

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ.
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1- 25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»
дневной и заочной форм обучения

Витебск
2011

УДК 005 (07)

Менеджмент. Менеджмент организации : методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» дневной и заочной форм обучения
Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2010.

Составители: доц. Савицкая Т.Б.
ст. преп. Коробова Е.Н.

Настоящие методические указания содержат вопросы для обсуждения по темам изучаемого курса, позволяющие сосредоточить внимание студентов на основных понятиях, их признаках и особенностях, практические занятия, ситуации, тесты, систематизирующие и конкретизирующие знания, приобретенные в процессе изучения дисциплины.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ»
Протокол № 4 от 10.11.2010 г.

Рецензент: доц. Суворов А.П.
Редактор: ст. преп. Бабеня И.Г.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ». Протокол № _____ от _____ 2010 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд.лист. _____
Печать ризографическая. Тираж _____ экз. Заказ № _____ Цена _____

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г. 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1 <i>Организация как объект менеджмента. Развитие организаций</i>	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2 <i>Реформирование и адаптация организаций к новым условиям хозяйствования</i>	9
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3 <i>Экономические методы управления в менеджменте</i>	12
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4 <i>Разработка и принятие управленческого решения (УР)</i>	14
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5 <i>Интеллектуальная техника работы менеджера</i>	16
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6 <i>Производственный менеджмент в организации</i>	18
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7 <i>Управление маркетинговой деятельностью организации</i>	24
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8 <i>Управление качеством и конкурентоспособностью продукции организации</i>	28
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9 <i>Финансовый менеджмент в организации</i>	30
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10 <i>Антикризисный менеджмент</i>	34
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11 <i>Эффективность менеджмента</i>	37
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	39
ПРИЛОЖЕНИЕ	41

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Организация как объект менеджмента. Развитие организаций

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, признаки и общие характеристики организации
2. Жизненный цикл организации
3. Подходы к анализу внутренней среды
4. Характеристики внешней среды
5. Анализ внешней среды организации
6. Модели организации как объекты управления
7. Миссия организации и ее определение
8. Природа и сущность организационных целей
9. Функции целей в организации
10. Типы организационных целей
11. Требования, предъявляемые к целям организации
12. Организационная структура управления
13. Основные направления развития организаций

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, что 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. Заполните таблицу 1.1, определив миссию организации в разных сферах деятельности.

Таблица 1.1 – 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		

Задание 3. Нарисуйте схему организации, в которой вы учитесь или работаете. Проанализируйте, насколько ОСУ соответствуют принципам и требованиям построения организационных структур? Дайте предложения по их совершенствованию.

Задание 4. 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 точке, 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:



Вопросы для анализа

1. К какому типу организационной структуры ее можно отнести?
2. В чем ее преимущества и недостатки?
3. 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). Выберите лучший вариант. Обоснуйте свой выбор.
- Г. Определите, каковы функции главного руководителя фирмы:
- при предшествующей структуре;
 - при новой, предложенной Вами структуре.

Ситуационные задания

Ситуация 1. Ваша фирма планирует за три года поднять производительность труда на 20 %, увеличив выпуск продукции на 15 %, расширить свои позиции на рынке в другом городе на 8 %. При этом у Ваших партнеров в лице поставщика сырья прибыль увеличится на 8 %, а у посредников – на 15 %.

На основе вышеприведенных данных дайте определение внутренним и внешним целям. Укажите, какие из перечисленных целей относятся к внутренним, а какие – к внешним.

Ситуация 2. Вам предлагаются следующие примеры, характеризующие объединения людей:

1. В электричке ехала группа людей для того, чтобы собирать грибы в лесу.
2. На стадионе собралась группа болельщиков футбольной команды, бурно обсуждавших выигранный своей командой матч во время матча.
3. Группа молодых людей в составе трех человек организовала предприятие по ремонту обуви, закупив для этого необходимое оборудование, разработав функциональные обязанности каждого из членов группы, сформулировала основные философские и эстетические нормы работы.

Используя информацию, приведенную выше, определите, каждое ли из этих объединений является организацией. Обоснуйте свой ответ.

Ситуация 3. Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний, приведенных ниже.

Пример 1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для

повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. В результате эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Пример 2. Фирма «АТТ» производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производителям, те, в свою очередь, – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек, в том числе проектировщиков, производителей и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решение комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т.е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Пример 3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за полтора года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

На основании вышеприведенного дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем Вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование американского опыта производства в современной Беларуси?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Реформирование и адаптация организаций к новым условиям хозяйствования

Вопросы для обсуждения

1. Реформирование организаций при трансформации экономики
2. Адаптация предприятий к новым условиям хозяйствования
3. Управление организацией при ее реформировании
4. Содержание и организация реструктуризации субъекта хозяйствования
5. Разработка программы реструктуризации и развития субъекта хозяйствования
6. Оценка рисков при реализации программы реструктуризации и управление ими

Задание 1. Ситуация для анализа

Компания «ЗМ» выбирает свое место на рынке

Менеджеры компании «ЗМ», пионера производства знаменитого «скотча» – проникшей чуть ли не во все сферы быта клеящей ленты, выделяют в своей предпринимательской практике три сегмента рынка. В первом из них спрос зависит прежде всего от качества, во втором – от качества и цены, а в третьем определяется в основном ценой. При этом просматривается закономерность: цены товаров для первого сегмента на 15 – 20 % выше, чем для второго, а те на 15 – 20 % превосходят цены для третьего. Количество же реализуемых товаров меняется в обратном направлении: больше всего можно продать дешевых и меньше всего дорогих продуктов.

