

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Практикум для студентов экономических специальностей

дневной и заочной форм обучения

Витебск  
2004

# 1 ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ, ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ Тема. *Сущность менеджмента*

### **Вопросы для обсуждения**

1. Общая характеристика управления; управленческое взаимодействие;
2. Роль и место управления в обществе.
3. Новая парадигма организации управления, принципы управления.
4. Современная система взглядов на управление.
5. Подходы к изучению управления.
6. Управление: наука или искусство?
7. Цели и задачи менеджмента предприятия.
8. Характерные черты и стадии менеджмента.
9. Экономический механизм менеджмента.

**Задание 1.** Существуют различные подходы к определению сущности и содержания менеджмента (рисунок1).



**Рисунок 1. – Подходы к определению понятия «менеджмент»**

Как Вы понимаете сущность подходов? Существуют ли различия между понятиями «управление» и «менеджмент»? Сформулируйте свои определения «менеджмента» с позиций каждого подхода.

**Задание 2.** Охарактеризуйте известные Вам виды менеджмента. Заполните следующую формы:

**Таблица 1 - Виды менеджмента и их краткое содержание**

Виды менеджмента	Аспект менеджмента	Основные понятия	Задачи и краткое содержание
1	2	3	4
Инновационный менеджмент			
Производственный менеджмент			
Финансовый менеджмент			
Стратегический менеджмент			

Самостоятельно изобразите систему менеджмента в виде схемы.

**Задание 3.** Заполните таблицу 2.

**Таблица 2 – Научные подходы к менеджменту**

Подходы	Краткое содержание подхода
1	2
1. Системный 2..Комплексный 3. Маркетинговый 4..Функциональный 5. Динамический 6. Процессный 7. Нормативный 8. Количественный 9. Поведенческий 10. Ситуационный	

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ**

***Тема. Организация как основа менеджмента, ее миссия и цели***

**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и признаки организации.
2. Жизненный цикл организации.
3. Общие характеристики организации.
4. Подходы к анализу внутренней среды.
5. Характеристики внешней среды.
6. Анализ внешней среды организации;
7. Модели организации как объектов управления.
8. Миссия организации и ее определение.
9. Природа и сущность организационных целей.
10. Функции целей в организации.
11. Типы организационных целей.
12. Требования, предъявляемые к целям организации.
13. Концепция управления по целям (результатам).

**Задание 1.** Ситуация для анализа:

Как и всякая добившаяся всемирной известности фирма, корпорация «Макдональдс» пришла к своему успеху непростым путем. В ее истории много моментов, когда под угрозой оказывалось выполнение то одной, то другой функции фирмы.

1. До появления фирмы «Макдональдс» в мире не существовало индустриальных способов приготовления пищи. Именно применение конвейерных технологий принесло первые успехи молодой фирме – они позволили дешево изготавливать и продавать доброкачественную еду.

Здесь, однако, компанию подстерегал неприятный сюрприз. Одно из обязательных блюд ассортимента – жареный картофель «фри» - никак не поддавался механизации. При машинной жарке он оказывался то пережаренным, то недожаренным. Выяснилось, что все зависит от неоднородности химического состава картофеля.

Но где это видано, чтобы фермеры направляли свою картошку на анализы? Корпорации «Макдональдс» пришлось прибегнуть к целому арсеналу угроз и посулов, чтобы фермеры поняли, сто важны не только сорт и размеры клубня, но и, скажем, процент содержания протеина в нем.

2. На одном из этапов бурного роста сети ресторанов «Макдональдс» фирма утратила контроль за хозяевами некоторых из них. И поплатилась за это: главой французской системы ресторанов стал человек, не желавший следить за качеством еды и обслуживания.

Потенциальный спрос на услуги ресторанов быстрого обслуживания в этой стране был подорван, а кафе «Макдональдс» приобрело репутацию грязных забегаловок. Лишь судебный процесс позволил фирме устранить нерадивого менеджера и начать восстанавливать престиж марки.

3. Замороженный мясной фарш для гамбургера технологичнее свежего. Его можно хранить сколь угодно долго, не боясь, что он испортится. Но – увы! – он не так вкусен. Поэтому долгие годы политика «Макдональдс» в этом вопросе состояла в отказе от мороженых продуктов. Более того, в этом направлении не велись даже исследования.

Революцию совершила группа поставщиков фарша. Она за свой счет, не будучи даже уверенной в поддержке руководства «Макдональдс», разработала принципиально новую технологию глубокой заморозки, сделавшей фарш очень вкусным, и даже построила мощный хладокомбинат. Благодаря этой новине «Макдональдс» надолго обогнал своих конкурентов.

4. несколько раз «Макдональдс» совершал одну и ту же очень естественную ошибку. Выходя на рынок новой страны, он стремился включить в меню местные блюда, а само кафе оформить в национальном стиле ... и неизменно терпел фиаско.

Лишь напряженная работа экспертов по маркетингу позволила сначала связать неудачи с попытками национально «окрасить» кафе в разных странах, а затем объяснить этот странный феномен. Оказывается, местные жители считали американизированный вариант собственных блюд профанацией национальной кухни и в то же время не прочь были попробовать чисто американскую пищу. С тех пор где бы ни открывалось кафе «Макдональдс», основу его меню составляют вариации на тему традиционной американской булочки с котлетой (гамбургера).

### **Вопросы для анализа**

1. Какие функции фирмы нарушались в каждом из приведенных примеров?
2. Что произошло бы, не прими «Макдональдс» мер к их восстановлению?

## Задание 2.

SWOT – анализ. Оценку сильных и слабых сторон компании, внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT – анализом (англ. strength, weakness, opportunity, threat).

Томсон и Стрикленд предложили примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде. Вот некоторые из них:

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- высокая квалификация;
- преимущества в области издержек;
- хорошая репутация у покупателей;
- подходящая технология.

### СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- отставание в области исследований и разработок;
- устаревшее оборудование;
- неспособность финансировать необходимые применения в стратегии.

### ВОЗМОЖНОСТИ:

- рост доли рынка;
- расширение ассортимента;
- расширение производственной линии.

### УГРОЗЫ:

- неблагоприятные демографические изменения;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возможность появления новых конкурентов.

Вам необходимо:

- 1) дополнить вышеприведенный список;
- 2) составить соответствующий список для одной из организаций (на выбор);
- 3) составить матрицу SWOT (рисунок 2);
- 4) на основе матрицы дать свои предложения по развитию организации.

	Возможности:	Угрозы:
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Сильные стороны:		
1. 2.	ПОЛЕ SO	ПОЛЕ ST

3.		
...		
Слабые стороны:		
1.	ПОЛЕ WO	ПОЛЕ WT
2.		
3.		
...		

**Рисунок 2 – Матрица SWOT**

**Задание 3.** Заполнить таблицу 3, определив миссию организации в разных сферах деятельности.

**Таблица 3 – Миссия организации по сферам деятельности**

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
1	2	3
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Турфирма		
Обувное предприятие		
Швейное предприятие		
ВУЗ		

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### *Тема. Организационная структура управления (ОСУ) предприятием*

#### **Вопросы для обсуждения**

- Понятие организационной структуры.
- Элементы и связь структуры управления.
- Принципы формирования ОСУ.
- Линейная структура, ее достоинства и недостатки.
- Линейно-штабная структура.
- Линейно-функциональная структура.
- Матричная структура.
- Дивизиональная структура управления.
- Соотношения централизации и децентрализации в структуре управления, маятниковые реорганизации.

**Задание 1.** Проанализируйте приведенные ОСУ (Приложение А,Б,В). На сколько ОСУ соответствуют принципам и требованиям построения организационных структур? Дайте предложения по их совершенствованию.

**Задание 2.** Нарисуйте схему организации, в которой Вы учитесь или работаете. Проанализируйте аналогично заданию 1.

**Задание 3.** На основе следующей информации выполните практическое задание.

Фирма «Стиль» расположена в г.Витебске, где и сосредоточены основные потребители ее изделий на данном этапе развития фирмы. Основное производство – пошив верхней женской одежды.

Существующая организационная структура:

- во главе фирмы стоит директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий (при этом имеется должность менеджера по маркетингу);
- первый заместитель директора отвечает за основное производство (объем, технологии, количество), а также решает вопросы снабжения сырья. Ему подчинены 3 производственных цеха (в каждом по 3 бригады численностью 10 человек);
- второй заместитель директора отвечает за доставку изделий в торговой точки, а также за организацию работы двух собственных павильонов (численностью по 3 человека).

Собственного транспорта фирма не имеет.

Фирма решила разрешить свою хозяйственную деятельность:

- расширить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать пошив мужской и детской одежды;
- создать филиалы в других регионах;
- создать торговые точки в разных городах.

Установлено, что наибольшее число потребителей приходится на города: Полоцк, Орша, Браслав, Верхнедвинск, Поставы.

а) Постройте схему существующей организационной структуры фирмы:



К какому типу организационной структуры ее можно отнести?

В чем ее преимущества и недостатки?

Можно ли сохранить эту схему при расширении хозяйственной деятельности? Если нет, объясните почему?

б) Правильно ли поставлена проблема расширения хозяйственной деятельности фирмы?

Достаточно ли информации для постановки проблемы?

Как бы Вы сформулировали проблемы? Изложите письменно.

в) Составьте 3 варианта первичной организационной структуры фирмы при расширении ее деятельности. Рассмотрите при этом различные методы распределения обязанностей внутри фирмы (по функциональному признаку, по территориальному признаку, по интересам потребителей).

г) Выберите лучший вариант. Обоснуйте свой выбор.

д) Определите, каковы функции главного руководителя фирмы:

- при предшествующей структуре;
- при новой, предложенной Вами структуре.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ**

### *Тема. Организационная деятельность*

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность организационной деятельности.
2. Сущность и процедуры делегирования.
3. Ответственность.
4. Концепции полномочий.
5. Виды полномочий.
6. Эффективное распределение полномочий.

#### **Задание 1. «Приоритете»**

Исходные данные представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (таблица 4).

*Постановка задачи.* Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решения по делегированию отдельных задач другими исполнителями.

*Цель:* приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

#### **Методические указания**

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

1. Работу только над действительно важными и необходимыми задачами.
2. Решение задач в соответствии с их неотложностью.

