

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Рабочая тетрадь
для студентов специальностей
1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса»,
6-05-0611-04 «Электронная экономика»

Витебск
2024

УДК 338.24 (075.8)

Составители:

Е. А. Алексеева, О. В. Зайцева, С. О. Горовой

Одобрено кафедрой «Экономика и электронный бизнес»,
протокол № 7 от 21.12.2023.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ», протокол № 4 от 27.12.2023.

Менеджмент. Стратегическое и оперативное управление : рабочая тетрадь / сост. Е. А. Алексеева, О. В. Зайцева, С. О. Горовой. – Витебск : УО «ВГТУ», 2024. – 77 с.

Рабочая тетрадь является методической разработкой для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент» для специальностей 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса», 6-05-0611-04 «Электронная экономика». Рабочая тетрадь содержит контрольные вопросы, управленческие ситуации для анализа, кейсы, формы и шаблоны для выполнения заданий по темам учебной дисциплины и предназначена для совершенствования теоретических знаний и развития практических навыков по изучаемой дисциплине.

УДК 338.24 (075.8)

© УО «ВГТУ», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Организационные изменения	
Практическое занятие 1	5
Тема 2. Лидерство в системе менеджмента	
Практическое занятие 2	11
Тема 3. Этика и социальная ответственность бизнеса	
Практическое занятие 3	15
Тема 4. Организационная культура	
Практическое занятие 4	27
Тема 5. Основы стратегического управления	
Практическое занятие 5	29
Тема 6. Процесс стратегического управления	
Практическое занятие 6	35
Практическое занятие 7	40
Тема 7. Основы корпоративного управления	
Практическое занятие 8	43
Тема 8. Управление персоналом	
Практическое занятие 9	48
Практическое занятие 10	53
Тема 9. Управление производственными операциями и предоставлением услуг	
Практическое занятие 11	56
Практическое занятие 12	61
Тема 10. Антикризисное управление	
Практическое занятие 13	65
Практическое занятие 14	67
Тема 11. Управление проектами	
Практическое занятие 15	71
Практическое занятие 16	73
Тема 12. Эффективность управления	
Практическое занятие 17	74

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент» относится к числу дисциплин учреждения высшего образования модуля «Функции бизнеса» специальностей 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса», 6-05-0611-04 «Электронная экономика».

По мере развития экономики управление становится все более сложным, поэтому возрастает роль менеджера и достижения целей организации. Вместе с тем, определенные навыки и представления, раскрывающие закономерности данного вида деятельности, не связаны исключительно с личностью. Они могут быть восприняты и выработаны в процессе обучения менеджменту.

Дисциплина направлена на изучение эффективного управления персоналом в качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности организации в современных условиях.

Преподавание дисциплины «Менеджмент» строится на изложении основных понятий, раскрытии теоретических и методических основ, выявления факторов, оказывающих влияние на управление деятельностью торговых организаций, определении места и роли коммерческих работников в решении задач по насыщению рынка высококачественными товарами народного потребления и удовлетворению спроса населения в них.

Целью учебной дисциплины «Менеджмент» является изучение основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Задачи, которые стоят перед изучением учебной дисциплины:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории менеджмента и основу стратегического мышления;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- освоить принципы и методы формирования этического поведения организации, персонала и организационной культуры;
- использовать базовые концепции, принципы, методы и методики управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить специализированную компетенцию:

СК-20 «Применять теорию менеджмента для разработки решений по управлению организацией».

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Практическое занятие 1

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и природа изменений.
2. Типы и виды изменений. Модели управления изменениями.
3. Управление сопротивлением изменениям.
4. Современные методы управления изменениями: аутсорсинг, бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов.

Задание 1. Дайте определение термина «организационное изменение».

Задание 2. Приведите различные классификации организационных изменений в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация организационных изменений

Признак	Классификация	Содержание
1.		
2.		
3.		

Окончание таблицы 1

Признак	Классификация	Содержание
4.		
5.		

Задание 3. Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 4. Назовите основные факторы, ускоряющие процесс изменений в организации.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 5. Какова роль изменений в организации в условиях развития электронного бизнеса и цифровой экономики?

Задание 6. Почему достаточно часто возникает сопротивление изменениям в организации со стороны персонала?

Задание 11. По материалам сети Интернет выберите и опишите конкретный проект изменений (например, изменение системы премирования работников) в известной Вам организации. Охарактеризуйте его, отвечая на следующие вопросы.

1. Это изменение направлено на достижение целей работников, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте его по различным классификациям изменений.

2. Что послужило причиной организационного изменения в рассматриваемой ситуации? Обоснуйте его необходимость.

3. Назовите основные элементы и свойства изменения в организации.

4. Выделите основные этапы проведения изменения.

5. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?

6. Дайте характеристику факторов успеха изменений.

7. Какие формы сопротивления изменениям со стороны персонала обнаружались при их осуществлении?

8. Опишите используемые методы преодоления сопротивления изменениям.

9. Какой модели организационных изменений в большей степени соответствует анализируемое изменение?

10. Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент организации при проведении изменений?

Задание 12. Подготовьте рефераты на следующие темы.

1. Модель организационного развития Л. Данко.
2. Модель жизненного цикла Л. Грейнера.
3. Трехшаговая модель К. Левина.
4. Модель жизненного цикла И. Адизеса.
5. Модель «айсберга» С. И. Германа.
6. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.
7. Модель «исследования – действия».
8. Теория «Е» М. Бира и Теория «О» Н. Нормы.
9. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
10. Стадии процесса изменений Дж. Коттера.
11. Кривая изменений Дж. Дака.
12. Модели развития организации А. Кравченко.
13. Модель организационного развития Дж. Хоманса.
14. Модель развития организации К. Арджириса и Д. Шона.
15. Модель организационного развития П. Сенге.
16. Аутсорсинг как метод управления организационными изменениями.
17. Бенчмаркинг как метод управления организационными изменениями.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод управления организационными изменениями.

ТЕМА 2. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Практическое занятие 2

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность лидерства.
2. Основные теории лидерства.
3. Типы лидеров. Приемы борьбы с негативным лидером.
4. Управление лидерством в организации.

