

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Вятский государственный университет»
Управление дополнительного образования



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИНО

Е.Л. Сырцова

27 сентября 2016 г.

С изменениями от 27.07.2018

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ»**

**для дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of business
administration (MBA)»**

Автор:

Головенкин Дмитрий Александрович, к.э.н., доцент ВятГУ.

Правообладатель программы профессиональной переподготовки:
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования «Вятский государственный уни-
верситет», 610000, Россия, г. Киров, ул. Московская, д. 36, тел./факс:
(8332) 643772

Нормативный срок освоения программы «**Мастер делового адми-
нистрирования – Master of business administration (MBA)**» 2 года при
общем объеме нагрузки 1825 часов при обучении с полным отрывом от ра-
боты, с частичным отрывом от работы, без отрыва от работы.

© ВятГУ, 2016

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1. Цели и задачи дисциплины

Целью изучения данной дисциплины является системное представление о структуре и функциях управления.

Основные задачи курса:

- иметь ясное и конкретное представление о структуре и функциях управления;
- формирование умения проводить анализ структуры и функций управления.

В результате освоения дисциплины «Структура и функции управления» у слушателей формируются следующие **профессиональные компетенции**:

ПК-3: Понимать сущность бизнеса и владеть общими способами управления им со стратегических позиций деятельности организации в современной динамичной рыночной среде.

В результате освоения дисциплины слушатель должен

Знать:

- типы организационной структуры предприятия;
- принципы разработки организационной структуры.

Уметь:

- разрабатывать организационную структуру.

Владеть:

- механизмом проведения разработки организационной структуры.

Сроки обучения по дисциплине составляют 12 часов

Форма контроля - зачет

Термины, определения и используемые сокращения

В программе используются следующие термины и их определения:

Профессиональная компетенция – интегрированный результат образования, готовность применять знания, умения и практический опыт для успешной деятельности в процессе выполнения определенной трудовой функции.

ПК – профессиональная компетенция.

Когнитивная компетенция – знаниевый компонент профессиональной компетенции, формулируется в виде знаний и представлений.

КК – когнитивная компетенция.

Функциональная компетенция – практический компонент профессиональной компетенции, формулируется в виде умений.

ФК – функциональная компетенция.

Личностно-этическая компетенция – компонент профессиональной компетенции, отражающий наличие / отсутствие и степень развития личностных, деловых и этических качеств.

ЛЭК – личностно-этическая компетенция.

Опыт практической деятельности – компонент профессиональной компетенции, отражающий наличие опыта выполнения определенных видов работ на практике или в условиях, приближенных к практике.

ОПД – опыт практической деятельности.

Оценочное средство – конкретное задание для оценки образовательного результата.

ОС – оценочное средство

Образовательные результаты освоения учебной дисциплины

Код профессиональной компетенции (ПК)*	Когнитивные компетенции (КК)	Функциональные компетенции (ФК)**	Опыт практической деятельности (ОПД)
	Формулировка КК	Формулировка ФК	Формулировка ОПД
ПК 3: Понимать сущность бизнеса и владеть общими способами управления им со стратегических позиций деятельности организации в современной динамичной рыночной среде	Знает: - типы организационной структуры предприятия; принципы разработки организационной структуры	Умеет: - разрабатывать организационную структуру	Владеет: - механизмом проведения разработки организационной структуры

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

Разделы и темы дисциплины	Лекции (час.)	Деловые игры (час.)	Самост. Работа (час.)	Формируемые компетенции*
1. Типы организационной структуры и принципы их разработки		6		ПК-3
2. Порядок разработки организационной структуры		6		ПК
Итого	-	12	-	

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина реализуется в форме деловой игры. Слушатели под руководством преподавателя выполняют задания.

Задания для слушателей

Задание 1.

Используя Приложения 7.1. и 7.3., определите тип организационной структуры Вашего предприятия.

Задание 2.

Используя Приложение 7.2. и 7.4., а также Положения об организационной структуре (Приложение 7.5.) Вашего предприятия, проведите анализ соответствия Положения об организационной структуре организации требованиям создания эффективной системы управления.

Задание 3.

Используя Приложение 7.0, оцените степень маркетинговой ориентации Вашего предприятия.

Задание 4.

Проанализируйте состояние маркетинговой деятельности на предприятии. Анализ маркетинговой деятельности проводится на основе мониторинга выполнения на предприятии функций маркетинга.