3. Достижение наилучшим образом поставленных целей в условиях сложившихся обстоятельств.
4. Исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Таблица 4 – Исходные данные для выполнения задания

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	Да	Да	Нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	Да	Да	Нет
3	Консультация у юриста	Да	Нет	Да
4	Посещение выставочного центра	Нет	Да	Нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	Да	Нет	Да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	Нет	Да	Да
7	Передача документов в архив	Нет	Да	Да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	Нет	Нет	Да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	Нет	Да	Нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	Да	Да	Нет
11	Изучение нормативных документов	Нет	Да	Нет
12	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	Да	Да	Нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	Нет	Да	Нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	Нет	Нет	Да

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение: Руководителю могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А – срочные/важные;
- Б – срочные/менее важные;
- В – менее срочные/важные;
- Г – менее срочные/менее важные.

*Задачи группы А* – руководитель должен решать сам в первую очередь.

*Задачи группы Б* – должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач

другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

*Задачи группы В.* По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные, и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

*Задачи группы Г.* Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

На базе использования принципа Д. Эйзенхауэра может быть решено практическое упражнение «Приоритет».

Задание 2. Разработайте функциональную матрицу по нижеприведенному образцу (см. таблицу 5).

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### *Тема. Контроль и контроллинг*

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность функции контроля.
2. Виды и формы контроля.
3. Характеристики эффективного контроля.
4. Контроллинг.

**Задание 1.** Определить сумму покрытия групп 1 и 2 по каждому продукту и предприятию в целом по методике контроллинга (таблица 6).



трудового договора												
Окончание таблицы 5												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
17. Разработка и утверждение норм выработки												
18. Утверждение размера тарифной ставки 1-го разряда												
19. Принятие решения о покупке акций предприятия «А»												
20. Совершение операций с валютой на валютной бирже												
21. Утверждение производственной программы												
22. Разработка и утверждение положения о премировании работников предприятия												
23. Составление и утверждение годового бухгалтерского баланса и приложений к нему												
24. Принятие решения о расширении производства												

Условные обозначения: Р – решающий голос в принятии решений, С – согласование проекта управленческого решения, П – разработка проекта управленческого решения, Т – техническое исполнение.

Таблица 6 – Исходная информация. Основные экономические характеристики

Показатели	Продуктовая группа 1 Изделие А			Продуктовая группа 2 Изделие Б		Продуктовая группа 3 Изделие В	
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7
Информация о затратах							
1. Сырье и материалы на 1 бут., руб.	100	95	110	104	120	30	25
2. Прямая сдельная заработная плата 1 бут., руб.	10	10	10	10	10	10	10
3. Итого прямых переменных расходов	110	105	120	114	130	40	35
4. Прямые постоянные расходы, тыс.руб	125	170	200	250	250	125	130
5. Косвенные постоянные расходы, тыс.руб	4650						
Информация о реализации							
6. Цена реализации, руб.	320	300	350	330	380	190	160
7. Объем реализации, бут.	7500	6000	5500	3000	4000	2000	2000
8. Выручка, тыс.руб	2400	1800	1925	990	1520	380	320
9. Итого выручка, тыс.руб.	9335						
Информация о себестоимости реализованной продукции							
10. Переменные расходы, тыс.руб	825	630	660	342	520	80	70
11. Итого переменных расходов, тыс.руб	3127						
12. Итого постоянных расходов, тыс.руб	5900						
13. Полная себестоимость реализованной продукции	9027						

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### Тема: «МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ»

Вопросы для обсуждения:

- миссия организации и ее определение;
- природа и сущность организационных целей;
- функции целей в организации;
- типы организационных целей;
- требования, предъявляемые к целям организации;
- концепция управления по целям (результатам).

#### Задание 1

Дерево целей как инструмент обеспечения соподчиненности и развертываемости целей менеджмента.

- 1) дайте общую характеристику дереву целей;
- 2) приведите правила, по которым осуществляется декомпозиция главной цели на подцели;
- 3) сформулируйте общую цель организации и постройте дерево целей (рис.3).

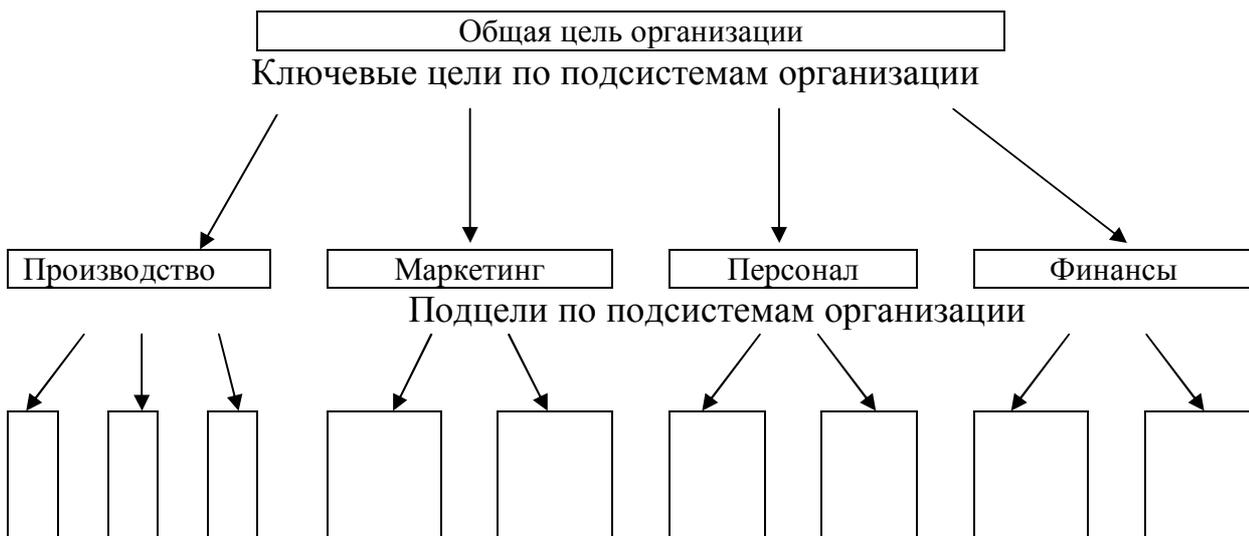


Рис. 3. Дерево целей

Можно выделить восемь ключевых позиций, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

1. Положение на рынке.
2. Инновации.
3. Производительность.
4. Ресурсы.
5. Прибыльность.
6. Управленческие аспекты.
7. Персонал.
8. Социальная ответственность.

### Задание 2

На основании построенного дерева целей заполните таблицу 3.

Таблица 3 - Цели и действия по их достижению

Общие цели	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей.	Конкретные действия или шаги, которые позволяют выполнить специфические цели или задачи.
1	2	3

### Задание 3

Концепция управления по целям.

Дайте характеристику концепции управления по целям. Как Вы оцениваете данную концепцию? Какие достоинства и ограничения характерны для нее?

### Задание 4

Заполните таблицу 4, определив миссию организации в разных сферах деятельности.

Таблица 4 – Миссия организации по сферам деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
1	2	3
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Турфирма		

Обувное предприятие		
Швейное предприятие		
ВУЗ		

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### Тема: «КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ»

Вопросы для обсуждения:

- понятие коммуникации;
- сущность коммуникационного процесса;
- этапы коммуникаций;
- обратная связь и помехи;
- основные виды коммуникаций;
- трудности в развитии коммуникаций;
- пути улучшения системы коммуникаций в современной организации.

#### Задание 1.

Приведите примеры коммуникаций между организацией и ее внешней средой; коммуникаций между уровнями и подразделениями.

На примере одной из организационных структур (приложение А,Б,В) укажите известные Вам виды коммуникаций.

#### Задание 2. Письменная коммуникация.

Необходимость выступить с докладом иногда является пугающей перспективой. Самый лучший способ преодолеть такой страх – хорошее знание материала и подготовка.

Ваша задача предварительно подготовить доклад на выбранную тему (согласованную с преподавателем) в соответствии с указаниями по подготовке доклада.

#### Указания по подготовке доклада

##### ЦЕЛЬ

Что Вы пытаетесь сказать в данном докладе? Почему?

##### ЗАДАЧИ

Основные положения, которые слушатель должен усвоить во время доклада.

Задача 1. . . .

Задача 2. . . .

Задача 3. . . .

### КАК УВЛЕЧЬ АУДИТОРИЮ?

Запишите развернутыми предложениями первый абзац Вашего доклада. Оцените, привлечет ли Ваш первый абзац внимания аудитории?

### ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

Запишите полными предложениями ту информацию, которая будет важна для ваших слушателей.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Перечислите основные моменты, которые должны быть раскрыты в Вашем докладе. Все ли намеченные вопросы Вами рассмотрены?

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Запишите полными предложениями заключительные фразы Вашего доклада.

Группа оценивает и совместно с преподавателем выбирает лучшие доклады.

### Задание 3. Оценка коммуникативных способностей менеджера.

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на деловое общение. Поэтому важным профессиональным качеством является умение поддерживать отношения с людьми независимо от личных пристрастий.

Цели изучения ситуации: овладение навыками ведения дискуссий и принятия решений, выявление различных точек зрения на поставленную проблему, проверка уровня коммуникативных способностей слушателей.

### Характеристика проблемной ситуации

Страны СНГ часто называют сырьевым придатком Запада. Это обусловлено тем, что мы больше продаем сырье, а не готовый продукт. Например, продаем Японии лес, а выгоднее ( в 2-3 раза) продавать доски, а еще лучше щитовые дома, мебель и т.д.

Мы продаем нефть в сыром виде, закупаем за границей смазочные масла и платим за это валюту. Разве на валюту, полученную от продажи нефти, нельзя было построить десятки заводов по ее переработке?

Из-за отсутствия сервисного обслуживания некоторые виды поставляемых за рубеж изделий, например холодильники, мы вынуждены продавать намного дешевле.

Аналогичная картинка в отношении часов.

Прекрасные по качеству часовые механизмы, но с низким уровнем дизайна закупают фирмы многих стран, меняют в них корпус и циферблат и перепродают уже по более высокой цене.

### Решение проблемы

Группа разбивается на комитеты по 5-6 человек:

- 1) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает письменно на вопрос: «Почему?» (3-4 кратких ответа);
- 2) председатель комитета собирает листы и начинает обсуждение;
- 3) в результате отбираются 3-4 ответа и докладываются итоги работы. В обсуждении и принятии решений участвуют все слушатели.