Задание 1. Охарактеризуйте деятельность, связанную с руководством и деятельность, связанную с лидерством. Сравните эти два вида деятельности. Выделите сходства и различия в них. Проанализируйте виды деятельности, содержащиеся в таблице 2. Какие виды деятельности Вы бы добавили?

Таблица 2 – Деятельность, связанная с руководством и лидерством

Содержание деятельности	Относится к:	
	<i>руководству</i>	<i>лидерству</i>
Составление краткосрочных планов		
Руководство на примерах		
Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы		
Приобретение и распределение ресурсов		
Мониторинг выполнения работ		
Помощь в организации командной работы		
Сообщение полномочий и воспитание ответственности		
Разрешение конфликтов		
Преодоление проблем, связанных с дисциплиной		
Помощь коллегам в приобретении навыков эффективной работы		
Создание условий для мотивации членов команды с целью достижения высоких результатов		
Воодушевление сотрудников на преодоление трудностей и использование новых методов работы		
Беседа с людьми о принятых и согласованных направлениях развития, целях и стратегии		
Стимулирование членов команды к выдвижению идей		

Задание 2. Проанализируйте преимущества и недостатки теорий лидерства. Заполните таблицу 3.

Таблица 3 – Основные теории лидерства в организации

Автор(ы) модели	Факторы лидерства в модели	Достоинства модели	Недостатки модели
К. Левин			
Р. Лайкерт			
Р. Блейк, Дж. С. Моутон			
П. Херси, К. Бланшар			
Ф. Фидлер			
Р. Хауз, Т. Митчелл			
В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго			

Задание 3. Ситуация для анализа.

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что Вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей; старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги и «от добра добра не ищут».

Задание 3.1

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т. д.

1. Материальные потребности.
2. Потребность в безопасности / гарантии занятости.
3. Социальные потребности.
4. Потребность в справедливой оценке собственного вклада.
5. Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана

Задание 3.2

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т. д.

1. Хорошие условия труда.
2. Развитие профессиональной карьеры.
3. Хороший климат в коллективе.
4. Гибкий график работы.
5. Хорошие взаимоотношения с руководством.
6. Гарантии занятости.
7. Интересная работа.
8. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности.
9. Справедливая оценка трудового вклада.
10. Возможности для обучения и профессионального развития.
11. Стабильность в работе.
12. Уверенность в завтрашнем дне.
13. Признание со стороны коллег и руководства.

Николай Иванович	Алексей	Оксана

ТЕМА 3. ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Практическое занятие 3

Вопросы для обсуждения:

1. Деловая этика как основа деловой культуры.
2. Теории и инструменты реализации этики бизнеса.
3. Социальная ответственность бизнеса.

Задание 1. Дайте ответы на поставленные вопросы, относящиеся к деловой этике в организации.

1. В чем заключается сущность и назначение профессиональной этики?

2. Приведите определение понятия этики деловых отношений.

3. Каков смысл понятия «профессиональная мораль»?

4. Каково соотношение между трудовой и профессиональной моралью?

5. Выделите основные противоречия общей этики, практической деятельности и кодексов профессиональной этики.

6. Чем объясняется повышенное внимание к этическим нормам поведения в деловой практике и в программах обучения в современных условиях?

7. Какие этические принципы считаются универсальными для современных деловых отношений? Соблюдение каких этических принципов вы считаете наиболее важными для развития деловых отношений в современных условиях?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 2. Выполните тест по теме «Профессиональная этика»

1. Профессиональное общение руководителя зависит от...
 - а) характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчинёнными;
 - б) установок и ценностей руководителя;
 - в) характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами;
 - г) все ответы верны
2. Содержание профессиональной этики:
 - а) объяснение простых профессиональных норм морали;
 - б) прояснение норм и требований морали;
 - в) раскрытие общественной морали в понимании добра и зла к данному виду профессии;
 - г) раскрытие профессиональной морали и оформление профессионального кодекса.
3. Основой профессиональной этики служит...
 - а) понимание труда как нравственной ценности;
 - б) соблюдение моральных и нравственных норм;
 - в) социальная ответственность.
4. Свобода, не ограничивающая границ профессионализма, отражена ...

- а) в этическом кодексе предприятия;
 - б) в моральном сознании руководителя;
 - в) в закономерностях межличностных отношений.
5. Первые профессионально-этические кодексы появляются...
- а) в первобытном обществе; в) в средние века;
 - б) в античности; г) в Новое время.
6. Профессиональная этика в широком смысле – это...
- а) специальная область этических знаний, изучающая моральные отношения людей в рамках определённой профессии;
 - б) наука о профессиях и профессиональных отношениях людей;
 - в) совокупность профессионально-этических кодексов различных профессий;
 - г) философская наука о добре и зле.
7. В структуру профессиональной этики входят...
- а) нормы организации процесса профессиональной деятельности;
 - б) этикет, правила поведения в быту;
 - в) нормы межличностного общения;
 - г) нравственные правила, касающиеся отношений определённой профессии с обществом.
8. В рамках личностного подхода профессия определяется как...
- а) общественно значимый вид трудовой деятельности людей;
 - б) большая социальная группа людей, объединённых одним видом занятий;
 - в) система специальных знаний, образование;
 - г) качественная определённость личности, совокупность конкретных знаний, умений и навыков.
9. В профессиях какого типа основным содержанием трудовой деятельности выступают проблемы и отношения людей, социальных групп и социальных организаций?
- а) человек – природа;
 - б) человек – человек;
 - в) человек – техника;
 - г) человек – художественный образ.
10. Для развитого профессионального сознания характерны следующие компоненты...
- а) деятельностный;
 - б) социальный;
 - в) экономический;
 - г) аксиологический.
11. В процессе трудовой деятельности профессиональное нравственное сознание объективируется в...
- а) профессиональную деятельность;
 - б) профессиональное самосознание;
 - в) профессиональные отношения;
 - г) профессиональные связи.
12. Первые нравственные представления о труде появляются...