- Перечислите основные направления деятельности Вашего предприятия в разрезе продуктов и услуг по используемой классификации (Приложение 7.6. таблица «Основные направления деятельности»);
- Изобразите организационную структуру управления маркетингово-сбытовым комплексом, которая существует на Вашем предприятии;
- Перечислите все входящие в организационную структуру управления исполнительные звенья (компании, подразделения, отделы, исполнители) по иерархии управления (Приложение 7.7. таблица «Перечень исполнительных звеньев»);
- Перечислите и кратко опишите все функции маркетинга, которые фактически выполняются на Вашем предприятии в разрезе исполнительных звеньев и основных направлений деятельности (Приложение 7.8. таблица «Перечень функций маркетинга», Приложение 7.9. таблица «Распределение функций маркетинга по основным направлениям деятельности и исполнительным звеньям»);
- Оцените эффективность выполнения каждой функции маркетинга и кратко опишите причины такой оценки

Схему организационной структуры управления маркетингово-сбытовой деятельности ОАО представьте в Приложении 7.10.

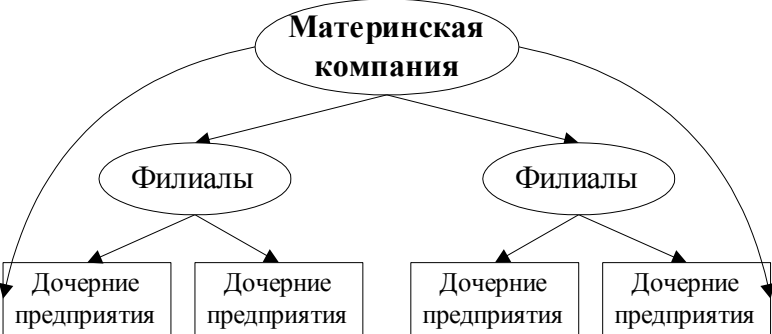
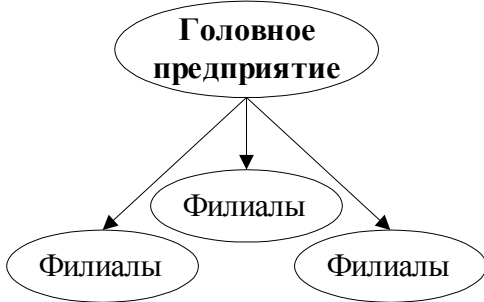
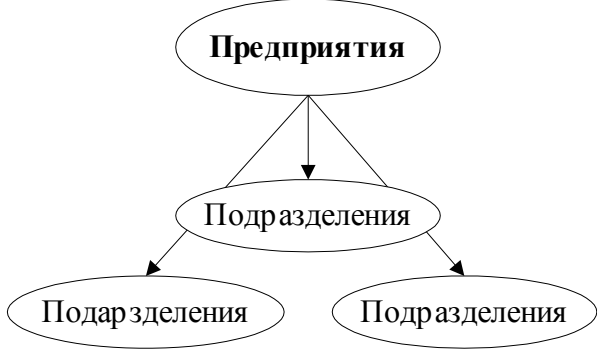
Задание 5.

Проанализируйте степень интеграции функции маркетинга в общую систему управления предприятием. Анализ степени интеграции функции маркетинга в общую систему управления предприятием проводится на основе мониторинга реализации маркетинга на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях предприятия, а также взаимодействия функции маркетинга с другими функциями предприятия.

- Охарактеризуйте место и роль функции маркетинга на каждом уровне управления Вашего предприятия – таблица «Вертикальная интеграция функции маркетинга» (Приложение 7.11)
- Перечислите и охарактеризуйте существующие на Вашем предприятии функциональные связи маркетинга с другими функциями управления – таблица «Горизонтальная интеграция функции маркетинга» (Приложение 7.12)
- Оцените эффективность реализации функции маркетинга на каждом уровне управления Вашего предприятия и опишите причины такой оценки – таблица «Эффективность по уровням управления» (Приложение 7.13)
- Оцените эффективность функциональных связей маркетинга с другими функциями на Вашем предприятии и опишите причины такой оценки – таблица «Эффективность функциональных связей» (Приложение 7.14)

Организационная структура – совокупность взаимосвязанных элементов, деятельность которых направлена на достижение общей конечной цели (зависит от технического и технологического уровня производства и целей).