Члены экспертной группы оценивают участников комитета по следующим критериям:

1. Умение убеждать.
2. Способность к сотрудничеству.
3. Адаптация в новой ситуации.
4. Самоконтроль.
5. Умение владеть речью.
6. Словарный запас.
7. Умение слушать.
8. Способность к творческому мышлению.
9. Умение аргументировать свои доводы.
10. Этичность поведения.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### **Тема: «РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Вопросы для обсуждения:

- требования, предъявляемые к качеству информации при принятии решений;
- природа и характеристика управленческого решения;
- вид решений;
- модели принятия решений;
- процесс принятия решений;
- методы принятия управленческих решений.

#### Задание 1.

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет (задание выполняется индивидуально, а затем в малых группах).

Список решений:

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар
8. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание 2. Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей.

1. Все участники игры делятся на временные творческие коллективы по 5-6 человек; знакомятся с правилами игры, критериями оценки выступающих, рассматривают проблемную ситуацию, готовят решение.
2. Во время обсуждения проблемной ситуации нет ни авторитетов, ни новичков – есть только ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль и привилегии.
3. Категорически запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки. Главной задачей обсуждения является выдвижение новых идей в творческой, дружеской обстановке.
4. Следует стремиться к тому, чтобы выдвинутых идей было как можно больше, и все они отличались разнообразием. От числа предложений зависит вероятность появления новой ценной идеи. Допускаются шуточные предложения, приветствуются дополнения, усовершенствования, предложенные участниками «мозговой атаки».

#### Проблемные ситуации

1. Рационализация системы высшего образования в РБ.
2. Направления снижения себестоимости изделия.
3. Изучение социально-психологических отношений в коллективе.
4. По выбору.

#### Порядок разработки ситуации

Процедура «мозговой атаки» включает условно пять этапов.

Этап I. Формулирование или выбор проблемы с учетом ее актуальности и коллективных интересов.

Этап II. Разминка. Участники игры управляются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает им максимально быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам, освободиться от неловкости.

Этап III. Разработка проблемы. Ведущие еще раз уточняют поставленную задачу, напоминают основные правила поведения, предостерегают от типичных ошибок. В процессе мозговой атаки каждый участник может выступить несколько раз. Предложения фиксируются.

Этап IV. Оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей.

Все высказанные идеи подвергаются критическому анализу, детализируются, уточняются и дополняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавливают возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки работ. Отбирать идеи можно поэтапно, с последовательным использованием различных критериев, ранжированием их по значимости, предварительно исключив явно слабые предложения.

Этап V. Окончательная оценка деятельности групп. Формируется экспертная комиссия, состоящая из преподавателей и по одному представителю от каждой группы. Экспертная комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и отработанные варианты решения, делает критический обзор хода игры и отмечает победившую группу, заполняя таблицу 5.

Таблица 5 - Оценка деятельности группы

Параметры оценки	Группа			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
1. Правильность и оригинальность идей.				
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы.				
3. Соблюдение регламента в процессе дискуссии.				
4. Активность групп.				
5. Корректность взаимоотношений.				

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

**Тема: «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

Вопросы для обсуждения:

- понятие и сущность стратегического менеджмента;
- специфика стратегического управления;
- анализ внешней и внутренней среды в организации;
- основные виды стратегий;
- факторы, определяющие их выбор;
- реализация стратегий;
- стратегические изменения в организации;
- концепция стратегических, хозяйственных подразделений;
- стратегическое планирование деятельности предприятия.

**Деловая игра.** Банковская система и регулирование рынка.

Учебная группа делится на 4 части, которые представляют:

- а) национальный банк;
- б) министерство финансов;
- в) владельцев и управляющих частными коммерческими банками;
- г) владельцев и управляющих автостроительными фирмами - автопромышленников.

Обязательным условием игры является то, что каждая из групп выполняет в ходе игры свои функции, однако все понимают имитируемую ситуацию и смысл действий других групп.

Условия игры. В производстве автомобилей в стране скопилась ситуация при которой возможные объемы производства приведут к значительному избытку данной продукции (влияние мирового рынка, экспорт и импорт в игре не учитываются).

В этих условиях государство предпринимает меры по недопущению перепроизводства. Определив годовые потребности в автомобилях, государство через министерство финансов увеличивает налоги на прибыль автопромышленников, тем самым снижая частные кап.вложения в данную отрасль. Однако налоги нельзя повышать безмерно, их предельная величина берется на уровне 50% прибыли. Но, по расчетам министерства финансов, этого недостаточно для дестимулирования инвестиций.

Поэтому в дополнении к налоговым применяются кредитные методы воздействия. Национальный банк выпускает облигации, чтобы изъять избыточные кредитные ресурсы у коммерческих банков и повышает учетную ставку процента за кредиты, предоставляемые частными банками. В свою очередь, коммерческие банки вынуждены поднять уровень процента за кредит, а автопромышленники ограничивают свои займы в банках. Все предпринятые меры снижают возможности кап.вложений автопромышленников в такой степени, какая необходима для недопущения перепроизводства и балансирования спроса и предложения на рынке.

Исходные данные. Ожидаемый спрос на автомобили в течение года – 10 млн.шт. Средняя цена автомобиля – 2,2 тыс.у.е. Норма прибыли в отрасли – 10%. Налог на прибыль – 40%. По данным гос.органов, автопромышленность имеет возможность произвести 15 млн. шт. автомобилей. Следовательно, нужно снизить возможный объем производства в полтора раза.

### МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ

1. Рассчитайте сумму прибыли  $P_1$  и инвестиционных ресурсов  $K_1$  (капитала) при возможном производстве 15 млн.шт. автомобилей, учитывая, что норма прибыли равна 10% ( $P : K=0,1$ ), а  $C=P+K=2,2$  тыс.у.е для 1 автомобиля.
2. Рассчитайте аналогичные величины  $P_2$  и  $K_2$  при производстве 10 млн.шт. автомобилей. Это необходимо для того, чтобы знать насколько должны снизиться кап.вложения. Рассчитайте эту величину:  $K_1 - K_2$  – избыток кап.вложений.
3. Существующий уровень налога на прибыль – 40%. По экономическим расчетам МФ, повышение налога на 2% ведет к снижению кап.вложений на 2%, но повышать налоги до уровня выше 50% нельзя: это может резко уменьшить инвестиции, подорвать предприимчивость. Рассчитайте, на сколько снизятся инвестиции при повышении МФ налога с 40% до 50%. Будет ли этот объем вложений ( $K_3$ ) превышать требуемый –  $K_2$ ? Если да, то сообщите  $K_3$  и  $K_2$  национальному банку.
4. Рассчитайте сумму налогов, поступивших в бюджет:
  - а) при ставке 40% и объема производства 15 млн. шт.,
  - б) при ставке 50% и объеме 10 млн.шт.
5. Объясните, почему при более высокой ставке налога поступления в бюджет не растут, а снижаются.

### НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК

1. Национальный банк получает от МФ данные об оставшихся после налогового воздействия ресурсах капитала в руках КБ и АП ( $K_3$ ) и необходимом объеме кап.вложений для обеспечения рыночного равновесия ( $K_2$ ).
2. От частных коммерческих банков НБ запрашивает сведения:
  - а) сколько свободных финансовых средств находится в системе КБ ( $D_1$ );
  - б) какой объем кредита намечают взять автомобилепромышленники в банках ( $D_2$ ).
3. Рассчитайте, сколько собственных ресурсов капитала (СК) есть у автомобилепромышленников ( $СК=K_3 - D_2$ ).
4. Национальный банк должен своими действиями, во-первых, уменьшить количество кредитных ресурсов у КБ и во-вторых, затруднить взятие кредита производителями автомобилей. Для этого Национальный банк выпускает облигации на сумму 4 млрд. у.е. Рассчитайте, сколько средств остается в КБ ( $D_3 = D_1 - 4$  млрд. у.е.).

5. Достаточно ли этого снижения кредитных ресурсов банков для того, чтобы кап.вложения АП (собственно СК и заемные  $D_3$ ) не превысили величину – нужный для общества объем инвестиций? Если сумма  $СК+D_3$  больше  $K_2$ , то необходимо принять меры.
6. Национальный банк повышает учетную ставку процента за кредит, который Национальный банк предоставляет частным банкам. В этом случае и частные банки должны повысить процент за кредит для АП, иначе КБ разорятся. При повышении учетной ставки за кредит НБ – КБ на 1% ставка кредита КБ – АП возрастает также на 1%, что вызывает уменьшение займов АП на 2,5 млрд.у.е. На сколько нужно повысить частным банком кредит за кредит, чтобы уменьшить займы на величину превышения  $(СК+D_3)$  над  $K_2$ ? Определите необходимый размер повышения учетной ставки процента за кредит, если учетная ставка ( $Y_1$ ) по займам ФБ –КБ составят 6%, а процент за кредит ( $P_1$ ) КБ-АП-7%. Чем равны  $Y_2$  и  $P_2$ ?

### КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ

Общий объем капитала КБ – 24,4 млрд.у.е. Но часть его КБ должны держать в качестве замороженного резерва в НБ. НБ установил эту долю в 1/10 капитала.

1. Рассчитайте сумму свободных длительных? КБ- $D_1$ . Сообщите  $D_1$  НБ.
2. К Вам обратились за кредитом АП. Сообщите НБ размер желаемого кредита.
3. НБ выпускает облигацию на сумму 4 млрд. у.е. Вы их покупаете, т.к. процент по тем выше, чем процент за Ваш кредит. Рассчитайте  $D_3 = D_1 - 4$  млрд.у.е.
4. НБ повышает учетную ставку ( $Y$ ) процента за кредит, который КБ получает от НБ. Вы повышаете процент за кредит, предоставляемый АП (на каждый 1% роста учетной ставки – 1% КБ – АП). Рассчитайте новую ставку процента  $P_2$ , если ?  $P_1 = 7\%$ , а  $Y_1 = 6\%$ .
5. АП вынужден снизить запрашиваемую у Вас сумму займа до величины  $D_4$ . КБ предоставляют кредит по новой ставке  $P_2$ . Рассчитайте, сколько денег Вы получите после уплаты промышленниками процентов по Вашему кредиту.

### АВТОПРОМЫШЛЕННИКИ

1. АП полагают выпустить 15 млн.шт. автомобилей. Рассчитайте, сколько для этого необходимо капитала  $K_1$  и сколько в результате получите прибыли  $P_1$ , если норма прибыли равна 10% ( $P : K = 0,1$ ), а цена одного автомобиля  $C = P + K = 2,2$  тыс.у.е.
2. МФ подняло налог на прибыль с 40% до 50%. В этих условиях Вы снижаете капиталовложения. Рассчитайте новую сумму капиталовложений ( $K_3$ ), если повышение налога на 2% ведет к снижению Ваших инвестиций  $K_1$  на 2%.