- а) в древнем обществе;
 - б) в средневековом обществе;
 - в) в эпоху Возрождения;
 - г) в Новое время.
13. Понятие «профессиональное призвание» утвердилось в рамках...
- а) античной этики;
 - б) раннехристианской этики;
 - в) протестантской этики;
 - г) католической этики.
14. Первые профессионально-этические кодексы социолога появляются...
- а) в XVIII в.;
 - б) в середине XIX в.;
 - в) в начале XX в.;
 - г) во второй половине XX в.
15. В любом профессионально-этическом кодексе присутствуют группы норм, утверждающих ответственность...
- а) общества перед специалистами-профессионалами;
 - б) специалистов-профессионалов за результаты труда коллег;
 - в) потребителей продукта или услуг перед специалистами-профессионалами;
 - г) представителей профессии перед потребителями продукта или услуг.
16. Важнейшим нравственно-психологическим механизмом самоконтроля личности профессионала является...
- а) профессиональная ответственность;
 - б) профессиональное сознание;
 - в) профессиональная совесть;
 - г) профессиональная культура.
17. Понятие «этнос науки» было введено в научный оборот...
- а) Р. Мертоном;
 - б) Т. Парсонсом;
 - в) П. Сорокиным;
 - г) В. Вернадским.
18. Профессионализм личности в широком истолковании – это...
- а) особое психологическое состояние личности, определённая организация сознания;
 - б) высший стандарт профессиональной деятельности человека;
 - в) интегральная характеристика целеполагающей мотивированной и эффективной трудовой деятельности;
 - г) соответствие широкого спектра личных профессиональных качеств уровню общественных ожиданий от данной профессии.
19. В чём состоит специфика истолкования профессионализма в современном обществе?
- а) включение в предметное поле понятия «профессионализм» нравственного компонента;
 - б) усиление психологической составляющей профессионализма;

в) акцентирование внимания на мастерстве как главной составляющей данного понятия;

г) понимание профессионализма как высшего профессионального умения, способности человека отрешиться от эмоций в процессе профессионального труда.

20. Совокупность профессиональных моральных норм, которая определяет отношение человека к своему профессиональному долгу, называется...

а) ситуативной этикой;

б) этикой межличностного общения;

в) профессиональной этикой;

г) нормативной этикой;

д) прикладной этикой.

21. Профессионально-этическая регламентация юридической деятельности предполагает...

а) введение дополнительных нормативно-правовых актов;

б) разработку этического кодекса;

в) разработку и введение должностных инструкций;

г) введение запретов на преподавательскую деятельность;

д) разработку и введение личных карточек учёта рабочего времени.

22. Что не относится к области изучения профессиональной этики?

а) нравственные отношения трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности;

б) нравственные качества личности специалиста, которые обеспечивают наилучшее выполнение профессионального долга;

в) совокупность правовых, организационных, охранных и иных мер по предупреждению и пресечению преступлений и административных правонарушений;

г) взаимоотношения внутри профессиональных коллективов, и те специфические нравственные нормы, свойственные для данной профессии;

д) особенности профессионального воспитания.

23. Совокупность необходимых профессиональных знаний, умений, навыков и профессионально важных качеств личности называется...

а) профессиональной мобильностью;

б) профессиональной направленностью;

в) профессиональной компетентностью;

г) профессиональной деформацией;

д) профессиональной ориентацией.

24. Какая нравственная категория играет ключевую роль в профессиональной деятельности человека?

а) «профессиональная ответственность»;

б) «профессиональная совесть»;

в) «профессиональное достоинство»;

г) «профессиональный долг»;

д) «профессиональная честь».

25. Выполнять профессиональный долг в производственной деятельности значит:

- а) соблюдать закон и справедливость;
- б) проявлять добродушие и сострадание;
- в) быть внимательным и строгим;
- г) быть сильным и мужественным;
- д) соблюдать порядок и дисциплину.

26. Какой нравственной категорией выражено соответствие профессии общему нравственному закону о качестве выполнения профессионального долга?

- а) «профессиональная ответственность»;
- б) «профессиональная совесть»;
- г) «профессиональная справедливость»;
- д) «профессиональная честь».

Задание 3. Ситуации для анализа

Ситуация 1

Представьте, что в вашей компании разрабатывается новая система выставления счетов клиентам. Встаёт вопрос о том, сколько нужно резервировать средств для обнаружения и исправления ошибок. По одному из вариантов добавляется около 40 % к общей стоимости, но существенно повышается качество информации в итоговой базе данных. В противном случае вы рискуете тем, что некоторые клиенты посчитают вашу цену излишне завышенной. Вложите ли вы дополнительные 40 %? Какие факторы вы будете рассматривать при решении этого вопроса?

Ситуация 2

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет, об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Какое решение Вы примете? Подпишете ли Вы контракт или нет? Почему?

Ситуация 3

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какие действия Вы предпримете? Почему?

Ситуация 4

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках NO FROST теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

Задание 4. Дайте ответы на поставленные вопросы, относящиеся к корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса.

1. В какой мере бизнес ответственен за решение социальных проблем страны?

2. В чем выражается ответственность бизнеса перед потребителями?

3. Как связаны корпоративная социальная ответственность и корпоративная культура?

4. Сказываются ли и как особенности национальных деловых культур на КСО в разных странах?

5. В чем заключается отечественная специфика КСО?

6. Какова роль социального партнерства в реализации корпоративной социальной ответственности?

Задание 10. Перечислите экономические выгоды от системного применения принципов корпоративной социальной ответственности, продолжив предложения:

Повышенная удовлетворенность работников условиями труда дает следующие результаты:

Улучшение системы качества контроля качества дает следующие результаты:

Инвестирование в сообщество дает следующие результаты:

Сокращение нерационального расходования (материалов и рабочей силы) дает следующие:

Задание 11. Рассмотрите пример проекта социально значимого маркетинга, реализованного дочерней компанией ОАО «Мобильные ТелеСистемы» – ЗАО «Амурская сотовая связь» в Амурской области весной 2018 г. «Поможем вместе». В ходе проекта оператор сотовой связи организовал сбор средств для областного Дома ребенка. В рамках проекта, ограниченного по срокам двумя весенними месяцами, любой абонент мог использовать

альтернативное подключение по тарифу «Джинс» на 0,5 у. е. дороже. К этому вкладу МТС добавляла такую же сумму. В результате Дом ребенка получал с каждого альтернативного подключения 1 у. е. Был и другой вариант участия в проекте. Участник мог отправить сообщение на выделенный короткий номер, при этом с его лицевого счета списывалась сумма 0,5 у. е. Такой вариант позволил подключить к проекту уже существующих клиентов компании. Тем не менее, этот вариант оказался более продуктивным, и по этой схеме было собрано больше денег, чем по первой. По оценкам компании, в проекте приняли участие около 5 тыс. абонентов, собрано почти 100 тыс. руб. С учетом взноса МТС областной Дом ребенка получил более 120 тыс. у. е.