Корпорация

 <p>Самостоятельные юридические лица, работающие на основании договора, либо учредительных документов</p>	 <p>Без создания юридического лица на правах филиала.</p>	 <p>Самостоятельные подразделения в рамках действующего положения</p>
--	---	--

Основные принципы функционирования финансов:

1. Экономическая самостоятельность
2. Самофинансирование
3. Материальная заинтересованность
4. Материальная ответственность
5. Обеспеченность рисков финансовыми резервами.

Структура управления и место управленческого учёта. (зависит от организационной структуры).

Основные функциональные зоны.

I. Правовое обеспечение

II. Прогнозирование состояния потенциала.

III. Снабжение (обеспечение МР) всей хозяйственной деятельности

IV. Техническое и технологическое обеспечение.

V. Кадровое обеспечение.

VI. Сбыт.

VII. Контроль.

Принципы разработки организационной структуры.

- каждая функция должна закрепляться за конкретной службой
- нельзя закреплять одну функцию за разными службами
- иерархия служб не должна подчиняться одному субъекту и более шести-семи субъектов

Финансовая структура – это центры финансового учёта и связь между ними.

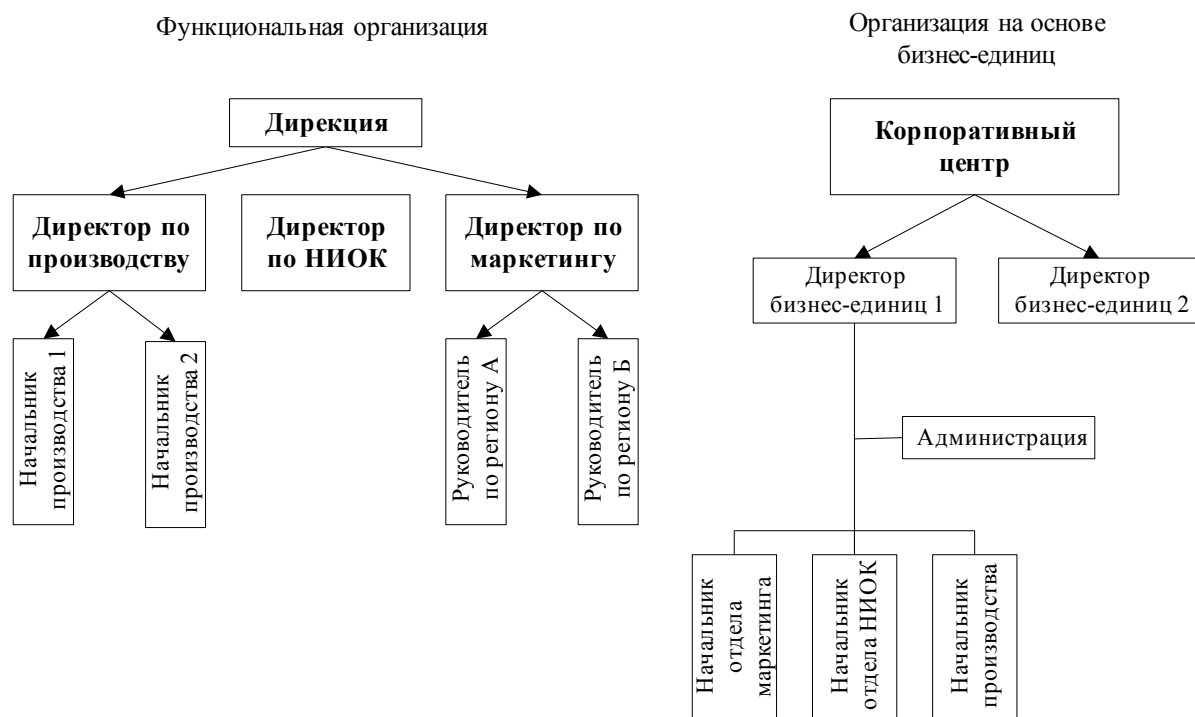
Центр финансового учёта (ЦФУ) – структурные подразделения или их группа, осуществляющая набор операций, которые воздействуют на результат деятельности.

(ЦФО) – структурные подразделения или группа подразделений, которые воздействуют на результат, а так же способные отвечать перед вышестоящим руководителем за реализацию установленных перед ним целей и соблюдение уровня расходов в пределах установленного лимита.

Профит-центр – структурное подразделение, способное отвечать за осуществление определённого бизнес-проекта, приносящего прибыль.

Венчур-центр
 Центр затрат.

