

---

**ДЕЛОВАЯ ИГРА  
«МАТРИЧНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ  
ФУНКЦИЙ  
(МАРАФУП)»**

---

Министерство образования Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

**ДЕЛОВАЯ ИГРА  
«МАТРИЧНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ  
ФУНКЦИЙ  
(МАРАФУП)»**

*Методические указания  
к практическим занятиям для студентов по курсам  
«Управление персоналом»,  
«Производственный менеджмент»*

Ярославль 2002

Составитель: **Л.Н. Сальникова**

ББК У9(2)212.14

С16

**Деловая игра «Матричное распределение функций (МАРАФУП)»:** Метод. указания к практическим занятиям для студентов по курсам «Управление персоналом», «Производственный менеджмент» / Сост. Л.Н. Сальникова; Яросл. гос. ун-т. Ярославль, 2002. 20 с.

Данные указания являются методическим руководством по проведению деловой игры «Матричное распределение функций управления предприятием (МАРАФУП)». Выполнение этой игры позволит студентам получить навыки распределения функций между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, закрепить операции за конкретными руководителями и специалистами. Работа содержит вопросы, задания, тесты.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета ЯрГУ

**Рецензент:** кафедра управления и предпринимательства Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.

© Ярославский государственный университет, 2002

© Л.Н. Сальникова, 2002

## Понятие организационной структуры управления (ОСУ)

Под организационной структурой управления понимается состав управляющих органов или звеньев, порядок соподчиненности между различными подразделениями (уровнями) управления по вертикали и горизонтали, распределение прав и обязанностей между ними, а также характер и формы их взаимосвязей. *Другими словами, организационная структура - это внутреннее строение органов управления с характерными для них прямыми, обратными и многосторонними связями.* На рисунке 1 представлена классификация видов организационных структур.

*Решающим фактором формирования организационной структуры управления является разделение труда, выделение функций, необходимых для организации и поддержания нормальной деятельности предприятия (организации).* Функции управления определяют задачи органов управления. В организационной структуре управления важное место занимают линейные и функциональные связи и их сочетания.

Развитие организационной структуры управления организаций (предприятий, фирм и т.д.) привело к формированию трех ее основных типов: *линейной, функциональной и смешанной (линейно-функциональной).* Линейно-функциональную структуру иногда называют *штабной* (рис. 5).

Линейная структура управления предполагает сосредоточение в руках руководства всех функций управления: во главе каждого трудового коллектива стоит линейный руководитель, которому подчинены все работники. В этом случае число руководителей (звеньев управления) в основном совпадает с числом управляемых объектов (звеньев производства). Каждый член коллектива и организации подчиняются только одному руководителю (органу) (рис. 2).

*Преимуществами линейного управления* являются: получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений; полная ответственность каждого руководителя за результаты работы, обеспечение единства руководства сверху донизу, т.е. осуществление принципа единства.

Существенным недостатком линейной структуры управления является то, что руководитель должен обладать разносторонними знаниями, необходимыми для руководства соответствующим объектом. Использование линейной формы связи не соответствует в полной мере возрастающим требованиям современного производства.

Для современной технологии и организации производства характерно углубление специализации и усиление кооперирования процессов производства. Это послужило причиной перехода от простейших форм связей между звеньями производства и звеньями управления к более сложным типам связей. Дифференциация функций управления стала основой перехода к функциональной структуре управления (рис. 3).

*Функциональная структура* повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов, хорошо знающих конкретно области производства и управления. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости знания всех сторон управления, легко реагирует на потребности практики путем создания новых функциональных служб. Но вместе с тем функциональная структура нарушает единство распорядительства и снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает указания от нескольких функциональных руководителей, что иногда приводит к обезличке, снижению ответственности в работе и нарушению единоначалия. Следует отметить, что функциональное управление полностью не исключает линейного управления, но оно сужает роль последнего вследствие того, что функциональные звенья непосредственно отдают распоряжения нижестоящим линейным ячейкам. Так, наряду с "линейной иерархией" формируется "функциональная иерархия". И это приводит к двойному подчинению.