Оцените, что явилось фактором успеха данного проекта. Выделите минимум три цели, которых добилась компания при реализации данного проекта.

Задание 12. Подготовьте рефераты на следующие темы:

1. Кодексы этики бизнеса: понятие, виды, примеры.
2. Современные принципы делового этикета.
3. Деловой протокол: понятие, виды, значение.
4. Вербальные и невербальные средства делового общения.
5. Международный деловой этикет: основные требования.
6. Внешний облик и манеры поведения делового человека.
7. Технологии формирования культуры делового человека: отечественный и зарубежный опыт.

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Практическое занятие 4

Вопросы к обсуждению:

1. Понятие организационной культуры и процесс ее формирования.
2. Методы управления организационной культурой.
3. Оценка состояния и развитие организационной культуры.

Задание 1. Дайте характеристику организационной культуры известной Вам организации. Результаты анализа представить в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ организационной культуры компании на основе модели «7-С»

Ключевой элемент в модели «7-С»	Характеристика элемента культуры
1. Стратегия	
2. Сумма навыков	
3. Организационные (совместные) ценности	
4. Структура	
5. Персонал (состав работников)	
6. Системы	
7. Стиль управления	

На основе собранных данных сделайте заключение об уровне развития культуры данной организации.

Задание 2. Выявите соответствие между названием экономической категории и ее сущностью.

1. Организационная культура	а) этические нормы поведения индивида организации;
2. Философия бизнеса	б) совокупность достижений человечества в производственном, духовном и интеллектуальном отношении;
3. Этика деловых отношений	в) способы и правила действия организации и ее сотрудников на рынке; г) предположения и ценности, принимаемые и разделяемые членами организации

ТЕМА 5. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие 5

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие стратегии.
2. Этапы развития стратегического подхода.
3. Сущность и задачи стратегического менеджмента.
4. Классификация стратегий.
5. Стратегии роста, конкурентные стратегии.

Задание 1. Дайте определение понятию «стратегия».

Задание 2. Приведите характеристики основных подходов к развитию стратегического менеджмента в таблице 5.

Таблица 5 – Основные этапы развития стратегического подхода к управлению

Этап	Содержание	Преимущества	Недостатки
1. Бюджетирование			
2. Долгосрочное планирование			
3. Стратегическое планирование			
4. Стратегический менеджмент			

Задание 3. Сформулируйте сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь с другими дисциплинами.

Задание 4. Выделите основные задачи стратегического менеджмента.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 5. Приведите основные классификации стратегий организации в таблице 6.

Таблица 6 – Классификация стратегий организации

Признак классификации	Виды стратегий
1. Уровень принятия стратегических решений	
2. Рост организации	
3. Конкуренция	

Задание 6. Ситуация для анализа.

Три года назад инженеру Джорджу Холмсу пришла в голову идея оригинального охранного устройства, и он изготовил в своей мастерской его успешный опытный образец. Пытаясь найти покупателя, он навел через своих друзей кое-какие справки, и был представлен Франку Джексону, представителю оптовой компании Dawson's Ltd.

Джексон предложил обсудить сбыт продукции со своим непосредственным руководителем, Гарри Томасом, который осуществлял

основной объем закупок для Dawsons. Была назначена встреча, на которой Холмсу представилась возможность сформировать мнение о характерах Джексона и Томаса. Он сделал вывод, что Томас это слегка сдержанный и очень порядочный человек, готовый уступить активные действия своему более энергичному подчиненному Джексону, чье влияние на Томаса оказалось значительным. С другой стороны, Холмс почувствовал, что Джексон был мягок и уступчив в вопросах, затрагивавших интересы компании, и очень настойчив в продвижении тех вопросов, в которых был заинтересован сам.

Для Dawsons была закуплена пробная партия устройств, и вся она была с легкостью распродана. Было закуплено дополнительное количество устройств, и все они были распроданы так же. К концу первых трех месяцев стало очевидно, что спрос на данную продукцию будет расти. Было отмечено и повышение спроса на консультационные услуги по установке нового устройства, а также по более общим вопросам электронной безопасности. Учитывая рост спроса, Холмс нанял на работу сначала одного своего друга, затем еще двоих, и всем вместе им удавалось справляться с ведением дел, работая в течение первого года на условиях неполного рабочего дня. Холмс тратил некоторое время на то, чтобы подружиться с Джексоном, пытаясь быть настолько приветливым и любезным, насколько позволяли обстоятельства. В свою очередь, Джексон помогал Холмсу продвигать новый продукт, а также контролировал, чтобы Dawsons вовремя оплачивал счета.

В течение первого года торговля давала хорошие результаты, и четверо друзей отпраздновали это походом в театр и ужином. Туда был приглашен со своей женой и Джексон, которому они преподнесли в подарок ящик виски. Продажи продолжали расти, и четверо друзей решили создать компанию, Holmesafe Ltd, сделав себя ее управляющими. Джексона они попросили стать пятым директором. Когда Джексон сказал об этом предложении Томасу, тот обратил его внимание на то, что, так как Джексон будет продавать товар Dawsons от имени Holmesafe, это может стать для него причиной возникновения конфликта интересов. Джексон признал введомость данного аргумента и, выражая сожаление, отверг предложение стать управляющим Holmesafe.

В течение первого года работы в статусе общества с ограниченной ответственностью четверке друзей стало очевидно, что емкость рынка была ими недооценена. Спрос со стороны Dawsons был выше, чем ожидалось; большая розничная торговая сеть также поглощала значительные объемы товара. Стали существенными объемы продаж более мелким компаниям, росли поступления от консультационных услуг. Управление компанией на условиях частичной занятости стало невозможным, и первым сотрудником компании, работающим на полную ставку, стал старый школьный товарищ Холмса. В середине года был подписан контракт с национальными строительными подрядными организациями на предмет предоставления им компанией Holmesafe консультационных услуг по вопросам безопасности жилых домов и

квартир. Позже в течение этого же года компания переехала в новое арендуемое помещение и наняла на условиях полного рабочего дня секретаря.