3. Определить необходимое количество ресурсов капитала  $K_3$ , сравните его с имеющимся у Вас собственным капиталом ( $СК = 7$  млрд.у.е.). Если  $СК$  меньше  $K_3$ , то АП должны взять недостающие деньги в коммерческих банках. Определите требуемую сумму ( $D_2$ ) ( $D_2 = K_3 - СК$ ). Сообщите размер нужного Вам кредита  $D_2$  коммерческим банкам.
4. Коммерческие банки, у которых после покупки облигаций уменьшились кредитные ресурсы, сообщат Вам, сколько они могут предоставить кредита  $D_3$ . Вы готовы взять весь объем кредита, на КБ увеличивают процент за кредит. КБ сообщают Вам прежнюю и новую ставку процента. Вы вынуждены уменьшить свои займы на 2,5 млрд. у.е. по отношению к  $D_3$ . Рассчитайте сумму Ваших займов.
5. Рассчитайте сумму Вашего общего капитала  $СК + D_4$ . Сколько автомобилей можно выпустить при таком количестве денежных ресурсов, если на каждый автомобиль требуется 200 у.е. затрат?  
Сделайте выводы и подведите итог игры.

### Задание 2. Анализ конкурентных сил.

Изучение конкурентной борьбы – важнейшая составляющая анализа положения фирмы в отрасли. Согласно модели М.Портера конкуренцию в отрасли определяют следующие факторы: сила позиции поставщиков, сила позиции потребителей, угроза появления новых товаров – заменителей, угроза появления новых конкурентов, конкуренция внутри отрасли (рис. 5).



Рис. 5. Модель пяти сил конкуренции.

В свою очередь конкурентные силы зависят от факторов. Обозначьте факторы, определяющие основные конкурентные силы. Оформите в виде таблицы.

Факторы, определяющие конкурентные силы:

- темп роста спроса на продукцию;
- доступ к новой технологии;
- прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;
- издержки покупателей при смене поставщиков;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками;
- размер кап.вложений, необходимый для выхода на рынок;
- наличие товаров-субститутов;

- затраты потребителей товаров;
- количество конкурирующих фирм;
- приверженность покупателей к товарам знакомой марки;
- темп роста объема продаж товара–субститута;
- затраты покупателей на товар-комплемент;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- затраты, связанные с использованием другого сырья;
- тарифы и тарифные ограничения, связанные с доступом на рынок;
- доля издержек, приходящихся на сырье, необходимое для производства товаров.

### Занятие 3. Выбор стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Характеристики потенциальных зон хозяйствования предприятия представлены в таблице. Вам необходимо сопоставить и оценить потенциальные зоны хозяйствования, используя матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы); выделить наиболее перспективные и дать рекомендации предприятию.

Таблица 6 – Характеристика стратегических зон хозяйствования предприятия.

Показатели	СЗХ						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5	3
Относительная доля на рынке.	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7	0,5
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5	10
Покрытие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1	4
Прибыль, тыс.у.е.	5	2	10	2	10	1	2

1. Постройте матрицу БКГ и оцените позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются: темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться средний рост риска в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0 ,т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице наличенные объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

РР			
(темпы роста риска)			
высокий	«Дикие кошки»	«Звезды»	
низкий	«Собаки»	«Дойные коровы»	
	низкая	высокая	ОДР(относительная доля рынка)

Оформите свой вариант рекомендаций по выбранным перспективам СЗХ.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### Тема: «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ»

Вопросы для обсуждения:

- понятие инновации;
- сущность инновационного менеджмента;
- принципы инновационного менеджмента;
- цели инновационного менеджмента;
- инновационный процесс как объект управления;
- основные этапы инновационного процесса;
- инновационный потенциал современной организации;
- организационные формы инновационного менеджмента;
- научно-техническая политика предприятия.

Задание 1. Сравнительный анализ инновационных проектов.

На предприятии рассматривается 3 инновационных проекта. Два из них – Инновация №1 и Инновация №2 (Ин-1 и Ин-2 ) связаны с совершенствованием производства продуктов, а третий - Ин-3 предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в таблице 7.

Таблица – 7. Характеристика инновационных проектов.

Показатели	Значение по продуктам			
	Ин-1	Ин-2	Ин-3	Всего
1	2	3	4	5
Цена Ц, у.е./шт	80	100	150	-
Переменные затраты $Z_x$ , у.е./шт.	60	70	100	-
Планируемый объем реализации, шт/год	5000	3000	1000	-
Покрытие затрат $P_3$ , у.е./шт				100
Доля покрытия затрат на штуку $D_{пз}$				
Выручка от реализации $V_p$ , тыс.у.е./год				850
Переменные затраты, тыс.у.е./год				-
Покрытие затрат, тыс.у.е./год				240
Постоянные затраты $Z_i$ ,	94	86	80	260
Прибыль или убыток, тыс.у.е./год				
Точка безубыточности ВЕ, тыс.у.е. /шт				903

1. Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте инновационные проекты и дайте предложения по повышению их эффективности.
2. Проранжируйте проект по критерию покрытия затрат:
  - 1) на штуку, у.е./шт.
  - 2) на объем реализации, тыс.у.е./год.

Для оценки проектов следует ли связывать расчет покрытия затрат с анализом точки безубыточности?
3. Проверьте целесообразность получения цены на продукт по проекту Ин-3 на 10%, чтобы достичь точки безубыточности?
4. При увеличении выручки от реализации продукта Ин-1 на 15%, а переменных затрат на 10% в год, измениться ли и как величина прибыли (в тыс. у.е. в год) от реализации этого продукта.

### Задача 2.

Разработаны три варианта изобретения на технологию производства изделия. По данным таблицы 8 рассчитать наиболее эффективной вариант.

Таблица 8 – Характеристика изобретений

Показатели	Варианты		
	1	2	3
1	2	3	4
Инвестиции, млн.руб.	22500	27600	19700
Издержки производства на одно изделие, тыс. руб.	13600	14700	13700
Годовой объем производства, тыс.шт.	700	1100	2500

### Задание 3.

В производство внедряется новый агрегат по упаковке продукции. Определить экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат.

Показатели	Годы расчетного периода					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
Результаты - Р	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты - З	996	4233	10213	18140	18396	20148
Коэффициент дисконтирования при ставке дохода 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

#### Задание 4.

Первоначальная сумма инвестиций в проект равна 480 млн. руб. Ежегодный приток наличности в течение трех лет составляет 160 млн. руб. Процентная ставка 10%. Принять решение о целесообразности инвестиций в проект.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

#### **Тема: «УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ»**

Вопросы для обсуждения:

- значение управления производством;
- производство и производственные системы;
- циклы производственного менеджмента;
- влияние типа производства на организационную структуру управления;
- обеспечение выполнения производственной программы.

#### Задание 1

##### Тест

1. Можно ли деятельность предприятия рассматривать как сложную единую систему, состоящую из сети подчиненных, менее сложных?
  - а) да;
  - б) нет.
 Поясните Вашу позицию.
2. Основные элементы производственных операций зависят от содержания работы?
  - а) да;
  - б) нет.
 Поясните вашу позицию.
3. Что включает подсистема «исследование»?

- а) расчет потребности в персонале;
  - б) распределение ресурсов;
  - в) разработку календарного плана работы.
4. Являются ли планирование, анализ и контроль отдельными стадиями исследования системы в целом?
- а) да;
  - б) нет.
5. Планирование и контроль текущего функционирования системы входят в обязанности:
- а) производственных менеджеров;
  - б) менеджеров высшего звена;
  - в) менеджеров низового звена.
6. К какой подсистеме можно отнести механический цех машиностроительного завода?
- а) перерабатывающий;
  - б) обеспечения.
7. К какой подсистеме следует отнести контроль качества:
- а) обеспечивающей;
  - б) подсистеме планирования и контроля;
  - в) перерабатывающей.
8. Верно ли утверждение, что цикл производственного менеджмента начинается с планирования:
- а) да;
  - б) нет.
- Поясните Вашу позицию.
9. Должны ли среднесрочные и оперативные планы подчиняться стратегическим целям?
- а) да;
  - б) нет.
- Поясните Вашу позицию.
10. Вы согласны с утверждением, что в современном менеджменте стратегическое планирование занимает центральное место?
- а) да;
  - б) нет.
- Поясните Вашу позицию.
11. Применимы ли в производственном менеджменте классические теории в области руководства?
- а) да;
  - б) нет.
12. Если ответ на п.11 положителен, приведите примеры использования различных теорий в области руководства в производственном менеджменте.
13. Способ передачи деталей, при котором обработка производится партиями, а переход с операции на операцию происходит только после обработки всей партии:

- а) параллельный;
  - б) последовательный;
  - в) смешанный;
  - г) нет однозначного ответа.
14. Участки оборудования располагаются в порядке технологического процесса:
- а) согласованность;
  - б) прямоточность;
  - в) ритмичность;
  - г) нет однозначного ответа.
15. Производственный процесс (ПП) протекает:
- а) только во времени;
  - б) во времени и в пространстве;
  - в) только в пространстве;
  - г) нет однозначного ответа.
16. Производственный процесс – это:
- а) совокупность взаимосвязанных процессов труда, в результате которого исходные материалы превращаются в готовые изделия;
  - б) часть ТП, заключающая в себе работы по изменению состояния изделия;
  - в) комплекс полезных действий по производству и реализации готовых изделий;
  - г) нет однозначного ответа.
17. Технологический процесс – это:
- а) процесс, в результате которого изменяются форма, размеры, свойства изделия;
  - б) процесс, который не приводит к изменению формы, размеров и свойств изделия;
  - в) законченная часть технологического перехода.
18. Основной ПП – это:
- а) процесс изготовления продукции, которая будет использоваться внутри предприятия;
  - б) процесс, в результате которого исходное сырье и материалы превращаются в продукцию;
  - в) совокупность орудий производства, необходимых для выполнения ТП.
19. Пропорциональность – это:
- а) соблюдение определяемых пропорций между основными, вспомогательными и обслуживающими процессами;
  - б) периодически планомерно повторяющийся ПП;
  - в) согласованность между собой сроков начала и окончания работ на смежных участках;
  - г) нет однозначного ответа.
20. Начальным этапом проектирования изделия является разработка:
- а) технического задания;
  - б) эскизного проекта;
  - в) технического проекта;

г) нет однозначного ответа.