В процессе развития линейное управление органически сочетается с функциональным и появляется *линейно-функциональная (штабная) структура* управления. У линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов (отделов, бюро, групп специалистов). Такая организация структуры управления требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения (рис. 4).

Настоящее линейное управление, не подкрепленное функциональным управлением (штабом), стало сравнительно редким явлением (рис. 5). В чистом виде линейное управление сохраняется в руководстве участком, особенно при бесцеховой структуре управления, а также при руководстве бригадой.

Для того чтобы учесть и отразить все различия в задачах, стратегических и оперативных планах предприятия, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления предприятия на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

*Функциональная департаментализация* - это процесс деления предприятия на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. При функциональной департаментализации предприятие делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи. На предприятиях обрабатывающей промышленности - это разделение по технологиям производства. Традиционные функциональные блоки предприятия - это отделы производства, маркетинга и финансов. Это широкие области деятельности или функции, которые имеются на предприятии для обеспечения достижения его целей. Однако конкретные названия таких отделов могут варьировать, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг. Так, например, в авиакомпании функциональные отделы: эксплуатации, сбыта, финансов; в больницах: административные и лечебные отделы. Если размер организации велик, то функциональные отделы можно подразделить на более

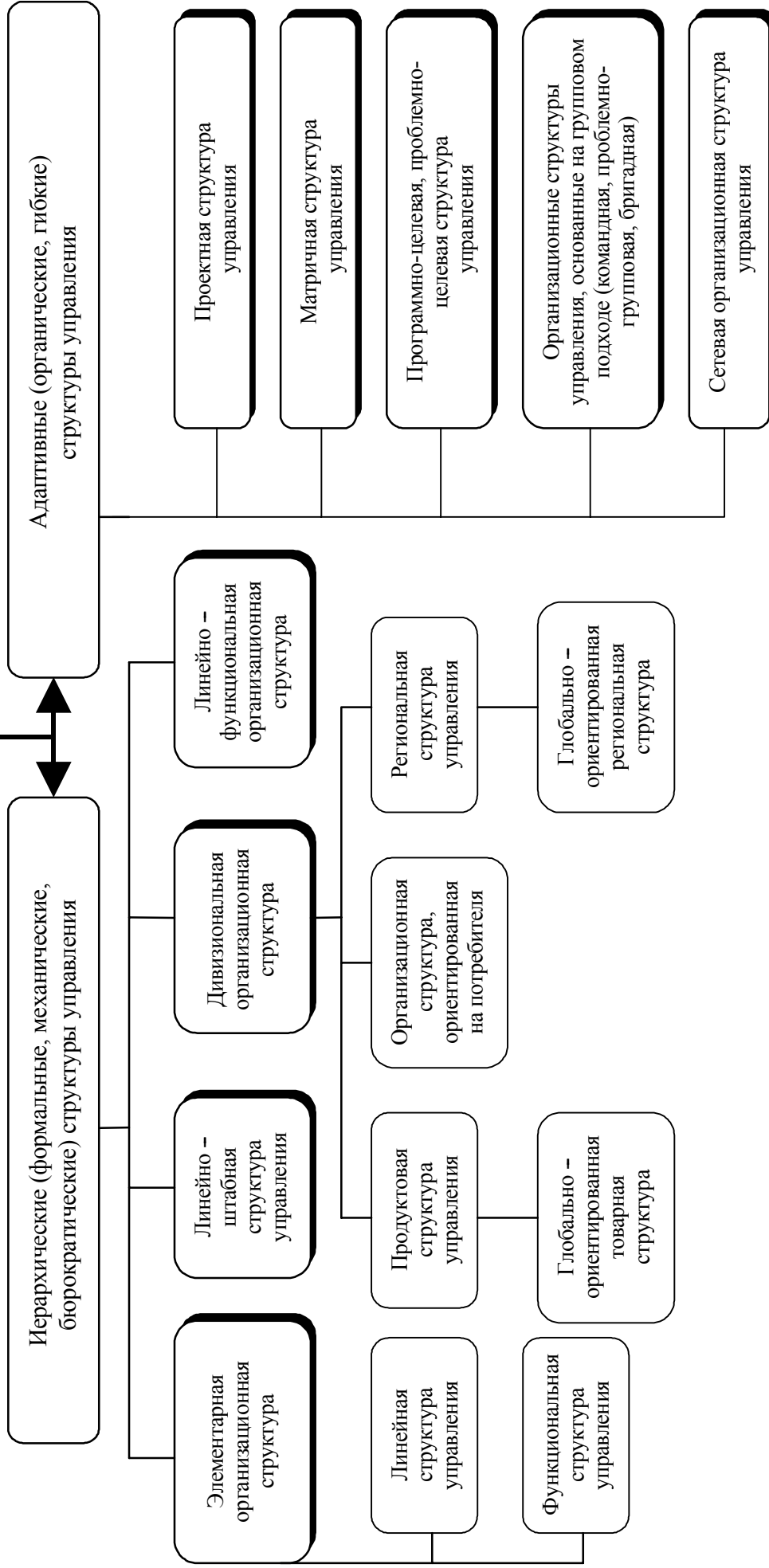
мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными, или производственными. Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач (металлургические, резинотехнические предприятия, а также предприятия сырьевых отраслей).