Доходы и расходы компании Holmesafe за первый год деятельности приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Доходы и расходы первого года

Доходы по источникам:	Сумма, у. е.
Dawson's	216 000
Rowan's	144 000
Другие продажи	54 000
Консультационные услуги	13 500
Итого:	427 500
Расходы:	
Материалы	140 000
Заработная плата	140 000
Прочие	45 000
Итого:	325 000

Таблица 8 содержит планируемые доходы и расходы компании за второй год деятельности.

Таблица 8 – Планируемые доходы и расходы на второй год

Доходы по источникам:	Сумма, у. е.
Dawson's	270 000
Rowan's	162 000
Другие продажи	71 000
Консультационные услуги	63 000
Итого:	566 000
Расходы:	
Материалы	158 000
Заработная плата	184 000
Прочие	72 000
Итого:	414 000

Примерно в середине второго года Холмсу позвонил Джексон, и их телефонный разговор после обычных приветствий развивался следующим образом:

Джексон: Я подумал, будет лучше сообщить Вам о том, что в настоящее время я нахожусь под все нарастающим давлением касательно покупки охранных устройств у компании Browns. По своим эксплуатационным качествам они очень похожи на Ваши. Browns улучшили свою технологию изготовления и сейчас их охранные устройства являются очень конкурентоспособными и надежными.

Холмс: Но наша репутация, несомненно, стоит многого. Вы сами вложили в это много своих сил, и было бы жаль, если бы все это было растрачено попусту.

Джексон: Да, конечно, и я, разумеется, сделаю все, что смогу. Но думаю, я должен дать знать, как обстоят дела. Кстати, хотел бы получить от Вас совет личного характера. Помните, я как-то играл в музыкальной группе несколько дней в неделю. Так вот, по личным причинам, мне пришлось бросить это занятие, и в итоге я оказался немного не при деньгах. Поэтому я сейчас подыскиваю работу на вечер, которая приносила бы мне пару фунтов в неделю. Есть какие-нибудь идеи на этот счет?

Холмс: Прямо сейчас ничего не приходит в голову, но дайте подумать... Давайте встретимся за ланчем в следующую среду и все обсудим.

Фактически, на этом разговор и завершился.

1. Дайте характеристику внешней среды компании Holmesafe. Какие угрозы и возможности характерны для рынка, на котором работает фирма?

2. Опишите стратегию, которой придерживалась компания изначально.

а) стратегия по отношению к росту фирмы

б) стратегия конкуренции

3. Следует ли компании Holmesafe пересматривать свою стратегию и почему? Результаты оформите в виде таблицы 9.

Таблица 9 – Пересмотр стратегии компании Holmesafe: аргументы

За	Против
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Вывод:

4. С какими проблемами столкнулся Холмс? Какую стратегию развития Вы рекомендуете использовать Holmesafe в будущем, чтобы избежать подобных проблем (табл. 10).

Таблица 10 – Характеристика внешней среды компании Holmesafe

Угрозы	Возможности
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

ТЕМА 6. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие 6

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ внутренней и внешней среды.
2. Формирование миссии и целей.
3. Выбор стратегии организации.
4. Выполнение стратегии.
5. Стратегический контроль деятельности организации.
6. Стратегии организации в условиях цифровизации.

Задание 1. Проведите анализ макросреды (PEST-анализ) для промышленной организации в Республике Беларусь (по Вашему выбору), оценивая политико-правовую, экономическую, природную, социальную, культурную, демографическую и технологическую среду. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды? Сделайте выводы о степени агрессивности макросреды по отношению к организации.

Методические указания

Макросреды создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макросреды не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации, хотя степень влияния состояния макросреды на различные организации различна, что связано с различиями, как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Методика проведения анализа макросреды (PEST-анализа) состоит из следующих этапов:

1 этап. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.

2 этап. Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.

3 этап. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.

4 этап. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательный или положительный).

5 этап. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от 1 до 5.

6 этап. Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.

7 этап. Разрабатывают мероприятия по адаптации к факторам макросреды (возможные действия организации по предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

8 этап. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от –5 до +5).

9 этап. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

10 этап. Устанавливают приоритет в реализации мероприятий по адаптации. Определяют, появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Возможные факторы влияния макросреды представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Примерный перечень факторов макросреды

Область влияния	Факторы влияния
1	2
Политические факторы	<ul style="list-style-type: none"> – смена правительства; – усиление (ослабление) роли профсоюзов; – создание (распад) политических блоков; – эскалация вооруженных конфликтов; – нагнетание (ослабление) напряженности в различных регионах; – стабилизация политической ситуации в стране, регионе; – угроза терроризма
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> – изменение валового национального продукта; – рост (снижение) темпов инфляции; – изменение стоимости кредитов; – рост (падение) уровня доходов населения и размеров сбережений; – движение цен; – рост (сокращение) уровня безработицы; – спад в отдельных отраслях промышленности; – изменение курсов валют; – изменение отраслевой структуры экономики
Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> – снижение (повышение) уровня образования; – рост числа служащих; – возрастание интереса к социальным проблемам; – изменение отношения к корпоративным ценностям; – возникновение (исчезновение) религиозных течений; – развитие тенденции к обеспечению легкой жизни; – стремление к избавлению от лишнего веса; – популяризация здорового образа жизни; – сохранение стиля жизни, обычаев, привычек
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> – ускорение и развитие научно–технического прогресса; – разработка и внедрение новых технологий; – рост числа техногенных катастроф; – совершенствование существующих и производство новых товаров; – поиск альтернативных источников энергии; – увеличение бюджетов на НИОКР

Окончание таблицы 11

1	2
Правовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> – развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; – развитие законодательства по защите окружающей среды; – повышение требований со стороны госучреждений, следящих за соблюдением законов; – рост числа групп по защите интересов общественности
Демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> – рост (сокращение) численности населения; – рост (сокращение) рождаемости; – старение населения; – изменение половозрастного состава населения; – миграция населения; – изменения в структуре домашнего хозяйства
Природные факторы	<ul style="list-style-type: none"> – истощение ресурсов; – усиление загрязнения окружающей среды; – удорожание энергоносителей; – усиление (отсутствие) борьбы за защиту окружающей среды

Результаты PEST-анализа сведите в таблицу 12.