Стратегия «ЗМ» состоит в том, что он прежде всего ориентируется на освоение первого сегмента рынка, что позволяет получить значительную прибыль за счет высоких цен при сравнительно скромных объемах выпуска.

Бросается в глаза, что речь здесь идет не просто об определении производственной программы, но о сознательном отказе от самых массовых сегментов рынка. То есть концерн выбрал свое лицо – стал специализированным производителем качественных изделий. Противоположная стратегия – ставка на массовый выпуск дешевой продукции – также хорошо себя зарекомендовала в отрасли. Но она эффективна для компаний совершенно иного типа, а именно для производителей стандартных массовых химикатов («Дюпон» и др.).

Вопросы для анализа

1. Подумайте, какие требования к качеству и новизне продукции предопределяет избранная «ЗМ» стратегия?
2. Каков будет уровень цен и объем производства фирмы по сравнению с массовыми производителями?

Задание 2. Смоделировать экономическую ситуацию, построить имитационную модель и рассчитать ожидаемый доход и риск проекта.

Таблица 2.1 – Исходные данные по производству

№ п/п	Показатель	Единицы измерения	Значение
1	Объем производства	тыс. шт.	10
2	Переменные затраты	тыс. руб.	800
3	Постоянные затраты	тыс. руб.	150
4	Себестоимость продукции	руб.	105
5	Цена реализации	руб.	150
6	Цена сырья в единице продукции	руб.	75

Таблица 2.2 – Исходные данные по ситуации на рынке

1	Хороший спрос	0,3	155
2	Прежний спрос	0,4	105
3	Падение спроса	0,2	145

Таблица 2.3 – Исходные данные по ценам на сырье

№ п/п	Изменения цены на сырье	Вероятность	Изменения, %
1	Возраст	0,5	10
2	На прежнем уровне	0,3	-
3	Падает	0,2	5

Задание 3. Сравнительный анализ инновационных проектов.

На предприятии рассматривается 3 инновационных проекта. Два из них – Инновация № 1 и Инновация № 2 (Ин-1, Ин-2) – связаны с совершенствованием производства продуктов, а третий – Ин-3 – предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Характеристика инновационных проектов

Показатели	Значение по продуктам			
	Ин-1	Ин-2	Ин-3	Всего
1	2	3	4	5
Цена C , 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_z , 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 BE , 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:
 - на штуку, у.е./шт.
 - 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 продукции Ин-1 на 15 %, а переменных затрат на 10 % в год изменится ли величина прибыли (в тыс.у.е., в год) от реализации этого продукта? Если изменится, то как?

Задание 4. Принято решение о создании финансово промышленной группы (ФПГ). Процесс функционирования ФПГ состоит из реализации пяти процессов, каждым из которых руководит отдельная команда. Соответствующие данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Данные о функционировании команд ФПГ

Номер команды	1	2	3	4	5
Затраты команды	2190	3820	2430	3270	2930
Чистая прибыль команды	230	170	310	280	150

Рассчитать показатели: доля команды в затратах, доля команды в прибылях и коэффициент корпоративной эффективности команды. Занести их в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели работы команд

Номер команды	1	2	3	4	5
Доля команды в затратах					
Доля команды в прибылях					
Коэффициент корпоративной эффективности команды					

По данным таблицы 2.6 произвести ранжирование команд по значению коэффициента корпоративной эффективности и сделать выводы, какая из команд вносит наибольший вклад в успех ФПГ.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3
Экономические методы управления в менеджменте

Вопросы для обсуждения

1. Содержание экономических методов управления
2. Коммерческий расчет как важный экономический метод механизма хозяйствования
3. Внутрифирменный расчет
4. Ценовая политика и эффективное управление организацией
5. Обеспечение конкурентоспособности продукции и организации

Задание 1. Определить сумму покрытия групп 1 и 2 по каждому продукту и предприятию в целом по методике контроллинга (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – 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
1	2	3	4	5	6	7	8
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

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
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						

Задание 2. Выбор стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Характеристики потенциальных зон хозяйствования предприятия представлены в таблице 3.2. Вам необходимо сопоставить и оценить потенциальные зоны хозяйствования, используя матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы); выделить наиболее перспективные и дать рекомендации предприятию.