Функциональная структура не подходит для предприятий с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для предприятий, работающих в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами.

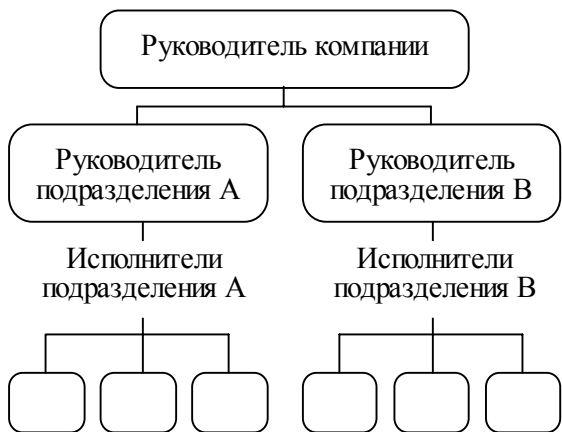
Для крупных предприятий, занимающихся диверсификацией производства в связи с необходимостью реагирования на быстро изменяющуюся внешнюю среду, характерен переход на дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление предприятия на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг (продуктовая структура), группам покупателей (организационная структура, ориентированная на потребителя) или географическим регионам (региональная организационная структура), структуры предприятий, действующие на международных рынках.

Начиная с 1960-х годов предприятия стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие, организационные структуры, приспособленные к быстрой смене внешних условий и внедрению новой наукоемкой технологии. Их назвали адаптивными, или органическими. К таким структурам относят: проектные, матричные, бригадные.

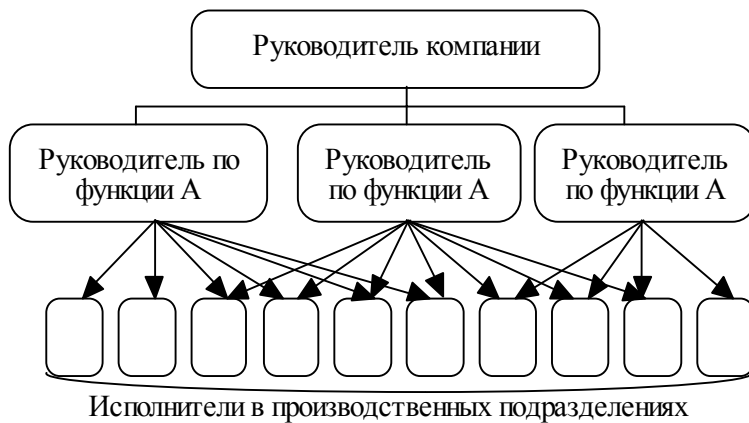
# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