Типы организационных структур



Положение об организационной структуре.

- I. Виды деятельности, услуги и бизнес-процессы.
- II. Перечень обеспечивающих функций.
- III. Перечень функций менеджмента.
- IV. Перечень организационных звеньев.
- V. Закрепление видов деятельности, обеспечивающих функций, функций менеджмента за структурными звеньями.
- VI. Организационная структурная схема.

Порядок составления.

Анкета № 1 «Основные направления деятельности»

Код направления	Направление	Код бизнеса	Бизнес-проект
1	Производство	1.1	Производство ДСП
2	Производство	1.2	Производство лыж
3	Производство	1.3	Производство мебельных щитов.
и т.д.	Торговля	1.4	

Анкета № 2 «Основные обеспечивающие функции»

Код функционального направления	Функциональное направление	Код функции	Функция
1	Организация	2.1.1	Поиск материалов
		2.1.2	Заказ (заключение договоров)
		2.1.3	Ценовая политика
2	Прогнозирование и планирование	2.2.1.	
	и т.д.		

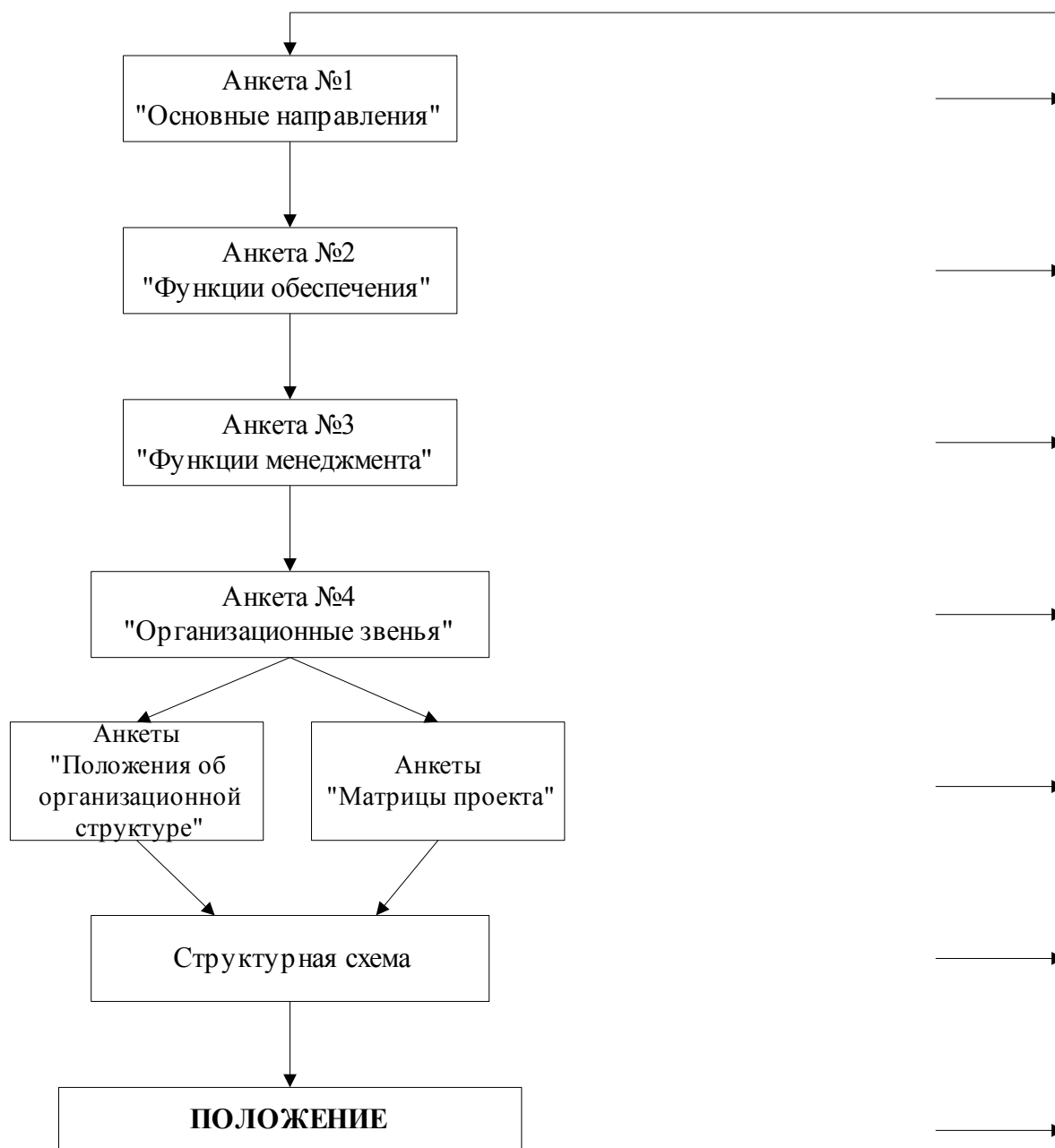
Анкета № 3 « Основные функции менеджмента»