21. Затраты, зависимые от метода обработки, называются:

а) технологической себестоимостью;

б) плановой себестоимостью;

г) нет однозначного ответа.

### Задание 2.

Определите длительность производственного цикла обработки партии деталей, состоящей из 6 шт., при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном видах движения, если трудоемкость обработки по операциям составляет: 4 мин., 2 мин., 5 мин., 4 мин. Передача деталей поштучная. Сделайте вывод об эффективности этих движений.

### Задание 3

Для изготовления продукции разработаны 2 варианта технологического процесса. Определите, какой вариант экономически целесообразнее при годовой программе в 900 шт. на основе следующих данных:

Исходные данные	Варианты	
	1	2
1	2	3
Стоимость материала, т.руб./шт.	3,2	2,2
Основная зарплата, т.руб./шт.	88	24
Дополнительная зарплата, %	11	11
Начисления на зарплату, %	40	40
Расходы на оснастку и наладку, т.руб./год	28	103

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### **Тема: «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»**

Вопросы для обсуждения:

- сущность управления качеством продукции;
- значение стандартизации и сертификации;
- система управления качеством;
- структурирование функции качества (СФК);
- текущее управление качеством;
- контроль качества, методы и формы контроля.

### Задание 1

#### Тест

1. Включает ли система качества маркетинг, поиск и изучение рынка ?

а) да;

- б) нет.
2. Деятельность и гарантии качества включают послепродажное обслуживание?
- а) да;  
б) нет.
3. Для какой цели применяется метод СФК ?
- а) контроля качества технологических процессов;  
б) решения проблемы инженерного воплощения качества в изделие.
4. Должны ли в системе качества взаимодействовать заказчик (потребитель) и поставщик (изготовитель)?
- а) да;  
б) нет.  
Поясните ответ.
5. Имеет ли значение для заключения договора на поставку продукции наличие у поставщика системы качества ?
- а) да;  
б) нет.  
Объясните Вашу позицию.
6. Политика предприятия в области качества формируется руководством:
- а) высшего звена;  
б) среднего звена;  
в) низового звена.
7. Какие из перечисленных условий необходимы для подготовки систем качества к сертификации?
- а) соблюдение требований к упаковке, маркировке;  
б) общетехнические правила и нормы;  
в) наличие испытательных лабораторий.
8. Сертификация системы качества заключается в:
- а) проведении текущего контроля качества;  
б) получении отзыва потребителя о продукции;  
в) подтверждении соответствия системы качества определенным требованиям;
9. Система качества, обеспечивающая политику предприятия, включает проектирование и разработку продукции?
- а) да;  
б) нет.
10. Текущее управление качеством связано с контролем технологических процессов?
- а) да;  
б) нет.
11. Целесообразно ли получение информации от потребителя для управления качеством?
- а) да;  
б) нет.

Объясните Вашу позицию.

Задание 2.

Фирма несет определенные потери и затраты, обусловленные как неудовлетворенным уровнем качества продукции, так и необходимостью его повышения (табл. 9).

Таблица 9 – Показатели потерь и затрат фирмы

№п/п	З а т р а т ы	Тыс.руб.
1	2	3
1	Затраты:	
1.1	На повышение технического уровня продукции.	180000
1.2	На снижение уровня дефективности.	5000
1.3	На расширение услуг при эксплуатации продукции.	8000
1.4	На организацию технического контроля и испытания продукции.	10000
1.5	На рекламу.	3000
1.6	На возмещение прямого ущерба потребителю.	5000
1.7	На мероприятия по предупреждению появления дефектов.	12000

Определить цену несоответствия, или затраты обусловленные неудовлетворительным качеством продукции.

Задание 3.

Качество продукции предприятия характеризуют следующие данные, приведенные в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели качества продукции

№ п/п	Показатели , тыс.руб.	Годы	
		1990	1993
1	2	3	4
1.	Объем продаж - всего	5000	8000
	В том числе:		
2.	Новой продукции.	3000	5000

Продолжение табл. 10

1	2	3	4
3.	Продукции, соответствующей мировому уровню.	400	600
4.	Продукции, поставленной на экспорт	500	700
5.	Сертифицированной продукции	3000	4000

Определить обобщающие показатели качества и проанализировать их динамику.

### Производственные ситуации

1. Фирма реализует на рынке 10000 шт. изделий по цене 2500 руб., себестоимость единицы – 1500 руб. Улучшение качества продукции при неизменной цене позволит фирме увеличить объем продаж в 1,5; 2,0; 2,5 и более раз. Требуемый объем дополнительных капитальных вложений на улучшение качества – 5000 тыс.руб. Себестоимость изделия улучшенного качества – 2000 руб. Банковский процент – 60. Хозрасчетная рентабельность фирмы – 65%.

Определить прирост прибыли при росте объема продаж в 1,5; 2,0; 2,5 и более раз; минимальный объем продаж, при котором фирма может иметь прирост прибыли; ее величину и хозрасчетную рентабельность фирмы; объем продаж, который обеспечит фирме достаточную норму прибыли.

2. Фирма реализует на рынке 10000 шт., изделий по цене 2500 руб., себестоимость единицы – 1500 руб. Хозрасчетная рентабельность фирмы – 65%. Банковский процент – 60. Улучшение качества продукции при неизменной цене позволит фирме увеличить объем продаж в 1,5 раза. Имеется пять вариантов улучшения качества продукции, экономические параметры которых приведены в табл.11

Таблица 11 – Характеристика параметров

Показатели	Ед. изм.	В а р и а н т ы				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Себестоимость единицы продукции	руб.	2000	1833	1700	1600	1550
Капитальные вложения на реализацию варианта	тыс. руб.	3200	3000	4000	3700	4700

Определить прирост прибыли и хозрасчетную рентабельность по каждому варианту и выбрать наиболее приемлемый для фирмы вариант.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### **Тема: «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»**

Вопросы для обсуждения:

- понятие экономического и производственного рисков;
- классификация экономических рисков;
- факторы риска невостребованности продукции;
- управление рисками на основе результатов экономического анализа.

### Задача 1

Используя приведенную ниже схему для каждого фактора воздействия внешней среды, приведите перечень угроз и возможностей текстильного предприятия, работающего на отечественном сырье.

Фактор воздействия	Угрозы	Возможности
1	2	3
1. Поставщики 2. Покупатели 3. Технология 4. Рынок капитала 5. Правительство		

#### Перечень угроз.

1. Колебания курса ценных бумаг.
2. Законы о конкуренции.
3. Технический прогресс.
4. Уменьшение числа поставщиков сырья.
5. Уменьшение числа покупателей готовой продукции.
6. Девальвация национальной валюты.
7. Устаревание патента на используемую технологию.
8. Изменение налоговых льгот.
9. Картельные соглашения.
10. Наличие закона о правах потребителей.

#### Перечень возможностей.

1. Свободное движение валюты.
2. Правительственные субсидии на исследования и разработки.
3. Поставщики, гарантирующие качество.
4. Ускорение процесса производства.
5. Приверженность торговой марке.
6. Уменьшение периода поставок материалов.
7. Снижение процентных ставок.
8. Роботизация и автоматизация технологического процесса.
9. Наличие большой денежной массы.
10. Закон о недобросовестной конкуренции.

Например:

Фактор воздействия	Угрозы	Возможности
1	2	3
Рынок рабочей силы	1. Забастовки 2. Недостаток квалифицированных рабочих	1. Своевременная выплата заработной платы. 2. Мобильность

### Задание 2

Для решения вопроса о включении художника-модельера А.П. Иванова в состав экспертной группы при формировании перспективной коллекции по 10-балльной шкале была проведена оценка его деловых качеств.

На основе полученных данных сделайте вывод о пригодности данного специалиста к работе в качестве эксперта.

Характеристика специалиста	Фактическая оценка характеристики, балл	Весовая характеристика значимости вопроса
1	2	3
1. Специалист в области текстильного и швейного производства.	4	6
2. Коммуникабельность	4	3
3. Организатор производства	4	5
4. Политические взгляды	0	1
5. Знание общеэкономической ситуации.	5	2
6. Художественный вкус и знание моды.	8	10
7. Понимание женской психологии.	6	8
8. Знание рынка сбыта швейной продукции.	4	7
9. Перспективность и новаторство мышления.	6	9
10. Опыт работы в данной области.		

### Задание 3

Выявить возможные виды внешнего и внутреннего риска предприятия, производящего шерстяные стеганые изделия (одеяло, куртки, комбинезоны и т.д.). Дайте предложения по минимизации возможного внутреннего экономического риска данного предприятия.

### Задание 4

Проанализируйте и оцените социально-демографический состав персонала предприятия с точки зрения возможности возникновения риска невостребованности продукции по фактору «труд» (Приложение Г).

Кроме того, известно фактическое распределение основных производственных рабочих по квалификации в соответствии со сложностью выполняемых ими работ (таблица 12).

Таблица 12 – Соответствие квалификации рабочих сложности работ

Разряд рабочих (X)	Разряд работ (Y)					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1	2	3	4	5	6	7
1-й	20	44				
2-й	20	126	16			
3-й		84	218	68		
4-й			4	414	84	8
5-й				10	540	130
6-й				4	10	294

### Задание 5

Среди нижеперечисленных показателей выделите характеризующие возможность возникновения риска не востребоваемости продукции, связанного с качеством производственных основных фондов. Выделенные показатели объедините в группы по уровню их производительности, техническому состоянию, интенсивности использования, обновления, достаточности.

1. Наличие основных фондов на определенный период.
2. Коэффициент износа.
3. Среднегодовая стоимость активной части промышленно-производственных основных фондов.
4. Время нахождения в плановом ремонте.
5. Фондовооруженность рабочих.
6. Фондоемкость продукции.
7. Среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов.
8. Коэффициент обновления.
9. Коэффициент годности.
10. Средний возраст оборудования.
11. Коэффициент сменности работы оборудования
12. Коэффициент выбытия.
13. Коэффициент ликвидности.
14. Коэффициент интенсивности обновления.
15. Фондоотдача.
16. Число часов фактического простоя оборудования.
17. Доля фактически работавшего оборудования в установленном.
18. Коэффициент использования оборудования по мощности.
19. Коэффициент использования оборудования во времени.
20. Коэффициент сменности рабочих.
21. Число внеплановых остановок оборудования.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

**Тема: «Управление финансовой деятельностью предприятия»**

### Вопросы для обсуждения:

- сущность, принципы, цели и задачи финансового менеджмента;
- механизм финансового менеджмента;
- финансовое планирование на предприятии;
- системы и методы внутреннего финансового контроля;
- политика антикризисного финансового управления предприятием;
- сущность, виды, процедура и диагностика банкротства;
- механизм финансовой стабилизации предприятия при угрозе банкротства.