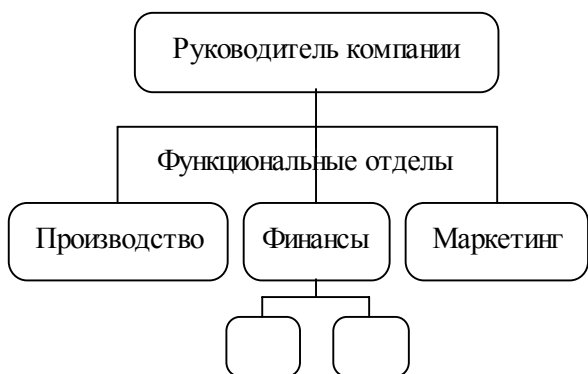
**Рис. 1 Классификация видов организационных структур**



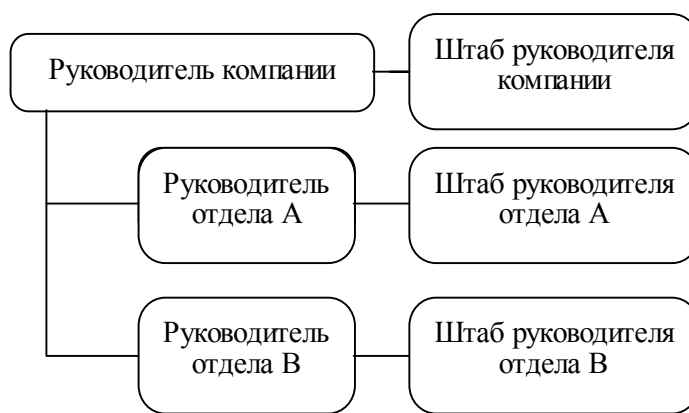
**Рис. 2. Линейная структура управления**



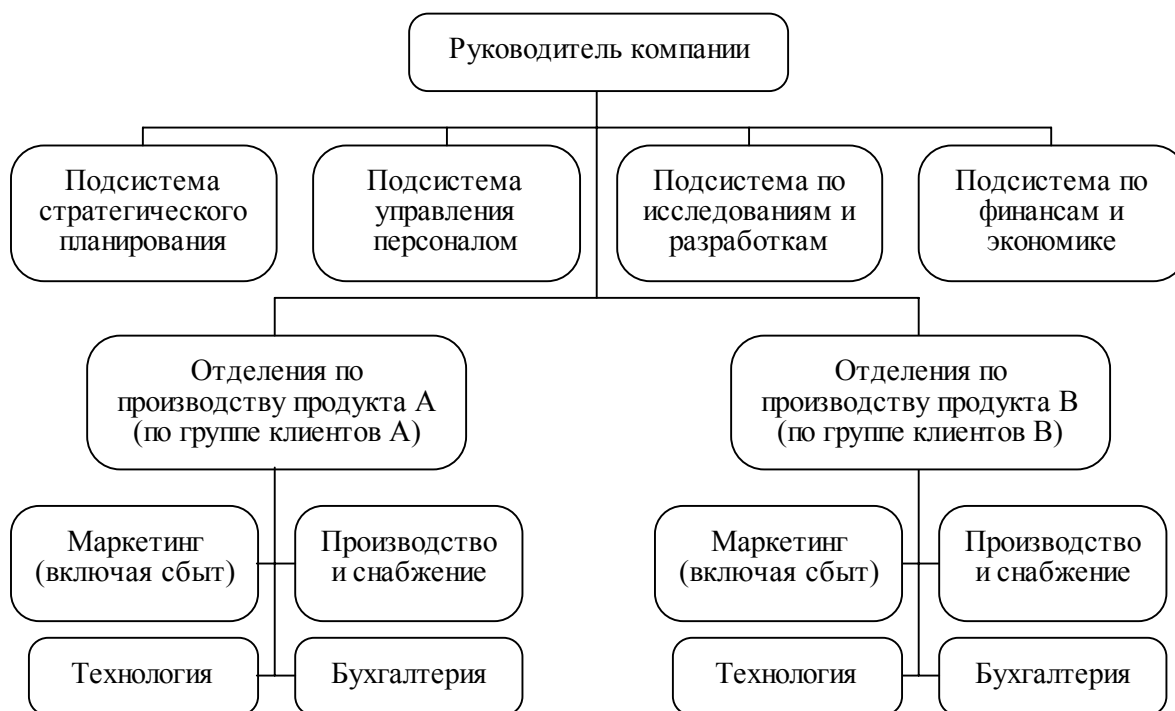
**Рис. 3. Функциональная структура управления**



**Рис. 4. Линейно-функциональная структура управления**



**Рис. 5. Линейно-штабная структура управления**



**Рис. 6. Продуктовая (потребительская) дивизиональная структура управления**



## **Что следует учесть, выбирая структуру управления**

### **Признаки оптимальной структуры:**

- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое количество уровней управления;
- наличие в структуре групп специалистов;
- ориентация графиков работы на потребителей;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая производительность;
- низкие затраты.