Таблица 3.2 – 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

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			
(темп 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 № 4

Разработка и принятие управленческого решения (УР)

Вопросы для обсуждения

1. Подходы к процессу принятия и реализации УР
2. Технологии УР
3. Формы подготовки и реализации УР
4. Методы и техника принятия и реализации УР
5. Эффективность УР

Задание 1. Характеристика ситуации.

Анализ качества выпускаемой фирмой продукции показал, что в последние годы снизился объем продаж товара А. Товар фирмы стал уступать аналогичным товарам конкурентов. Фирма исследовала изменение конкурентных преимуществ; конкурентоспособность технологии, организационного уровня производства, рекламации и предложения по выпускаемой продукции, тенденции научно-технического прогресса в области производства данной продукции; качество поставляемых на фирму сырья, материалов, комплектующих изделий, информации. Анализ показал, что «узким местом» в системе менеджмента является ее вход. Процесс, технология, организация производства и труда отвечают требованиям конкурентоспособности. Более подробный анализ системы менеджмента выявил самое «узкое место» во входе системы. Этим компонентом оказался электродвигатель как комплектующее изделие к товару.

На втором этапе анализа был изучен рынок электродвигателей данного класса и были определены три лучших варианта качественных электродвигателей, выпускаемых другими фирмами. В конечном счете замена электродвигателя должна обеспечить высокое качество входа, что, соответственно, при повышении качества процесса в системе обеспечит высокие качество и конкурентоспособность выпускаемого товара. Потенциалом

и временем для самостоятельного производства электродвигателей необходимого класса и качества фирма не располагает.

Важнейшие параметры альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества товара приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Исходные данные для экономического обоснования мероприятий по повышению качества входа фирмы

Показатели	Альтернативные		
	1	2	3
1. Годовая программа выпускаемого товара, шт.	1200	1200	1200
2. Предполагаемая продолжительность выпуска нового товара данной модели, лет	3	3	3
3. Цена товара, у.е.	5500	5500	5500
4. Цены электродвигателя для нового товара, у.е.	1300	1500	1100
5. Коэффициент освоенности электродвигателей в серийном производстве	1,00	1,07	1,05
6. Единовременные затраты на маркетинг, организационный проект, у.е.	125 000	150 000	200 000
7. Расходы на транспортировку и хранение партии электродвигателей из 100 шт, у.е.	4000	6500	7000
8. Прогноз объема рынка по новым товарам, шт/год	1300	1500	1350
9. Прогноз потерь от брака при сборке нового товара на годовую программу, у.е.	3000	2500	4200
10. Год начала выпуска нового товара	20...	20...	20...
11. Коэффициент изменения полезного эффекта (качества) электродвигателя по отношению к старому товару	1,2	1,15	1,05
12. Фактор селективного риска, доли ед.	0,75	0,70	0,85
13. Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08

Требуется выбрать наилучший из трех альтернативных вариантов повышения качества товара.

Задание 2. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются они программными или нет (задание выполняется индивидуально, а затем в малых группах).

Список решений:

1. Наем заведующим специалиста 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.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Интеллектуальная техника работы менеджера

Вопросы для обсуждения

1. Техника работы менеджера
2. Инструменты индивидуальной и групповой работы
3. Методы работы менеджера

Задание 1. «Приоритет».

Исходные данные представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (таблица 5.1).

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 5.1 – Исходные данные для выполнения задания

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
1	2	3	4	5
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 В 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 (таблица 5.2).

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.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Производственный менеджмент в организации

Вопросы для обсуждения

1. Значение управления производством
2. Производство и производственные системы
3. Циклы производственного менеджмента
4. Цели, задачи и функции управления производством

Таблица 5.2 – Функциональная матрица

Содержание работ по управлению	Должностные лица, структурные подразделения										
	Директор	Зам. по эконом. вопросам	Зам. по коммерч. вопросам	ПЭО	ОтиЗ	Юрид. Отдел	Отдел МТС	Отдел кадров	Отдел маркетинга	Фин. отдел	Бухгалтерия
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Разработка организационной структуры управления											
2. Подготовка проектов приказов о назначении, перемещении и увольнении работников предприятия											
3. Определение оптимальных норм запасов сырья, материалов на складе МТС											
4. Заключение договоров на поставку материальных ресурсов											
5. Разработка калькуляции на изделие											
6. Проведение расчетов с рабочими и служащими по заработной плате											
7. Исследование и анализ рынка сбыта выпускаемой продукции											
8. Таможенное оформление на вызов продукции											
9. Утверждение цен на продукции											
10. Поиск поставщиков сырья и материалов											
11. Планирование деловой карьеры											

Окончание таблицы 5.2

12. Разработка товарной стратегии, ее утверждение												
13. Разработка мероприятий рекламной кампании												
14. Разработка и утверждение рекламного бюджета												
15. Утверждение учетной политики предприятия												
16. Изменение некоторых положений трудового договора												
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												

20

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

Задание 1. Анализ конкурентоспособности выпускаемого товара показал, что при высоком качестве «входа» фирмы качество процесса в системе по переработке ее входа в выход не отвечает предъявляемым входом требованиям. Исследование компонентов процесса показало, что «узким местом» является организация производства и труда. На фирме высокая текучесть производственного персонала, коэффициент укомплектованности рабочих основных профессий ниже единицы, часть нарушения трудовой дисциплины, коэффициенты пропорциональности, параллельности, непрерывности и ритмичности частных процессов ниже оптимального. И как следствие – высок уровень производственного брака, значительны простои технологического оборудования, потери материальных ресурсов и времени, увеличилось число рекламаций и послепроизводственных затрат фирмы, снизились объем продаж и прибыль фирмы.