Таблица 12 – Результаты PEST-анализа « _____ »

Факторы влияния	Состояние фактора (тенденция)	Характер влияния (+ / -)	Степень влияния (1..5)	Возможные изменения на предприятии для адаптации	Оценка влияние после мероприятия
1	2	3	4	5	6
Политико-правовые					
1.					
2.					
3.					
4.					
Экономические					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Окончание таблицы 12

1	2	3	4	5	6
Социокультурные					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Технологические					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Итого:			√		√

Задание 2. Анализ внешней среды по модели 5-ти сил М. Портера.

Постановка задачи.

На примере конкретной организации оцените по 10-балльной шкале действие каждой из 5-ти сил конкуренции (по модели М. Портера). По результатам анализа сделать выводы.

Методические указания

Невозможно проанализировать и оценить положение фирмы без исследования структуры и динамики отрасли, в которой данная организация работает. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри нее. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами (см. табл. 1). При проведении анализа конкурентной среды отрасли Вам необходимо выделить факторы, влияющие на каждую конкурентную силу, а затем оценить степень воздействия этих факторов на организацию.

Результаты проведения анализа конкурентной среды по модели пяти сил конкуренции необходимо свести в таблицу 13.

Таблица 13 – Результаты анализа конкурентной среды

« _____ »

Конкурентная сила	Факторы, определяющие воздействие силы	Состояние фактора (+/-)	Степень влияния фактора	Интегральная оценка влияния конкурентной силы
1	2	3	4	5
Соперничество между фирмами внутри отрасли	1. 2. 3. 4. 5. 6.			
Сила поставщиков	1. 2. 3. 4. 5. 6.			
Сила покупателей	1. 2. 3. 4. 5. 6.			
Угроза появления новых конкурентов	1. 2. 3. 4. 5. 6.			
Угроза появления товаров-заменителей	1. 2. 3. 4. 5. 6.			

Выводы: _____

Практическое занятие 7

Задание 3. SWOT-анализ

Постановка задачи.

Провести SWOT-анализ на примере выбранной Вами **организации**. По результатам анализа сделать выводы.

Методические указания

1. SWOT-анализ – это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического анализа: S – Strengths – сильные стороны; W – Weakness – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Этапы проведения SWOT-анализа:

1. Первым проводится анализ «возможности-угрозы».

2. Анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были зафиксированы на первом этапе.

3. В случае капитального анализа (как показывает практика, он наиболее эффективен) лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа, а позиции, по которым возникли противоречия, то есть своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

4. Результаты SWOT-анализа оформите в таблице 14:

Таблица 14 – SWOT-анализ «_____»

Возможности	О	Угрозы	Т
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Окончание таблицы 14

Сильные факторы	S	Слабые стороны	W
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Выводы: _____

Задание 4. Формулирование миссии организации

Разбейтесь по группам. Выберите сферу деятельности (отрасль), в которой Вы будете работать на практическом занятии (из предложенных преподавателем). Ваша малая группа является партнерами – собственниками организации в выбранной вами отрасли.

Вопросы и задания

1. Выберите товары (услуги), которые вы будете производить (оказывать). Опишите коротко свое предприятие (размер, форма, местоположение). Опишите рынки, для которых вы будете работать.

2. Опишите потребности, которые удовлетворяет ваш товар (услуга).

3. Сформулируйте миссию своей организации, иллюстрирующую баланс интересов сторон, влияющих на ее деятельность.

1. Название компании:

2. Товары и рынки:

3. Потребности:

4. Миссия компании:

ТЕМА 7. ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие 8

Вопросы для обсуждения:

1. Слияния, поглощения и присоединения организаций.
2. Классификация организаций по способу их объединения.
3. Многонациональные и глобальные корпорации: особенности управления.
4. Международный менеджмент.

Задание 1. Выработать навыки оценки конкурентоспособности по взвешенным и не взвешенным рейтингам.

В группе выделить экспертов, которые бы определили ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы, например, для обувной и швейной промышленности Республики Беларусь.

Используя таблицы провести анализ конкурентоспособности по не взвешенным (табл. 15) и взвешенным рейтингам (табл. 16).

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности по не взвешенным рейтингам

Ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы	Название организации	Название конкурента 1	Название конкурента 2	Название конкурента 3
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
Общий не взвешенный рейтинг				

Выводы:

Таблица 16 – Оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

Ключевой фактор успеха (КФУ)	Вес показателя, %	Название организации	Название конкурента 1	Название конкурента 2	Название конкурента 3
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
Сумма весов		-	-	-	-
Общий взвешенный рейтинг					

Есть ли отличия в рейтингах конкурентов при использовании этих методик? Чем вы это объясните?

Сделайте выводы и определите основные направления повышения конкурентоспособности анализируемых предприятий.

Задание 2. Построение матрицы БКГ

Организация «Шанс» выпускает 7 видов продукции. На рынке ей противостоят порядка 60 конкурентов, большинство из которых – мелкие фирмы. Лишь 8 компаний, работающих на рынке, сопоставимы с «Шансом».

Анализ рынка представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Результаты анализа рынка фирмы «Шанс»

Продукт	Объем продаж, шт.	Относительная доля рынка	Текущий уровень роста рынка, %	Прогнозируемый уровень роста рынка, %
1	1500	1,5	20	25
2	1300	2	9	6
3	1000	0,9	12	25
4	1000	0,6	10	2
5	900	0,5	5	3
6	800	0,2	3	0
7	500	0,1	22	25

Используя матрицу БКГ, сформировать портфельную стратегию предприятия.

Методические указания

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются темпы роста рынка предприятия и относительная доля рынка.

Последовательность выполнения задания может быть следующей:

1. Рассчитать темпы роста рынка (РР). Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста по формуле

$$T_p = n-1 \sqrt{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (1)$$

где Y – значение объема реализации соответственно за n -й (текущий) или 1-й (базовый) год.

2. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле конкурирующей фирмы (крупнейшего конкурента на рынке).

3. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия за предшествующий год.

Все рассчитанные данные оформить в таблице 18.

Таблица 18 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Вид продукции						
	1	2	3	4	5	6	7
Темп роста рынка							
Относительная доля рынка							
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %							

1. Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, то есть объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительно доли рынка.

На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Ее целесообразно представить в виде таблицы 19.