### **Влияющие факторы:**

- технология;
- внешнее окружение;
- размер предприятия;
- стратегия бизнеса;
- имеющийся персонал;
- система решений;
- сложившаяся структура.

### **Признаки структуризации:**

- функциональное назначение;
- “обслуживаемый” продукт;
- обслуживаемая группа потребителей;
- обслуживаемый регион;
- интервал рабочего времени;
- количество подчиненных;
- обслуживаемый процесс.

## **Сравнение вариантов структуры**

**Структура - это средство для достижения целей организации.**

### **Преимущества**

### **Недостатки**

#### **Функциональная структура**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- эффективность за счет специализации деятельности;</li><li>- централизованный контроль за стратегическими решениями;</li><li>- дифференциация и делегирование полномочий.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- содействие узкой специализации подразделений;</li><li>- трудности координации;</li><li>- ограниченная возможность для развития менеджеров.</li></ul> |
|--|--|

#### **Подразделенческая структура**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- оперативное реагирование на изменение ситуации;</li><li>- сближение стратегических и текущих решений;</li><li>- сближение ответственности и управления;</li><li>- перспективы роста генеральных менеджеров.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- сложность в определении интервалов власти;</li><li>- различие в квалификации персонала в однотипных подразделениях;</li><li>- внутренняя конкуренция за ресурсы;</li><li>- внутренние конфликты при писании накладных расходов.</li></ul> |
|---|---|

#### **Централизация управления**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- улучшается контроль и координация</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- повышается время принятия решений;</li></ul> |
|---|--|

ция; - гасится инициатива;  
- увязываются интересы групп; - задерживается рост квалификации ме-  
- эффективно используется цен- неджеров.  
тральный аппарат.

### ***Требования, предъявляемые при проектировании организационной структуры предприятия***

- количество элементов структуры (отделы, бюро, службы) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы;
- производственный процесс изготовления продукции как результат функционирования структуры управления должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоочности и ритмичности;
- коммуникации между элементами системы, а также системы с окружающей средой должны быть четкими, а качество информации - высоким;
- структура должна быть мобильной, способной быстро адаптироваться к изменениям и перестраиваться на решение новых задач;
- организационная структура должна гарантировать эффективное функционирование двух взаимодополняющих сфер деятельности: стратегической - по развитию будущего потенциала и оперативной - по реализации существующего потенциала в доходы и рост предприятия;
- методология построения организационной структуры должна быть ориентирована на оптимальное сочетание полномочий и ответственности основных подразделений предприятий.

### ***Направления, по которым предполагается эффективное и гибкое управление с целью реализации поставленных требований***

- создание инновационного управленческого климата, который предопределяет непрерывный поиск нового, культивирует «взгляд вовне», исключает попытки «проталкивания» амбициозных проектов, требующих неприемлемых собственных капиталовложений;
- постоянная поддержка активной инновационной стратегии, характеризующейся, прежде всего, упреждающей реакцией на запросы потребителей нововведений, а также, беспрестанным поиском новых научных идей и перспективными разработками;
- стратегический контроль за развитием ситуации «нововведение - рынок», позволяющий определять основные точки концентрации ресурсов и капитала фирмы;

- развитие системы управления проектами, координация и контроль над их портфелем в соответствии с принятой корпоративной стратегией и календарными планами;
- максимальная децентрализация управленческих полномочий при сохранении интеграционных связей.