На основе производственного исследования было принято решение разработать комплекс организационно-технических мероприятий по совершенствованию системы менеджмента внутри фирмы. Предусматривалось повысить тарифные ставки и оклады работников, улучшить условия их труда и отдыха, укомплектовать штатное расписание работниками соответствующей квалификации, улучшить учет нарушений трудовой дисциплины, учет и анализ коэффициентов, характеризующихся рациональностью организации производства, усовершенствовать систему управления (менеджмента) качеством продукции. Реализация этих мероприятий повысит качество выпускаемой продукции и, соответственно, ее цену, либо при сохранении прежней цены прекратится снижение объема продаж. Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов решения приведены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов управленческого решения по совершенствованию процесса в системе менеджмента

Показатели	Выпускаемый образец	Альтернативные варианты		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1. Годовая программа выпуска товара А, шт.	7000	8000	8000	1000
2. Цена единицы товара А, у.е.	1500	1600	1650	1500
3. Себестоимость товара А, у.е.	1300	1350	1400	1320
4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара А, %	70	70	70	70
5. Годовая программа выпуска товара Б, шт.	3000	3000	4000	4000
6. Цена единицы товара Б, у.е.	2500	2600	2700	2400
7. Себестоимость товара Б, у.е.	2000	2050	2100	2000

Окончание таблицы 6.1

1	2	3	4	5
8. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара Б, %	70	70	70	70
9. Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08	1,08
10. Годовая процентная ставка, %	10	10	10	10
11. Фактор производственного риска	0,90	0,85	0,85	0,80
12. Единовременные затраты на стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП в предыдущем году, тыс. у.е.	-	250	300	850
13. Год внедрения мероприятий	-	20...	20...	20...
14. Продолжительность действия мероприятий, лет	-	2	2	2

Тест

- Можно ли деятельность предприятия рассматривать как сложную единую систему, состоящую из сети подчиненных, менее сложных?
 - да;
 - нет.
 Поясните Вашу позицию.
- Основные элементы производственных операций зависят от содержания работы?
 - да;
 - нет.
 Поясните вашу позицию.
- Что включает подсистема «исследование»?
 - расчет потребности в персонале;
 - распределение ресурсов;
 - разработку календарного плана работы.
- Являются ли планирование, анализ и контроль отдельными стадиями исследования системы в целом?
 - да;
 - нет.
- Планирование и контроль текущего функционирования системы входят в обязанности:
 - производственных менеджеров;
 - менеджеров высшего звена;
 - менеджеров низового звена.
- К какой подсистеме можно отнести механический цех машиностроительного завода?
 - перерабатывающей;

- 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, зависящие от метода обработки, называются:
- а) технологической себестоимостью;
 - б) плановой себестоимостью;
 - в) нет однозначного ответа.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Управление маркетинговой деятельностью организации

Вопросы для обсуждения

1. Маркетинг как специфическая функция управления
2. Принципы и функции маркетинга как управленческой деятельности
3. Структура и функции аппарата управления
4. Технология маркетинговой деятельности

Задание 1. Фирма стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности выпускаемого товара. Для получения необходимой прибыли фирма может выбрать одну из трех основных стратегий:

- 1) повышение качества выпускаемого товара, т.е. переход на новую, более прогрессивную модель;
- 2) снижение цены на товар путем совершенствования организации производства, технологии, системы менеджмента;
- 3) освоение нового рынка сбыта товара.

Фирма не располагает отработанной конструкторско-технологической документацией на выпуск более прогрессивной модели товара, маркетологи подготовили новый рынок. Технологи и менеджеры имеют согласование предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Значит, принимаем вторую стратегию – стратегию снижения цены товаров.