### Задание 1

Подберите термины.

### Термины

1. Ипотечный кредит.
2. Финансовый левэридж.
3. Акцептный кредит.
4. Депозит.
5. Контокоррент.
6. Рефинансирование.
7. Процент.
8. Акцепт.
9. Контрагент.
10. Залог.
11. Ссуда.
12. Поручительство.
13. Финансовый кредит.
14. Контокоррентный кредит.
15. Форфетирование.

### Определения.

1. Противоположная сторона по контракту, принимающая на себя определенные обязательства.
2. Единый отчет, по которому учитываются все операции банка с клиентом.
3. Прямая выдача кредитором денег заемщику.
4. Передача вещи в безвозмездное временное использование на условиях возврата этой вещи в том же состоянии, в каком была получена, или с учетом нормального износа.
5. Плата за ссудный капитал во всех его формах.
6. Кредит со специального ссудного счета, на котором отражаются кредиты банка и все платежи со счетов по поручению клиента, а также все средства, поступающие в банк на имя клиента.
7. Повышение рентабельности инвестирования собственных средств.

8. Договор, при котором поручитель берет обязательство перед кредитором оплатить при необходимости задолженность заемщика.
9. Кредит, предоставляемый банком в форме акцепта переводного векселя, выставяемого на банк экспортерами или импортерами.
10. Форма кредитования экспортера банком путем покупки ими без оборота на продавца векселей и других долговых требований по внешнеторговым операциям.
11. Подтверждение согласия плательщика на оплату товарных или денежных документов.
12. Долгосрочный денежный кредит, выдаваемый банком под залог недвижимости.
13. Способ обеспечения кредитных обязательств заемщика.
14. Новое заимствование для погашения имеющейся задолженности.
15. Вклад денежных средств или ценных бумаг в банк на хранение.

## Задание 2

### Тест.

1. В какой части баланса представлены сведения о кредитных обязательствах предприятия?
  - а) в активе;
  - б) в пассиве;
  - в) как в активе, так и в пассиве.
2. Что такое финансовый леверидж?
  - а) повышение рентабельности инвестирования собственных средств;
  - б) понижение риска финансовой деятельности;
  - в) понижение рентабельности инвестирования собственных средств.
3. Чему равен эффект финансового рычага?
  - а)  $(1-СН) ЭР + (1+СН) (ЭР-СП) ЭС/СС$ ;
  - б)  $(1-СН) (ЭР-СП) ЭС/СС$ ;
  - в)  $(1-СП) ЭР + (1+ЗС)$ ;где СН – ставка налога;  
ЭР – экономическая рентабельность;  
СП – ставка процента;  
ЗС - заемные средства;  
СС – собственные средства
4. Что такое дифференциал финансового рычага?
  - а) ЭР – СП;
  - б)  $(1+СН) (ЭР-СП)$ ;
  - в)  $(ЭР-СП) (1-СН)$ .
5. Что такое плечо рычага?
  - а)  $(ЭР – СП)ЗС/СС$ ;
  - б)  $ЗС/СС$ ;
  - в)  $СС/СП$ .

6. Передача одной стороне в собственность другой стороне денег или другой вещи с обязательством одной стороны возвратить другой стороне такую же сумму денег или ценные вещи той же стоимости и того же рода и качества, как те, что были ранее, называется:
- а) кредит;
  - б) ссуда;
  - в) заем.
7. Какая форма кредита представляет собой разновидность торгово-комиссионной операции, связанной с кредитованием оборотных средств?
- а) овердрафт;
  - б) вексельный кредит;
  - в) факторинг.
8. Товарно-материальные ценности, недвижимость, ценные бумаги, затраты производства и предстоящий выпуск продукции, служащие для кредитора залогом или своевременного возврата должником полученного кредита и уплаты им причитающихся процентов, это:
- а) обеспечение кредита;
  - б) поручительство;
  - в) гарантия.
9. Форфетирование применяется при поставках машин, оборудование на крупные суммы с длительной рассрочкой платежа на срок:
- а) до 5 лет;
  - б) до 7 лет;
  - в) до 9 лет.
10. Кредит, при котором продавец отгружает товар покупателю и направляет в его адрес товарораспорядительные документы, относя сумму задолженности в дебет счета, открытого им на имя покупателя, называется:
- а) овердрафт;
  - б) кредит по открытому счету;
  - в) форфетирование.
11. Предположим, что доходы некоторого акционерного общества (АО) возросли на 50%. Какие из ценных бумаг этого АО скорее всего поднимутся в цене?
- а) облигации;
  - б) привилегированные акции;
  - в) обыкновенные акции.
12. Прибыль АО распределяется в следующем порядке выплат:
- а) процентов по облигациям, дивидендов по привилегированным акциям; дивидендов по обыкновенным акциям;
  - б) дивидендов по привилегированным акциям, процентов по облигациям, дивидендов по обыкновенным акциям;
  - в) дивидендов по привилегированным акциям, дивидендов по обыкновенным акциям; процентов по облигациям.

### Задание 3

АО «Вымпел» заняло у банка 300000 дол. США на 3 месяца под 90% годовых. Проценты выплачиваются вперед. Какую сумму получит АО «Вымпел»?

### Задание 4

Ставка по кредиту составляет 180% годовых. Средний срок оборачиваемости средств в расчетах с покупателями 14 дней. Продавцом представлены счета- фактуры на сумму 3000 тыс.руб. Определить ставку и сумму платы за факторинг.

### Задание 5

В результате инвестирования средств в размере 2,25 млн.руб. предполагается получение прибыли в размере 450 тыс.руб. Ставка налога на прибыль составляет 30%, ставка по банковским кредитам в течение периода инвестиций равна 15%. Определить ожидаемую рентабельность собственных средств для следующих вариантов источников инвестиций:

- 1) при использовании только собственных средств;
- 2) при использовании заемных средств в размере 750 тыс.руб.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### **Тема: «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ И СТРЕССОМ»**

Вопросы для обсуждения:

- причины и виды конфликтов в организации;
- уровни конфликтов в организации;
- методы разрешения межличностных конфликтов;
- структурные методы управления конфликтом;
- природа и причины стресса.

Задание 1. Вы получили на экзамене неудовлетворительную для Вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между Вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив форму:

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7-10слов)
1	2	3
Источник или причина конфликта.		
Конструктивные начала конфликта.		

Тип конфликта.		
Уровень конфликта.		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента.		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (Ваше мнение).		

Тест. Как Вы действуете в условиях конфликта?

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5-весьма типично, 4-часто, 3-иногда, 2-редко, 1-совсем нетипично. Внесите свои оценки в табл.13 и подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица 13 – Оценка поведения менеджера в конфликте

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думайте.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивать врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.

16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты- мне, я- тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавель в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Комай и комай без усталости – и докопаешься до истины.

### Оценка результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соответствие этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» - стратегия ухода под панцирь, т.е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» - стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели – нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» – стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» - стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

### Задание 2.

Подсчитайте количество утверждений, с которыми вы согласны.

1. Сон недостаточный или плохой.
2. Испорченное настроение по дороге на работу или домой.
3. Испорченное настроение на работе.
4. Неприятная работа.
5. Чрезмерный шум.
6. Более 3 чашек крепкого кофе.
7. Выкурено более 10 сигарет.
8. Слишком много выпито спиртного.
9. Слишком мало физической активности.
10. Слишком много съедено.
11. Слишком много сладостей.
12. Личные проблемы
13. Сверхурочная работа.
14. Испорченное настроение дома.
15. Сомнения в качестве своей работы.
16. Головная боль.
17. Сердечная слабость.
18. Боли в желудке.

1-3 очка. Положение нормальное.

4-6. Пока ситуация не слишком тревожная, но уже необходимо обратить внимание на пункты, давшие очки. В скором времени они могут перерасти в серьезную угрозу.

7-9 очков. Угроза налицо. В самое ближайшее время предпримите решительные шаги к изменению своего образа жизни.

Свыше 10 очков. Ваше здоровье в опасности.

Ознакомьтесь с таблицей 14.

Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни.

Таблица 14 - Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
1	2
Испытывает хронический неослабевающий стресс.	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности.
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций.	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться.

Тяжело преодолевает стрессовые межличные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками).	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения, которые являются ободряющими и спокойными.
Участвует в интересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе.	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение.
Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени.	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий.	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться.
Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме).	Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет.
Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой.	Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение.
Воспринимает отношение между полами как неприятные или общественно «Запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)	Наслаждается полной кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит».
Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора.	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора.

Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей.	Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания.
--	--

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### Тема: «ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И РУКОВОДСТВО»

Вопросы для обсуждения:

- природа и сущность власти;
- основы и источники власти;
- формы власти и влияния;
- теория лидерства;
- соотношения власти, влияния и лидерства;
- стиль руководства;

#### Задание 1.

Индивидуально проранжируйте должности руководителей с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властна» в данной организации и т.д.

- Медсестра в больнице.
- Ректор в крупном университете.
- Генеральный директор в небольшой фирме.
- Техник по медприборам в кардиологическом центре.
- Специалист отдела кадров в металлургической компании.
- Профессор в университете.
- Оператор ПЭВМ в известной фирме.
- Бухгалтер в поликлинике.
- Региональный менеджер по продаже в крупной фирме.
- Исследователь в компании высоких технологий.
- Милиционер (полицейский) на посту.
- Морской прапорщик на авианосце.

Решите и обоснуйте, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения.

#### Задание 2.

Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом. Заполните форму:

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

### Задание 3.

Тест 1. Лидер или администратор.

Отметьте высказывания, с которым Вы согласны.