### ***Вопросы и задания***

1. Что такое "элемент" структуры управления и в каких формах он может быть представлен?
2. Какие виды связей существуют между элементами структуры?
3. Есть ли связь структуры управления с целями?
4. Дайте общую характеристику типов структур управления.
5. Какие принципы применяются при построении структур иерархического типа?
6. Какие принципы применяются за основу при построении систем органического типа?
7. Раскройте сущность систем органического типа.
8. Как можно оценить эффективность структуры управления?
9. Для каких предприятий целесообразно использовать функциональную структуру управления?
10. Для каких предприятий целесообразно использовать дивизиональную структуру управления?
11. Перечислите достоинства и недостатки функциональной структуры управления.
12. Какой тип структуры управления характерен для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции, действующих в стабильных условиях, и почему?
13. Какой тип структуры управления характерен для предприятий с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстросменяющимися потребительскими потребностями, и почему?
14. Какой тип структуры управления характерен для предприятий, работающих в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами?
15. Назовите норму управляемости при выполнении разных, сходных и одинаковых функций в аппарате управления.
16. Как влияет норма управляемости на эффективность функционирования ОСУ?
17. Сравните иерархические и органические ОСУ.
18. Сравните линейно-штабную и матричную структуры управления.
19. Сравните проектную и матричную структуры управления.
20. Проанализируйте ОСУ предприятия по указанию преподавателя (определите тип структуры управления, преимущества и недостатки этой структуры, аргументируйте Ваши предложения по совершенствованию).

## ***Тесты***

1. Должны ли быть увязаны структурные решения по вертикальной интеграции, производственным мощностям, масштабу и ориентации производства?  
а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.
2. Информация о динамике общего спроса на сопоставимые на рынке товары и услуги нужна для:  
а) перехода на производство взаимозаменяемых товаров;  
б) для планирования затрат.
3. Влияет ли на структуру организации тип потребителя?  
а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.
4. Есть ли различия между структурой организации и временными (проектными) структурами?  
а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.
5. Вы согласны с утверждением, что в структуру организации необходимо вносить изменения?  
а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.
6. Вы согласны с утверждением, что важнейшей составляющей фазы "определение условий и организация" является оценка собственной позиции на рынке?  
а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.
7. Должна ли быть обратная связь между руководителем и подчиненными?  
а) да; б) нет. Поясните Вашу позицию.

Студенты выполняют ряд заданий по указанию преподавателя.

## ***Задания***

### ***Задание 1.***

1. Используя альбом схем, методические указания, определите тип структуры управления Вашей организации, предприятия. Приведите действующую схему управления организацией.
2. Дайте характеристику действующей на Вашем предприятии структуры управления, отметьте положительные и отрицательные стороны (свойства) структуры.
3. Сформулируйте предложения по реконструкции структуры управления.

### ***Задание 2.***

1. Охарактеризуйте производственную структуру Вашего предприятия.
2. Приведите схему производственной структуры Вашего предприятия.

# Деловая игра "МАРАФУП"

## *Матричное распределение функций управления предприятием*

*Проблема.* Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой - общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руко-

водства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

*Руководство ООО:*

ПП - председатель правления;

ДП - директор предприятия;

ЗП - заместитель директора по производству;

ЗК - заместитель директора по коммерции.

*Функциональные подразделения:*

ГБ - главный бухгалтер;

СР - секретарь-референт,

ЮК - юрист-консульт-кадровик;

ЭП - экономист по планированию;

ПО - программист-оператор;

ИМ - инженер по маркетингу;

ИС - инженер по снабжению;

ДС - диспетчер.

*Производственные подразделения:*

ТЗП - транспортно-заготовительный участок;

ПУ - производственный участок;

РСУ - ремонтно-строительный участок;

МС - магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

## *Задачи деловой игры*

### *Задание 1*

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему?

2. Необходимо разработать систему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу принять линейно-функциональную структуру.

3. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями по форме табл. 1.