Для ее реализации имеются следующие данные:

- 1) уравнение регрессии для факторного анализа себестоимости товара (C):

$$C = 0,347M^{0,652}T^{0,340}K_{IP}^{-0,148}K_C^{-0,085}, \quad (7.1)$$

где M – норма расхода материалов на производство товара, кг;

T – полная трудоемкость изготовления товара, нормо-часы;

K_{IP} – средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товаров, доли единицы (оптимальное значение равно 1,0);

K_C – коэффициент стабильности кадров на фирме, доли единицы (оптимальное значение равно 0,9 – 0,95);

- 2) годовая программа выпуска товаров – 1500 шт;
- 3) реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента фирмы позволит уменьшить норму расхода материалов на 4,5 %, снизить трудоемкость изготовления товара на 6,8 %, повысить средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара на 5,3 %, снизить текучесть кадров на 9,2 %;
- 4) срок действия мероприятий – 3 года;
- 5) инвестиции в разработку и реализацию мероприятий – 110 тыс. у.е.;
- 6) себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий составляет 830 у.е.;
- 7) норма прибыли по данному товару на 2001 г, сохраняется на уровне 2000 г, т.е. равна 8,5 %;
- 8) степень капитального риска реализации мероприятий составляет 0,80.

Задание 2. Характеристика ситуации.

Анализ динамики финансового состояния фирмы показал, что в последние годы снижается масса прибыли по двум наименованиям продукции (допустим, А и Б), производимой конкретным орудием труда. Причиной снижения конкурентоспособности продукции А и Б является отставание технического уровня орудия труда от мирового уровня. Фирма поставила задачу перед изготовителем орудия труда повысить его конкурентоспособность. Изготовителем были представлены три варианта новой конструкции орудия труда, отличающиеся отдельными параметрами. В таблице 7.1 представлены исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов конструкции орудия труда.

Таблица 7.1 – Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов конструкции орудия труда, производящего продукцию А и Б

Показатели	Альтернативные варианты		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Полезный эффект от нового орудия труда по продукции А, ед. полезного эффекта/год	2500	2300	3000
2. То же, по продукции Б	15000	11200	12800
3. Нормативный срок службы орудия труда, лет	4	4	5
4. Единовременные затраты в 20... г. на приобретение, транспортировку, монтаж и отладку орудия труда, у.е.	5300	5000	5800
5. Коэффициент снижения годового полезного эффекта орудия труда:			
2011г.	1,00	1,00	1,00
2012г.	1,00	1,00	1,00
2013г.	1,02	1,03	1,01
2014г.	1,02	1,03	1,01
6. Прогноз цены продукции А, у.е.:			
2011г.	20,0	18,0	17,0
2012г.	20,5	18,5	17,5
2013г.	21,0	19,0	18,0
2014г.	22,0	19,5	18,5
7. Прогноз себестоимости продукции А, у.е.:			
2011г.	18,0	16,0	15,0
2012г.	18,5	16,5	15,5
2013г.	19,0	17,0	16,0
2014г.	19,5	17,0	16,0

Продолжение таблицы 7.1

1	2	3	4
8. Прогноз цены продукции Б, у.е.:			
2011г.	30,0	35,0	33,0
2012г.	32,0	37,0	34,0
2013г.	34,0	38,0	34,0
2014г.	35,0	38,0	34,0
9. Прогноз себестоимости продукции Б, у.е.:			
2011г.	27,0	31,0	30,5
2012г.	30,0	33,0	31,0
2013г.	31,0	33,0	31,0
2014г.	32,0	33,0	31,5
10. Процентная ставка, %	10	10	10
11. Доля налогов и сборов, % от цены	6	6	6
12. Фактор селективного риска (ошибка в выборе разработчика)	0,80	0,85	0,75

Задание 3. Ситуация для анализа

1. Детройтская «большая тройка» автофирм США десятилетиями пытается изготовить дорогой спортивный автомобиль класса «порше» или «феррари». Теория маркетинга говорит, что наличие подобного люксового товара в производственной программе улучшает общий имидж компании. И тем не менее успеха нет до сих пор: «Дженерал Моторз» и «Крайслер» вообще не выпускают таких машин, а «Форд», отказавшись от собственных разработок, за солидную сумму приобрел английского производителя дорогих автомобилей «Ягуар».
2. «Меки энвиллоуп компани оф Миннеаполис» – очень маленькая американская фирма, успешно противостоящая конкурентам. Она придала такому нехитрому делу, как производство конвертов, глубоко личный характер, благодаря знанию о каждом из своих клиентов информации по 66 (!) пунктам. Поэтому она четко знает, когда у потенциального клиента подходит к концу запас канцелярских принадлежностей, и напоминает ему об этом, предлагает простые и «фирменные» (специально заказанные) для этого конверты... и даже не забывает поздравить жену главы фирмы-клиента с днем рождения.
3. Но и малые фирмы в борьбе с гигантами не застрахованы от неудач. Так, фирма «Хьюлетт-Паккард» долгое время специализировалась на производстве компьютеров для инженеров. Рост спроса побудил ее выпустить машину для массового потребителя... и пережить в начале 80-х г.г. болезненный провал. Оригинальные технические решения, обеспечивающие популярность машин у старого круга высококвалифицированных потребителей, оказались не по силам рядовым покупателям. Рынок требовал не оригинальности, а привычного стандарта, закрепившегося в головах потребителя благодаря усилиям лидеров отрасли (виолентов). Главное достоинство товара «Хьюлетт-Паккард»

превратилось в пугало. Прошли годы, прежде чем фирма смогла залечить раны и превратиться в компьютерного гиганта.