Код	Вид менеджмента	Код функции	Функция
1	Структура	3.1.1	Формирование организационной структуры компании
		3.1.2	Формирование финансовой структуры компании

Порядок разработки.

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.
2. Ознакомление с методикой и анкетами по обследованию организационной структуры.
3. Ознакомление с примерами заполнения анкет.
4. Обследование организационной структуры.
5. Подготовка Положения.
6. Утверждение организационной структуры.
7. Подготовка и утверждение приказа по фирме о порядке разработки и изменения «Положения».

РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЯ



Примечание:

- для стратегического планирования;

- в бухгалтерском учёте (управленческий и оперативный)
- в управлении персоналом.

Приложение 7.6.

Таблица «Основные направления деятельности»

№	Наименование, содержание

Таблица «Перечень исполнительных звеньев»

№	Наименование, содержание

Таблица «Перечень функций маркетинга»

№	Наименование, содержание

Таблица «Распределение функций маркетинга по основным направлениям деятельности и исполнительным звеньям»

№ функции	№ направления деятельности					
	№ исполнительного звена					

Схема «Организационная структура управления маркетингово-сбытовым комплексом предприятия»

Таблица «Вертикальная интеграция маркетинга»

Уровень управления	Функция	Кто выполняет
Стратегический 1. Товарно-рыночная 2. Ресурсная 3. Технологическая 4. Кадровая 5. Интеграционная 6. Инвестиционно-финансовая 7. Социальная 8. Управленческая		
Тактический 1. Товарная 2. Ресурсная 3. Технологическая 4. Кадровая 5. Интеграционная 6. Инвестиционно-финансовая 7. Социальная 8. Управленческая		
Оперативный 1. Товарная 2. Ресурсная 3. Технологическая 4. Кадровая 5. Интеграционная 6. Инвестиционно-финансовая 7. Управленческая		

Таблица «Горизонтальная интеграция маркетинга»

Стратегические	Взаимодействие служб с другими функциями управления			
	Кто готовит предложения	Кто участвует в обсуждении	Кто принимает решения	Кто осуществляет контроль
Основные маркетинговые решения				
Выбор сфер хозяйствования				
Выбор наименования и ассортимента				
Выбор структуры рынка				
Ценовая политика, т.е. выбор системы управления, схемы сбытовой сети				
Выбор ресурсов				
Схемы поставщиков				
Выбор технологии производства				
Кадровая политика				
Выбор интеграции с партией				
Формирование инвестиционного портфеля				
Тактический				

Приложение 7.13.

Таблица «Эффективность по уровням управления»

Уровень управления	Эффективность (2 – плохо, 3- удовлетво- рительно, 4 – хорошо, 5 – отлично)	Обоснование оценки
Стратегическое управление		

Приложение 7.14.

Таблица «Эффективность функциональных связей»

Принимаемые решения	Эффективность (2 – плохо, 3- удовлетво- рительно, 4 – хорошо, 5 – отлично)	Обоснование оценки
Стратегическое управление		

Оцените, насколько Ваша фирма соответствует определению «маркетинговая», рассмотрев типичные характеристики «традиционного» и маркетингового подходов фирм к сбытовой деятельности.

Впишите характеристики, присущие Вашей фирме.

Дайте экспертную оценку (по пятибалльной шкале), сравнивая с соответствующими характеристиками.

Система экспертных оценок:

5 баллов – полностью соответствует характеристике, приведённой в колонке 2.

0 баллов – соответствует характеристике, приведённой в колонке 3

1, 2, 3, 4 – присутствуют в той или иной степени характеристики обеих колонок

Подсчитайте общую сумму баллов.

