиль 3. ***Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение единолично***. Вы делитесь проблемой с избранным кругом сотрудников, запрашиваете у них дополнительную информацию и просите совета относительно возможного решения проблемы, и все же сами принимаете окончательное решение.

Стиль 4. ***Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично***. В рамках этого стиля вы собираете группу подчиненных и обсуждаете с ними возможные альтернативы, используя их как консультантов. Вы можете использовать их соображения и варианты, но все же право окончательного решения оставляете за собой.

Стиль 5. ***Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение***. В данном случае вы в полной мере используете партисипативный менеджмент. Вы можете сформулировать проблему, предоставить группе необходимую информацию и участвовать в обсуждении наравне с остальными членами группы, но отказываетесь от права принятия окончательного решения. При этом вы не только соглашаетесь с принятым группой решением, но и принимаете ответственность за него на себя.

### Задание

Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

## Ситуация № 1

### **Доставка молочных продуктов**

*Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.*

*Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространным исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые.*

*У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.*

*При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.*

*При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.*

## Ситуация № 2

### **Производственные проблемы**

*Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.*

*Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.*

*Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах*

### Ситуация № 3

#### **Издательство**

*Вы — инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.*

*Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.*

### Ситуация № 4

#### **Сеть магазинов розничной торговли**

*Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.*

*За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.*

*Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.*

*На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.*

### Ситуация № 5

#### **Ремонтно-монтажная группа**

*Вы — инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.*

*За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния.*

*Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.*

*Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее заслуживает больше всего.*

*Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.*

### **Контрольные вопросы**

1. Каков порядок разработки управленческих решений?
2. Какие виды управленческих решений существуют?
3. Что подразумевается под качеством управленческих решений?
4. Какие факторы риска и неопределенности необходимо учитывать при принятии решений?

### Список используемой литературы

1. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф Основы менеджмента - М.: Дело ЛТД, 2007
2. Менеджмент организации (уч. пособие) - М.: Инфра-2007
3. Казначевская Г.Б Менеджмент. Учебное пособие. Феникс, 2007
4. Герчикова И.Н. Менеджмент - М.: Банки и биржи.: ЮНИТИ, 2015г.
5. В. Д. Симоненко. Основы менеджмента (курс лекций) Б. 2012г.
6. Уткин Э.А. Курс менеджмента. - М.: Зеркало, 2014 г.
7. Литвак Б.Г. Управленческое решение, - М.: ЭКМОС, 2014 г.
8. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. – М.: Инфра – М, Новосибирск, 2015 г.
9. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: - СПб, 2012г.
10. Кузин Ф.А. Культура делового общения. – М.:, 2011г.
11. Кабушкин Л.И. Основы менеджмента. – М.:, 2009г.
12. Инновационный менеджмент / Под редакцией Скиба Т.Н. – Инфра –Б., НМЦ «Технология», 2009. – 136с.
13. ФалмерР.М. Энциклопедия современного управления.- М.: Випк энерго, 2002 г.
14. Ладанов И.Д. Практический менеджмент - М.Ника, 2010 г.
15. Вершигора Е.Е. Менеджмент.- М. Инфра - М, 2000г.