Вопрос для ситуационного анализа

Объясните причины успехов и поражений фирм.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Управление качеством и конкурентоспособностью продукции организации

Вопросы для обсуждения

1. Качество как фактор конкурентоспособности
2. Затратный механизм качества
3. Процесс и функции менеджмента качества в организации
4. Современная концепция менеджмента качества
5. Основные направления формирования конкурентных преимуществ организации

Задание 1. 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 (рисунок 8.1).



Рисунок 8.1 – 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.

Задание 2. Рассчитайте абсолютный и относительный показатели размеров брака (таблица 8.1). Дайте рекомендации.

Таблица 8.1 – Расчет показателей брака, у.е.

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
1	2	4
1. Себестоимость окончательного брака	20000	24000
2. Расходы по исправлению брака	10000	75000
3. Абсолютный размер брака (стр.1 + стр.2)		
4. Стоимость брака по цене использования	6000	6500
5. Суммы, удержанные с лиц – виновников брака	-	1500
6. Суммы, взысканные с поставщиков	-	8000
7. Абсолютный размер потерь от брака (стр.3 + стр.4. – стр.5 – стр.6)	24000	14700
8. Валовая (товарная) продукция по производственной себестоимости	400000	420000
9. Относительный размер брака (стр.3 : стр.8 · 100%)		
10. Относительный размер потерь от брака (стр. 7 : стр. 8 · 100%)		

Задание 3. Характеристика ситуации.

Маркетинговые исследования рынка товара фирмы показали, что для удержания своих позиций на рынке фирма должна перейти на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности. Новая модель товара требует больших производственных затрат. Вместе с тем, более качественный,

конкурентоспособный товар будет реализовываться по более высокой цене. Исходные данные для выбора решения приведены в таблице 8.2.

Таблица 8.2 – Исходные данные по альтернативным вариантам конструкции товара

Показатели	Альтернативные варианты		
	1	2	3
1. Единовременные затраты в повышении качества товара, у.е.: 2010 г. 2011 г. (год внедрения)	5000 8000	6500 10500	8000 12000
2. Прогноз себестоимости товара, у.е.: 2012 г. 2013 г. 2014 г.	250 230 210	230 210 200	210 200 190
3. Годовая программа выпуска товара, шт.: 2012 г. 2013 г. 2014 г.	1500 1500 1500	1500 1700 1800	1500 1700 1800
4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации продукции, %	70	70	70
5. Коэффициент (индекс) изменения полезного эффекта товара	1,0	1,1	1,2
6. Нормативная рентабельность товара, единая для всего периода выпуска, %	15	15	15
7. Процентная ставка, %	10	10	10
8. Инфляция, % в год	8	8	8
9. Фактор риска (единый по годам)	0,60	0,50	0,45
10. Сопутствующий эффект	Не изменяется		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Финансовый менеджмент в организации

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, принципы, цели и задачи финансового менеджмента
2. Механизм финансового менеджмента
3. Базовые концепции финансового менеджмента
4. Управление капиталом

5. Управление инвестициями
6. Управление прибылью и дивидендная политика организации
7. Управление оборотными активами организации
8. Финансовое планирование и контроль в организации
9. Организация управления финансовой деятельностью
10. Управление финансовыми рисками

Задание 1

Фьючерсным контрактом предусматривается покупка акции промышленного концерна через три месяца. Через 60 дней рыночная цена одной акции составила 1200 руб. Определите стоимость фьючерсного контракта при уровне банковского процента по депозитам в размере 50 % годовых.

Для решения задачи необходимо воспользоваться формулой:

$$C_{л} = C_{д} + C_{к} - П - \left(\frac{Д}{360} \right), \quad (9.1)$$

где $C_{л}$ – стоимость фьючерсного контракта на биржевой актив;

$C_{д}$ – рыночная цена актива А на физическом рынке;

$П$ – банковский процент по депозитам;

$Д$ – число дней до окончания срока действия фьючерсного контракта или его закрытия.

Задание 2. АО «Вымпел» заняло у банка 300 000 дол. США на 3 месяца под 90 % годовых. Проценты выплачиваются вперед. Какую сумму получит АО «Вымпел»?

Задание 3. 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 4. Определить:

- чистую стоимость проекта в настоящее время;
- внутреннюю норму доходности;
- период окупаемости;
- индекс рентабельности.

Определить стоимость проекта при дальнейшем реинвестировании денежных потоков, если банковская ставка составит 8 %.