Таблица 19 – Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ вида продукции	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

Выводы: _____

ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практическое занятие 9

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи управления персоналом.
2. Концепции управления персоналом.
3. Кадровая политика.
4. Служба управления персоналом.
5. Функции управления персоналом.

Задание 1. Анализ конкретных ситуаций

Ситуация 1

В доменном цехе металлургического завода произошла авария. «Но авария не техническая, хотя и не обошлось без таковой, – как сказал директор. – Это была авария в человеческих взаимоотношениях». Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности.

Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он так резко изменит свое поведение. Начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнениями специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла.

Был крупный перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не та, что надо. А он сам не глянул, с других не спросил. От предостережений, как всегда, отмахнулся: «Без вас знаю, что делаю!».

Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более двадцати суток... Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось. С последствиями помогали справляться специалисты из разных городов.

Вопросы к ситуации:

1. Почему эту аварию назвали аварией в человеческих отношениях?

2. Какой стиль руководства присущ начальнику цеха?

3. Как, по вашему мнению, можно было предотвратить аварию? Как бы вы наладили слаженную работу в цехе?

Ситуация 2

Заводу было дано задание, освоить новое изделие. Сложностей в этом руководство завода не видело. Быстро создали бригаду из 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий «А», имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках.

Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справлялась с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих «Б» и «В», вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была «поделена» между тремя лидерами.

Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после чего план стал выполняться и перевыполняться.

Вопросы к ситуации:

1. Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе:

- а) бригадира «А» перевели на другой участок;
- б) рабочих «Б» и «В» перевели в другую бригаду. Бригадиром остался «А»;

- в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «Б» и «В»;
- г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «А» и одного из активных рабочих («Б», «В»);
- д) один из активных рабочих («Б», «В») перешел в другую бригаду;
- е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили «А» и «Б», который взял к себе в бригаду «В».

2. Почему вы выбрали именно эту альтернативу?

3. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

Ситуация 3

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:...

Ситуация 4

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите:...

Ситуация 5

Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить вам, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что Вы ответите на месте подчиненного?

Задание 2. Функциональное разделение труда в аппарате управления персоналом

Исходные данные: создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел (1), отдел безопасности (2), канцелярию (3), финансово-экономический отдел (4), отдел социально-бытового обслуживания (5), отдел управления персоналом (6), лаборатория социологических исследований (7), бухгалтерию (8), директора организации (9). Функции отдела управления персоналом приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Функции отдела управления персоналом

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Подбор и расстановка кадров									
2. Составление плана потребности в персонале									
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников									
4. Изучение причин текучести кадров									
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала									
6. Создание резерва кадров и его обучение									
7. Ведение учета личных дел									
8. Оформление документации для награждения									

Окончание таблицы 20

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Заполнение трудовых книжек									
10. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров									
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений									
12. Осуществление трудовой мотивации персонала									
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом									
13. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала									

Постановка задачи: необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения функций отделом управления персоналом при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания

Схема взаимосвязей отражает горизонтальные взаимосвязи функциональных подразделений аппарата управления. Представляет собой таблицу, с левой стороны которой по вертикали формируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Необходимо проставить символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия того или иного отдела или должностного лица в выполнении этих функций. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

Практическое занятие 10

Задание 3. Составьте список основных понятий, характеризующих:

а) кадровую политику организации

б) стратегию управления персоналом организации

в) взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом организации

Задание 4. Постройте классификацию типов кадровой политики организации:

а) в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации

б) в зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики.

Задание 5. Дополните перечень ключевых проблем современной практики управления персоналом организации в Республике Беларусь:

а) невысокий уровень сформированной управленческой компетентности у многих руководителей, управленческих навыков и опыта работы в конкурентных условиях.

б) недостаточный уровень осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении развития организации, понимания социальной ответственности действий по управлению человеческими ресурсами;

в) _____

г) _____

д) _____

е) _____

Задание 6. Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики по схеме таблицы 21.

Таблица 21 – Характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
1	2	3
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		

Окончание таблицы 21

1	2	3
Продвижение персонала		
Мотивация		
Контроль		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ УСЛУГ

Практическое занятие 11

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи управления операционной деятельностью.
2. Системный подход в организации производства.
3. Производственная (операционная) стратегия предприятия. Функции управления производством (операциями).
4. Современные требования к управлению производством (операциями).
5. Производственная (операционная) структура предприятия.
6. Организация производственного процесса во времени.
7. Типы и методы организации производства.
8. Цифровое производство.

Задача 1. Завод ежегодно изготавливает 5670 шт. изделий. Также предприятие ежегодно закупает по кооперированным поставкам два вида комплектующих для каждой единицы готовой продукции по цене 107 руб. за шт. и 89 руб. за шт. Себестоимость одной единицы готовой продукции составляет 305 руб. Определите уровень кооперирования.

Решение:

Задача 2. Определить годовой экономический эффект от специализации производства и изменение уровня специализации при следующих данных, приведенных в таблице 22.

Таблица 22 – Исходные данные

Показатели	До специализации	После специализации
Выпуск изделий за год, шт.	20 000	25 000
Себестоимость изделия, руб.	250	200
Цена изделия, руб.	360	360
Удельные капитальные вложения, руб.	540	610
Стоимость профильной продукции, тыс. руб.	4320	6500
Нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений	0,15	0,15

Решение:

Задача 3. Нефтеперерабатывающий завод производит бензин в год на сумму 19,6 млн руб. Производство продукции, не связанной с основным видом деятельности, составляет 850 тыс. руб. в год. При переработке мазута и использовании его при переработке позволит увеличить объем производства на 20 %. Определите изменения уровня комбинирования.

Решение:

Задача 4. Необходимо выбрать оптимальный размер предприятия на основе показателей, характеризующих уровень концентрации производства (табл. 23).

Таблица 23 – Исходные данные

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Мощность предприятия, тыс. тонн/год	65	60	60
Себестоимость 1 тонны продукции, руб.	8750	7340	7280
Удельные капитальные вложения, руб./тонну	3200	3800	3600
Себестоимость перевозки 1 тонны продукции, руб.	650	590	650
Нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений	0,2	0,2	0,2

Задача 5. В состав машиностроительного завода входят цехи: литейный, кузнечный, модельный, электроремонтный, втулок, шасси, моторов, механический, термический, металлопокрытий, транспортный, тарный, металлоконструкций, монтажный, ширпотреба.