### *Методика проведения игры*

1. Деловая игра проводится по группам слушателей численностью от 4 до 8 чел. Целесообразно сначала распределить роли между участниками деловой игры и зафиксировать их в таблице 1. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его - заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее - производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух коррективов в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

4. Распределение функции управления осуществляется в виде матрицы (табл. 2). Её строками являются основные функции управления, за реализацию

которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операции:

- Ц - постановка цели управления;
- Р - руководство, принятие решения, утверждение;
- П - подготовка решения, составление, расчет, разработка;
- С - согласование, рассмотрение;
- И - исполнение, доведение, выполнение;
- У - участие, оказание помощи, информирование;
- "--" - неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы. Ф.И.О. участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.
2. Схема организационной структуры управления ООО (рис. 7)
3. Матрица распределения функций управления (табл. 2).

### ***Задание 2. Разделение предприятия.***

Выполняется после первого задания и по специальному указанию преподавателя.

1. Дальнейшее углубление конфликта в высшем руководстве привело к необходимости разделения ООО на два самостоятельных предприятия в организационно-правовой форме ТВ. Как вы считаете, как разделится руководство?

2. Постройте схему организационной структуры управления ТВ при условии, что персонал специалистов и подразделения остались неизменными, т.е. никого не принимали со стороны, а специалисты, владеющие вкладами, являются членами ТВ.

3. Распределите функции управления между руководством и специалистами в новом ТВ по форме табл. 2.

Таблица 1

### **Деловая игра "МАРАФУП"**

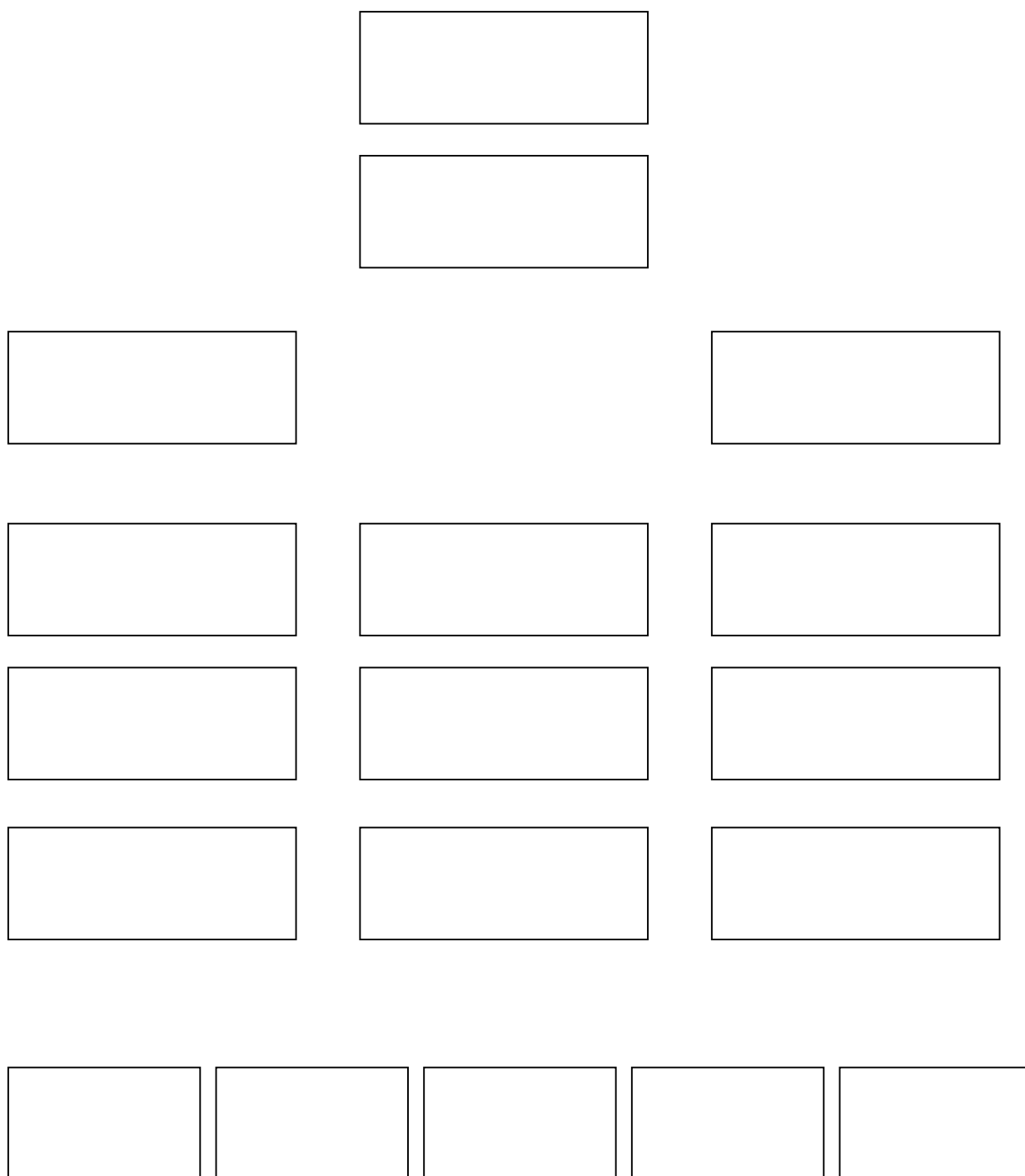
Группа № \_\_\_\_\_ Команда № \_\_\_\_\_ Задание № \_\_\_\_\_