Таблица 9.1 – Исходные данные

Год	Денежные поступления, тыс.руб.	Первоначальное капиталовложение, тыс.руб.	Год переналадки и ее стоимость, тыс. руб.	Ставка дисконта, %
1	170	950	150	10
2	150			
3	290			
4	300			
5	420			
6	480			

Тест

- В какой части баланса представлены сведения о кредитных обязательствах предприятия?
 - в активе;
 - в пассиве;
 - как в активе, так и в пассиве.
- Что такое финансовый леверидж?
 - повышение рентабельности инвестирования собственных средств;
 - понижение риска финансовой деятельности;
 - понижение рентабельности инвестирования собственных средств.
- Чему равен эффект финансового рычага?
 - $(1 - CH) \text{ЭР} + (1 + CH) (\text{ЭР} - СП) \text{ЭС/СС}$;
 - $(1 - CH) (\text{ЭР} - СП) \text{ЭС/СС}$;
 - $(1 - СП) \text{ЭР} + (1 + ЗС)$;

где CH – ставка налога;
 ЭР – экономическая рентабельность;
 $СП$ – ставка процента;
 $ЗС$ – заемные средства;
 $СС$ – собственные средства.
- Что такое дифференциал финансового рычага?
 - $\text{ЭР} - СП$;
 - $(1 + CH) (\text{ЭР} - СП)$;
 - $(\text{ЭР} - СП) (1 - CH)$.
- Что такое плечо рычага?
 - $(\text{ЭР} - СП) ЗС/СС$;
 - $ЗС/СС$;
 - $СС/СП$.
- Передача одной стороне в собственность другой стороне денег или другой вещи с обязательством одной стороны возратить другой стороне такую же сумму денег или ценные вещи той же стоимости и того же рода и качества, как те, что были ранее, называется:
 - кредит;
 - 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.

Ситуационное задание. Известно, что важнейшими коэффициентами отчетности, используемыми в финансовом управлении, являются следующие:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент срочной ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- чистый оборотный капитал;
- оборачиваемость активов;

- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость материально-производственных запасов и длительность операционного цикла;
- рентабельность всех активов предприятия;
- рентабельность реализации;
- рентабельность собственного капитала;
- коэффициент собственности;
- коэффициент финансовой зависимости;
- прибыль на одну акцию;
- соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию;
- балансовая стоимость одной акции, соотношение рыночной цены одной акции и ее балансовой стоимости;
- доходность одной акции и доля выплаченных дивидендов.

Разделите данные показатели по следующим группам:

- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты деловой активности;
- коэффициенты рентабельности;
- коэффициенты структуры капитала;
- коэффициенты рыночной активности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

Антикризисный менеджмент

Вопросы для обсуждения

1. Принципы и политика антикризисного управления
2. Сущность банкротства и его виды
3. Национальная система экономической несостоятельности (банкротства) в РФ
4. Процедура банкротства
5. Внутренние механизмы финансовой стабилизации организации при угрозе ее банкротства
6. Санация

Задание 1. Используя приведенную ниже схему для каждого фактора воздействия внешней среды, приведите перечень угроз и возможностей текстильного предприятия, работающего на отечественном сырье.

Таблица 10.1 – Информация для анализа

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

Задание 2. 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 3. Проанализируйте и оцените социально-демографический состав персонала предприятия с точки зрения возможности возникновения риска неостребованности продукции по фактору «труд» (приложение).

Кроме того, известно фактическое распределение основных производственных рабочих по квалификации в соответствии со сложностью выполняемых ими работ (таблица 10.2).

Таблица 10.2 – 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 4. Среди нижеперечисленных показателей выделите характеризующие возможность возникновения риска неостребованности 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.

Задание 5. Расставьте в правильной последовательности следующие этапы наступления банкротства предприятия:

1. Наблюдение как процедура, применяемая по отношению к должнику.
2. Подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству.

3. Возбуждение производства по делу о несостоятельности предприятия.
4. Внешнее управление как процедура, применяемая по отношению к поставщику.
5. Конкурсное производство как процедура, применяемая по отношению к поставщику.
6. Мировое соглашение как процедура, применяемая по отношению к поставщику.

Задание 6. Расставьте в правильной последовательности очередность удовлетворения следующих претензий кредиторов к должнику:

1. Платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
2. Выплата выходных пособий и оплата труда членов трудового коллектива.
3. Выплата вознаграждения по авторским договорам.
4. Выплата долговых обязательств, обеспеченных имущественным залогом.
5. Выплата платежей в связи с ответственностью должника за причинение увечья, иного повреждения здоровья либо смерти.
6. Выплата других обязательств должника.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

Эффективность менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и критерии эффективности менеджмента
2. Показатели эффективности
3. Методы определения эффективности

Задание 1. Разработаны три варианта изобретения на технологию производства изделия. По данным таблицы 11.1 рассчитать наиболее эффективный вариант.

Таблица 11.1 – Характеристика изобретений

Показатели	Варианты		
	1	2	3
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 2. В производство внедряется новый агрегат по упаковке продукции. Определить экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат.

Таблица 11.2 – Исходные данные

Показатели	Годы расчетного периода					
	1	2	3	4	5	6
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 3. 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.