1. Я за то, чтобы любой коллектив сам выбирал себе руководителя.
2. Когда нужно, я умею заставить людей работать.
3. Мне доверяют свои личные тайны.
4. Все стремятся к власти, и я не исключение.
5. Я вступаю за своих товарищей всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. «Если лошадь» везет плохо, ее надо «бить» – верная пословица.
7. Поспорившие, обычно обращаются ко мне как к арбитру.
8. Думаю, что людям полезно иметь твердого руководителя, непреклонного и жестокого.
9. Я могу ладить с людьми с людьми, даже если они мне не по душе.
10. Главное – уметь любыми средствами заставить людей делать то, что нужно.
11. Обычно я готов действовать ради общего блага.
12. Люди разные, но приказ для всех должен быть одинаков.
13. В интересах дела я готов согласиться с мнением, противоположным моему.
14. Успеха добьется лишь тот, кого бояться.
15. Стараюсь, чтобы каждый мог проявить свои способности наилучшим образом.
16. Обсуждение даже важного для всех вопроса займет слишком много времени.  
Думаю, что не ошибусь, если приму решение сам.
17. Мне удастся повести за собой людей, даже если они независимы от меня.
18. Когда надо, я умею поставить себя так, что со мной предпочитают соглашаться.
19. Нередко мне доверяют действовать от имени коллектива.
20. Полное единоначалие – вот секрет успеха коллектива.

Подсчитайте сумму баллов по четным и нечетным строкам – это соотношение в себе административного и лидерского начал.

### Задача 3.

Составьте список лидерских качеств руководителя; отметьте те из них, которые характерны Вам.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### Тема: «ЛИЧНОСТЬ И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА»

Вопросы для обсуждения:

- специфика управления труда;
- необходимость разделения труда менеджеров;
- основные роли, выполняемые современными менеджерами;
- требования, предъявляемые к менеджеру.

### Задание 1

Ознакомьтесь и обсудите характеристики управленческой работы, качества, которые должны быть присущи менеджеру (таблица 15).

Таблица 15 - Характеристики управленческой работы

Характеристика	
1	2
1.Активность	Исследования показывают, что средний руководящий персонал вступает в контакты 300-400 раз в день и их обычный 8 часовой включает в себя по крайней мере 200 различных видов деятельности.
2.Краткость	Количество времени, которое менеджер может уделить какой-то одной проблеме, очень ограничено. На высшем уровне управления: 10 мин. – необычно, час – большая редкость. Незапланированная деятельность – неотъемлемая часть ежедневной работы.
3.Разнообразие	1. Бумажная работа (чтение и составление отчетов, разбор корреспонденции –22-35% рабочего времени). 2. Телефонные звонки.
1	2 3. Встречи (в среднем до 45% рабочего времени на неофициальные и до 7% на официальные ). 4. Контакты. Содержание.

## Перспективный современный менеджер по Брокхофу

- овладение технологией и инновациями
- готовность к интернационализации менеджмента
- способность к овладению более сложным комплексом принятия решений.
- высокая степень гибкости
- использование различных систем мотивации
- готовность к риску и упорному труду
- умение разбираться в людях.

### Качества менеджера по данным Института менеджмента в Гамбурге

1. Умственные способности
  - способность давать оценку;
  - творческое мышление;
  - комплексное мышление;
  - аналитическое мышление.
2. Социальное отношение
  - контактность и коммуникабельность;
  - силы убеждения;
  - напористость;
  - сотрудничество, способность работать в команде.
3. Отношение к работе
  - интересы;
  - стремление к успеху;
  - гибкость;
  - общительность;
  - надежность;
  - воспринимаемая нагрузка;
  - инициатива;
  - контроль.

### Модель качеств для анализа и оценки личности менеджера, разработанная социологами

1. Деловые (образцовые, значения и опыт).
2. Способность (одаренность, точность, гениальность).
3. Культура и эрудиция, честность и порядочность.
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязанность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки).
5. Темперамент.
6. Направленность интересов.
7. Возраст.
8. Здоровье.

### Навыки профессионального менеджера\*

1. Уметь ставить высокие личные цели по удовлетворению потребностей в самовыражении, постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать свои мысли, быть честным, обязательным, красиво одеваться.
2. Уметь научно прогнозировать стратегию развития фирмы, эффективность и конкурентоспособность выпускаемого товара, изучать и оценивать факторы, влияющие на конкурентоспособность, аргументировать устно и письменно свои идеи.
3. Уметь формулировать цели коллектива, поддерживать нормативный СПК, сглаживать конфликтные ситуации.
4. Знать технические и технологические особенности производства.
5. Уметь анализировать, оценивать, принимать решения в условиях неопределенности.

( по Р.А. Фатхутдинову)

### Задание 2

Проранжируйте качества менеджера

Качества	Ранг
1	2
Формирование эффективной команды. Способность слушать. Самостоятельное принятие решений. Удержание хороших людей. Окружение хорошими людьми. Энергичность. Способность к инновациям. Умение видеть проблемы. Высокие этические масштабы. Сильный облик. Сила воли. Зрелость. Хорошая способность представить себя. Честолюбие. Внешний вид. Хоризматичность. Демократизм. Образование. Ориентированность на личность. Сочувствие. Расчетливость.	

Умение защитить интересы. Восхищение сотрудниками. Стремление к деньгам. Общественное проявление. Немилосердность.	
--	--

### Задание 3

Определить сильные стороны и ограничения по результатам самоанализа.

Исходные утверждения (вопросы):

1. Я хорошо справляюсь с трудностями.
2. Мне ясна позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в жизни, я действую решительно.
4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я принимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
7. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
8. Я забочусь о своем здоровье.
9. Я иногда прошу других высказать о моих основных подходах к жизни и работе.
10. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы четко сказать, что я хочу сделать в своей жизни.
11. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшей учебы и развития.
12. Мой подход к решению проблем систематизации.
13. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
14. Я обычно хорошо воздействую на других людей.
15. Я убежден, что применяю подходящий стиль управления.
16. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
17. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
18. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
19. Я эффективно распределяю свое время.
20. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
21. Я постоянно стремлюсь использовать новый опыт.
22. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
23. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
24. Я верю в возможность изменения отношения людей к работе.
25. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
26. Работа не влияет негативно на мою частную жизнь.
27. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
28. Я не теряюсь и не сдаюсь, если не могу найти решение сразу.
29. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
30. Время от времени я тщательно пересматриваю свои ценности.
31. Для меня важно чувство успеха.

32. Я принимаю вызов с удовольствием.  
 33. Я уверен в себе.  
 34. Я в общем влияю на поведение окружающих.  
 35. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.  
 36. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.  
 37. У меня имеется четкий план личной карьеры.  
 38. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.  
 39. Открытый и легко приспосабливающийся – это хорошее описание моего характера.  
 40. Я умею слушать других.

- если Вы отвечаете на вопрос положительно или согласны с утверждением, перечеркните соответствующую клетку в таблице.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44

Подсчитайте, число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице для подсчета результатов (таблица 16).

Таблица 16 - Подсчет результатов

Результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
1	2	3	4	5
A	Способность управлять.			Неумение управлять собой.
B	Четкие ценности.			Результат личных ценностей
C	Четкие личные планы.			Смутные личные планы.
D	Продолжающееся саморазвитие.			Остановка саморазвития.
E	Хорошие навыки в решения проблем.			Недостаточность навыков в решении проблем.
F	Творческий подход.			Недостаток творческих подходов.
G	Умение влиять на людей.			Неумение влиять на людей.
H	Понимание особенностей управленческого труда.			Недостаточно понимание особенностей управленческого труда.
I	Способность руководить.			Недостаток способности руководить.

Ж	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение показать групповую работу			Низкая способность формировать коллектив.

Заполнить столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму- ранг2 и т.д.

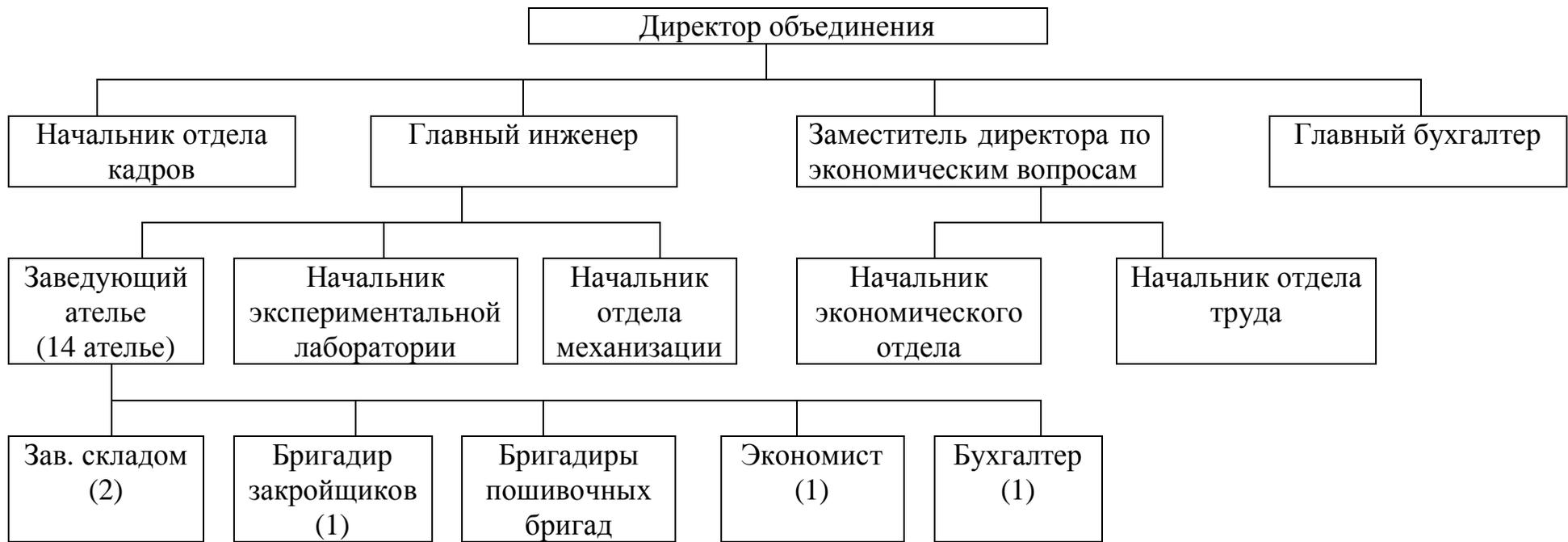
Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получил ранг 11.

Заполните таблицу итогов, сделайте выводы и сформируйте свои предложения.