№ п.п.	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по 5-балльной шкале



Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя  
ООО:

- цель предприятия;
- стиль руководства;
- кто именно;
- почему он;
- его достоинства;
- его недостатки;
- перспективы роста.



**Рис. 7. Схема организационной структуры управления ООО**  
**(базовый вариант структуры для деловой игры)**

**Матрица распределения функций управления предприятием**

Функция управления	Руководитель подразделения											
	ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС
1. Управление стратегией развития предприятия												
2. Организация системы и процессов управления												
3. Управление персоналом												
4. Управление социальным развитием												
5. Управление экономическим развитием												
6. Управление финансами и бухгалтерским учетом												
7. Управление техническим развитием												
8. Управление капитальным строительством и ремонтом												
9. Управление подготовкой производства												
10. Управление основным производством												
11. Управление вспомогательным производством												
12. Управление качеством продукции												
13. Управление трудом и заработной платой												
14. Управление охраной труда и техникой безопасности												
15. Управление материально-техническим снабжением												
16. Управление маркетингом и сбытом продукции												
17. Управление механизацией производства												
18. Управление транспортом												
19. Управление обслуживающим хозяйством												

20. Управление внешне-экономической деятельностью																			
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## *Литература*

1. Волкова К.А., Дежкина И.П. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции. М.: Экономика, 1997. 525 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 1999. 624 с.
3. Катков В. Новые требования к положениям о подразделениях и должностным инструкциям // Управление персоналом. 1999. № 1. С. 69-75.
4. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: Инфра-М., 1996. 432 с.
5. Организация производства / Под ред. О.Г. Туровца. Воронеж, 1993. 384 с.
6. Орлова Е.И., Сальникова Л.Н., Вохмянин Д.В. Организационная структура управления: Метод. указания для студентов по курсам "Менеджмент", "Производственный менеджмент", "Управление персоналом". Ярославль, 1999.
7. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа, 1996. 383 с.
8. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, И.П. Дежкина и др. М.: АОО «Изд-во "Экономика"», НОРМА, 1997. 526 с.
9. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, А.Б. Бандурин, Г.Я. Горбовцев и др.; / Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 583 с.
10. Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих. М.: ИНФРА-М, 2002. 108 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 447 с.
12. Фильев В.И. Нормирование труда на современном предприятии. М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997. 144 с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практ. пособие. М.: ЗАО "Интел-Синтез", 1997. 336 с.

**ДЕЛОВАЯ ИГРА  
«МАТРИЧНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ  
(МАРАФУП)»**

Составители: **Сальникова** Лидия Николаевна

Редактор, корректор А.А. Антонова  
Компьютерная верстка И.Н. Ивановой

Подписано в печать 08.07.2002. Формат 60x84/16.  
Бумага тип. Усл. печ. л. 1,2. Уч.-изд. л. 1,0.  
Тираж 300 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
редакционно-издательским отделом ЯрГУ.

Отпечатано на ризографе

Ярославский государственный университет.  
150000 Ярославль, ул. Советская, 14.