Сравнение «традиционного» и маркетингового подходов фирмы

Объект	Деятельность фирмы	
	Маркетинговый подход	«Традиционный» подход
1	2	3
Рынок	Постоянно изучается и прогнозируется его развитие	Воспринимается через поток входящей клиентуры и её реакцию («вчерашний рынок»)
Клиентура	Идёт активный поиск новой и постоянно оценивается уровень «удержания» имеющейся клиентуры	Формируется за счёт клиентов, входящих по «собственной» инициативе. Уход старой и приход новой клиентуры в лучшем случае просто фиксируется
Конкуренты	Активно и планомерно изучаются всеми доступными методами (анализ рекламы, клиентура, «засланный клиент» и т.д)	Время от времени «прозваниваются» с целью узнать уровень цен. Разрозненная информация, получаемая от клиентов.
Сбытовые сети	Активно ищутся формы оплаты, гибко учитывающие особенности клиентуры, текущую и перспективную финансово-экономическую ситуацию на рынке и в самой фирме	Только стопроцентная предоплата и «вынужденный» бартер
Сотрудничество службы сбыта со службами снабжения и финансов	На постоянной основе. Совместный поиск наиболее эффективных решений на рынке. Гибкое варьирование дебиторской и кредиторской задолженностью	Эпизодическое. Службы стараются «не лезть в дела друг друга»
Оплата труда сотрудников, связанных со сбытом	Сильно привязана к реальным объёмам сбыта, показателям сохранения и расширения клиентуры	Твёрдые оклады и небольшие премии
Статус подразделений маркетинга и сбыта	Маркетинг и сбыт фигурируют как ведущие подразделения предприятия. Директор по маркетингу (сбыту) – второе лицо в руководстве	Маркетинг и сбыт имеют статус одинарной (равной среди прочих) службы. Начальник отдела сбыта – на уровне других руководителей отделов.

Взаимоотношение производства и сбыта	Позиция производства: «Наша задача произвести товар с наименьшими издержками и с заданным уровнем качества, ваша задача (сбыта) – продать его». Сбыт заказывает производство под заключённые договора, когда обнаруживает, что запасы на складе исчерпываются	Активное прогнозирование сбытом объёмов производства. Совершенствование технологии и товара идёт с учётом требований сбыта
--------------------------------------	---	--

Оценка характеристик подходов вашей фирмы к сбыту

Объект	Деятельность фирмы	
	Маркетинговый подход	«Традиционный» подход
1	2	3
Рынок		
Клиентура		
Конкуренты		
Сбытовые сети		
Сотрудничество службы сбыта со службами снабжения и финансов		
Оплата труда сотрудников, связанных со сбытом		
Статус подразделений маркетинга и сбыта		
Взаимоотношение производства и сбыта		
Общая оценка		

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Современный стратегический анализ : учебник / Р. Грант. - 7-е изд.. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 537 с.. - (МВА)
2. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов = Competitive strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors / Майкл Портер. - 3-е изд.. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
3. Стратегический анализ внешней среды организации АПК [Текст] / Н. Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. - 2016. - № 5. - С.44-53. - ISSN 2075-0250. - Библиогр.: с. 53 (10 назв.)
4. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России : научное издание / А. М. Илышев, Н. Н. Илышева, Т. С. Селевич. - Москва : Финансы и статистика : Инфра-М, 2010. - 479 с. : рис., табл.
5. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин ; МИРЭА. - Москва : Юрайт, 2016. - 426 с. : рис., табл..
6. Стратегический менеджмент организации АПК : учеб. пособие для вузов / О. В. Костенко ; ВГСХА. - 2-е изд., перераб. и доп.. - Киров : ВГСХА, 2014. - 233 с.
7. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О.А. Фирсова. - Орел : МАБИВ, 2014. - 125 с.
Стратегический менеджмент : учеб. по спец. "Менеджмент организации" / Ю. А. Маленков. - М. : Проспект, 2011. - 224 с.
Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. - Москва : Юрайт, 2016. - 427 с.. - (Бакалавр и магистр. Академический курс)

6. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ СЛУШАТЕЛЯМИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМА КОНТРОЛЯ

Технологическая карта оценки образовательных результатов освоения программы

№	Код ПК	Код ОС	Форма контроля	Формализованный результат контроля
	ПК-3 Понимать сущность бизнеса и владеть общими способами управления им со стратегических позиций деятельности организации в современной динамичной рыночной среде		зачет	зачтено/незачтено

Формы контроля:

- итоговый контроль - зачет

Формализованные результаты контроля:

- зачтено/незачтено