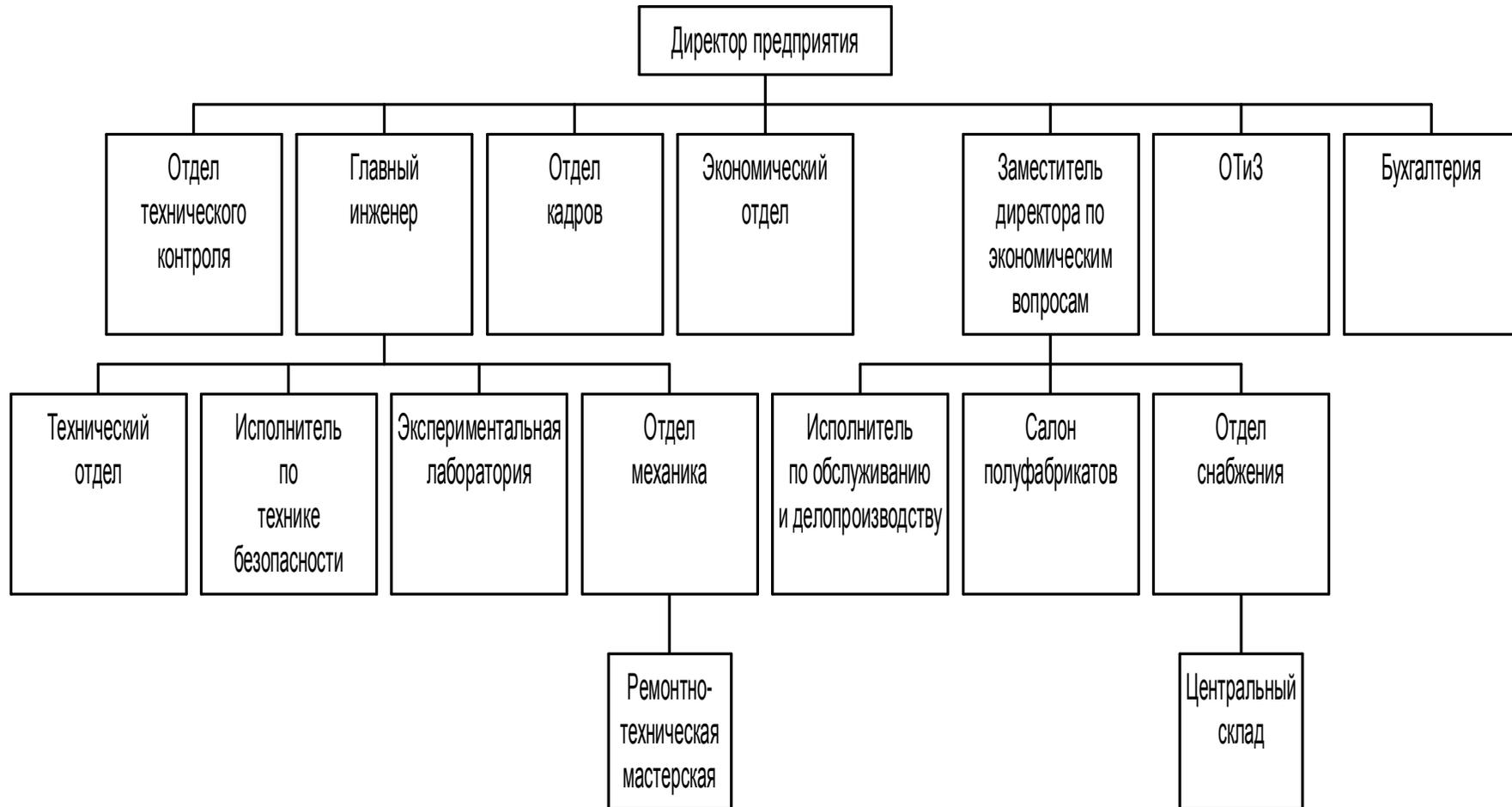
Таблица итогов

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1	2
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

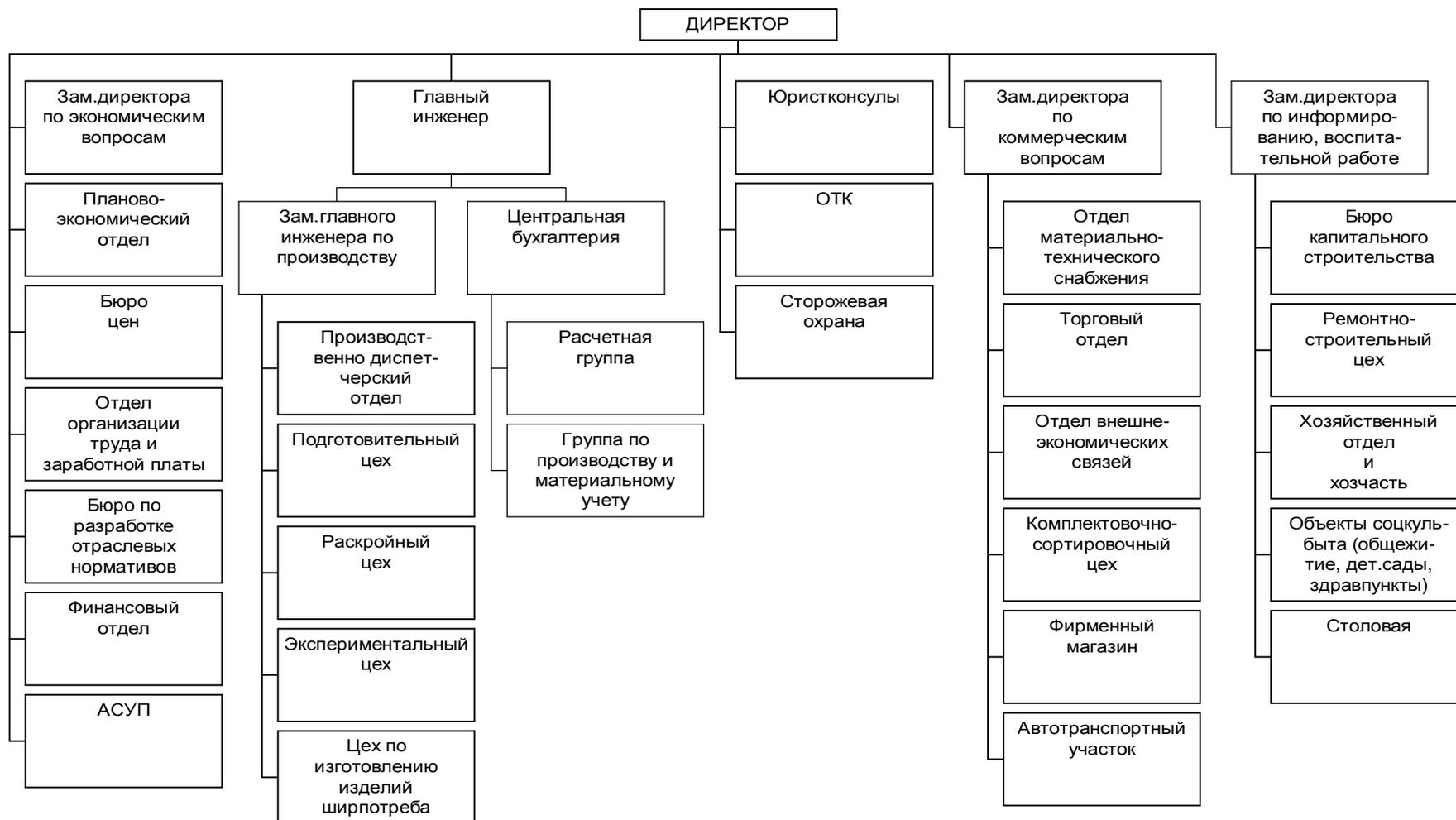
## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПО «МОДА»



## СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ ПО ПОШИВУ ОДЕЖДЫ



## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «ЗНАМЯ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ»



Исходные данные для анализа:

Показатель	Фактически в предыдущем году	В отчетном году	
		По плану	фактически
1	2	3	4
1. Состав работников основной деятельности по полу, чел.:			
а) мужчины	1356	1454	1321
в том числе рабочие	1160	1270	1089
б) женщины	1096	1050	1159
в том числе рабочие	910	848	1005
2. Возрастной состав специалистов, чел.:			
а) до 22 лет	30	36	30
б) от 22 до 30 лет	122	124	124
в) от 30 до 50 лет	184	190	180
г) свыше 50 лет	18	12	20
3. Возрастной состав основных производственных рабочих, чел.:			
а) до 18 лет	112	110	110
б) от 18 до 30 лет	406	456	432
в) от 30 до 50 лет	596	600	612
г) свыше 50 лет	956	952	940
4. Основные производственные рабочие по стажу работы, по специальности чел.:			
а) до 1 года	222	220	220
б) от 1 до 2 лет	282	340	328
в) от 2 до 5 лет	718	718	626
г) свыше 5 лет	848	840	920

## ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. - М.: Финансы и статистика, 1994.- 384с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.- 175с.
3. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие.-Мн: ИП «Экоперспектива», 1999.- 239с.
4. Брэдик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 1997.- 344с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995.- 480с.
6. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник.-СПб.; 1999.- 700с.
7. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент.-М.: Банки и биржи, 1997.- 327с.
8. Использование элементов менеджмента в управлении предприятиями легкой промышленности.-М.: ЦНИИТЗИлегпром.-61с.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента.- Мн.: БГЭУ, 1999. – 336с.
10. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента: Учебник для экономических специальностей вузов / Под ред В.А. Швандора.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.- 208с.
11. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие.- М.: ДеКА, 1998.- 304с.
12. Марочкина В.М., Колпина Л.Г., Титкин А.Г. Основы финансового менеджмента на предприятии: Учебное пособие.- Мн.: БГЭУ, 2000. – 115с.
13. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П.Румянцева, Н.А.Соломатин, С.З.Акбердин и др.; Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 1997.- 432с.
14. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. Л.И. Евенко.- М.: Дело, 1994.- 702с.
15. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильинковой.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 583с.
16. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаева и др.; Под ред .А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512с.
17. Уразов В.А. Использование методов менеджмента в легкой промышленности.- М: Легпромбытиздат, 1993.- 208с.
18. Уткин Э.А. Профессия – менеджер.- М.: Экономика, 1992.- 176с.
19. Экономика предприятия.: Учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Праслова и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля, Е.М.Купрякова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 367с.