Задание 4. Оценить эффективность управления организацией, используя систему показателей:

- выручка на 1 работника аппарата управления;
- доля затрат на содержание аппарата управления;
- прибыль на 1 работника аппарата управления;
- удельный вес работников аппарата управления в общей численности персонала организации.

Рассчитать показатели в динамике и сделать выводы.

Таблица 11.3 – Исходные данные

Показатели	Базовый период	Отчетный период
1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн. руб.	13,7	15,8
2. Управленческие расходы, млн. руб.	2,9	3,7
3. Себестоимость производственной продукции, млн. руб.	9,2	11,4
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	154	163
в т.ч. служебные	42	45
– руководители	21	23
– специалисты	18	20
– др. служащие	3	2
рабочие	112	118

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

- 1 Беляцкий, Н. Г. Основы лидерства : учебник / Н. Г. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.
- 2 Беляцкий, Н. И. Интеллектуальная техника менеджмента / Н. И. Беляцкий. – Минск, 2001.
- 3 Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин [и др.]. – Москва : Дашков и К, 2003. – 512 с.
- 4 Герчицова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчицова. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 501 с.
- 5 Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм. – Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2004. – 400 с.
- 6 Клевзотович, В. И. Инновационный производственный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Клевзотович. – Минск : БНТУ, 2006. – 164 с.
- 7 Костевич, Л. С. Информационные технологии оптимизированных решений и реинжиниринг в повышении эффективности менеджмента / Л. С. Костевич. – Минск : БГЭУ, 2000. – 108 с.
- 8 Котлер, Ф. Маркетинг – менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург, 2005. – 464 с.
- 9 Курулев, А. П. Менеджмент на предприятии : курс лекций / А. П. Курулев. – Минск : ИСЗ, 2002. – 204 с.
- 10 Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
- 11 Марочкина, В. М. Основы финансового менеджмента на предприятии / В. М. Марочкина, Л. Г. Колпина, А. Г. Титкин. – Минск : БГЭУ, 2000. – 115 с.
- 12 Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2001.
- 13 Пелих, С. А. Операционный менеджмент. Оперативное управление производством : учебное пособие / С. А. Пелих. – Минск : БГЭУ, 2001. – 152 с.
- 14 Переверзев, М. П. Менеджмент : учебник для вузов / М. П. Переверзев. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 288 с.
- 15 Поршневу, А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршневу, З. П. Румянцева, И. А. Саломатин. – Москва, 2007.
- 16 Румянцева, З. П. Общее управление организацией : учебник / З. П. Румянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
- 17 Семенов, Б. Д. Антикризисный менеджмент / Б. Д. Семенов. – Минск : ООО «ФУАинформ», 2002. – 80 с.
- 18 Смольский, А. П. Антикризисное управление : учебное пособие / А. П. Смольский. – Минск : Современная школа, 2008. – 222 с.
- 19 Управление проектами : учебная программа №ТД 71 – А / тип / сост. П.

- С. Гейзлеер. – Минск : БГЭУ, 2003. – 11 с.
- 20 Уткин, Э. А. Курс менеджмента : учебник для вузов / Э. А. Уткин. – Москва : Зерцало, 2000. – 448 с.
- 21 Финансовый менеджмент : УМК / Т. В. Максименко-Новохрост / ГИУСТ. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2005. – 160 с.
- 22 Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. М. Ковалевой. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 284 с.

Дополнительная литература

- 23 Антикризисное управление : учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : Инфра-М, 2000. – 432 с.
- 24 Брас, А. А. Менеджмент : наука и практика конструктивного руководства : учебное пособие / А. А. Брас. – Минск : Современная школа, 2006.
- 25 Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2006.
- 26 Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва, 2004.
- 27 Гончаров, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
- 28 Зельдович, Б. З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам : учебное пособие / Б. З. Зельдович. – Москва : Экзамен, 2008.
- 29 Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – Москва : Банки и биржи, 2004 (имеется в библиотеке)
- 30 Ильенков, С. Д. Производственный менеджмент / С. Д. Ильенков. – Москва : ЮНИТИ, 2000.
- 31 Мардас, С. Н. Краткий курс практического менеджмента / С. Н. Мардас. – Санкт-Петербург, 2002. – 160 с.
- 32 Международный менеджмент : учебник для экономических специальностей / под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана. – Санкт-Петербург : Питер, 2000.
- 33 Санация предприятия в условиях кризиса : монография / под общ. ред. В. С. Кивачука. – Брест : БГТУ, 2005. – 620 с.
- 34 Смолкин, А. М. Менеджмент : основы организации : учебник / А. М. Смолкин. – Москва : Инфра-М, 2002.
- 35 Управление качеством : учебник для вузов / под ред. С. Д. Ильенковой. – Москва : Банки и биржи, 1999. – 199 с.
- 36 Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ АНАЛИЗА

Показатель	Фактически в предыдущем году	В отчетном году	
		по плану	фактически
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