1. Провести классификацию цехов на:

основные: _____

вспомогательные: _____

обслуживающие: _____

побочные: _____

2. Классифицировать основные цехи:

а) по технологическому и предметному признаку:

б) на заготовительные, обрабатывающие и сборочные.

Задача 6. На машиностроительном заводе выполняются следующие процессы: литье, горячая ковка, штамповка, ремонт зданий и сооружений, изготовление и ремонт инструментальной оснастки, транспортирование и хранение материальных ценностей, механическая и термическая обработка деталей, контроль качества технологических процессов, сборка деталей в узлы, сборка узлов в машину.

Провести классификацию этих процессов на основные, вспомогательные и обслуживающие (табл. 24).

Таблица 24 – Классификация технологических процессов

Технологические процессы:		
<i>основные</i>	<i>вспомогательные</i>	<i>обслуживающие</i>

Задача 7. На машиностроительном заводе, где работает 2500 человек, имеются подразделения, перечисленные в таблице 25.

Таблица 25 – Структура машиностроительного завода

Подразделение	Численность работающих
1 Литейный цех	300
2 Цех раскроя	80
3 Кузнечный цех	320
4 Механический цех № 1	400
5 Механический цех № 2	300
6 Цех металлопокрытий	70
7 Термический цех	100
8 Сборочно-сварочный цех	400
9 Модельный цех	60
10 Энергомеханический цех	50
11 Электроремонтный цех	150
12 Ремонтно-механический цех	120
13 Тарный цех	50
14 Транспортный цех	70
15 Типография и переплетный цех	30

Определить численность работников, занятых в основных, вспомогательных и обслуживающих производствах, удельный вес работников основного и вспомогательного производства. Дать предложения по укрупнению подразделений и устранению лишних.

Решение:

Задача 8. В составе МПО «Промсвязь» имеются следующие цехи: ремонтно-механический, ремонтно-строительный, инструментальный, механический, по выпуску электростанций, печатных плат, транспортный, по выпуску продукции производственно-технического назначения, лакокрасочных покрытий, товаров народного потребления. Отделы: планово-экономический, ОТиЗ, бухгалтерия, главного конструктора, главного технолога, кадров, материально-технического снабжения, экологии и охраны окружающей среды и др. Обслуживающие организации: фирменный магазин «Мэтта», детский сад, здравпункт, летний оздоровительный лагерь.

Составить общую и производственную структуры МПО «Промсвязь». Дать классификацию цехов (основные, вспомогательные и обслуживающие).

Общая структура управления:

Производственная структура:

Практическое занятие 12

Задача 9. Число деталей в партии – 12 шт. Вид движения партии деталей – последовательный. Технологический процесс обработки деталей состоит из шести операций, длительность обработки на каждой операции соответственно равна: $t_1 = 4$, $t_2 = 6$, $t_3 = 6$, $t_4 = 2$, $t_5 = 5$, $t_6 = 3$ мин. Каждая операция выполняется на одном станке. Определить, как изменится продолжительность цикла обработки деталей, если последовательный вид движения заменить на параллельно-последовательный. Размер транспортной партии – 1.

Решение:

Задача 10. Партия из десяти деталей обрабатывается при параллельно-последовательном движении. Технологический процесс обработки деталей состоит из шести операций: $t_1 = 2$, $t_2 = 9$, $t_3 = 5$, $t_4 = 8$, $t_5 = 3$, $t_6 = 4$ мин. Имеется возможность объединить пятую и шестую операции в одну без изменения длительности каждой. Транспортная партия составляет 1 шт. Определить, как изменится длительность технологического цикла обработки деталей.

Решение:

Задача 11. Определить длительность технологического цикла обработки партии, состоящей из 20 деталей, при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном видах движений. Технологический процесс обработки деталей состоит из пяти операций, длительность которых соответственно составляет: $t_1 = 2$, $t_2 = 4$, $t_3 = 3$, $t_4 = 6$, $t_5 = 5$ мин. Вторая, четвертая и пятая операции выполняются на двух станках, а остальные – каждая на одном станке. Транспортная партия состоит из пяти деталей.

Решение:

Задача 12. Определить длительность технологического цикла обработки партии, состоящей из 10 деталей, при различных видах движений. Построить график процесса обработки. Технологический процесс обработки состоит из четырех операций, длительность которых соответственно равна: $t_1 = 8$, $t_2 = 4$, $t_3 = 2$, $t_4 = 10$ мин. Среднее межоперационное время – 2 мин. Длительность естественных процессов – 30 мин. Транспортная партия состоит из двух деталей. Первая и четвертая операции выполняются соответственно на двух станках, а остальные – каждая на одном станке.

Решение:

Задача 13. Партия из 300 деталей обрабатывается при параллельно-последовательном виде движения. Технологический процесс деталей состоит из семи операций, длительность которых соответственно составляет: $t_1 = 4$, $t_2 = 5$, $t_3 = 7$, $t_4 = 3$, $t_5 = 5$, $t_6 = 6$ мин. Каждая операция выполняется на одном станке. Транспортная партия состоит из 30 деталей. В результате улучшения технологии производства длительность третьей операции сократится на 3 мин, седьмой – на 2 мин. Определить, как изменится длительность технологического цикла обработки партии деталей.

Решение:

Задача 14. Сборка узла производится на рабочем конвейере непрерывного действия. Технологический цикл сборки узла на конвейере – 85 мин. Такт потока – 5 мин. Шаг конвейера – 1,5 м. Определить скорость движения и длину рабочей части конвейера.

Решение:

Задача 15. Поточная линия, оснащенная рабочим конвейером непрерывного действия, имеет следующие параметры: шаг конвейера – 1,5 м, длина замкнутой ленты – 61,256 м; радиус приводного и натяжного барабанов – 0,2 м каждый. Конвейер работает в две смены по 8 ч. Регламентированные перерывы на отдых – 30 мин в смену. Программа выпуска за сутки – 180 шт. Определить такт потока; скорость движения конвейера; число рабочих мест на линии; длительность технологического цикла изготовления изделия на конвейере.

Решение:

Задача 16. На поточной линии, оснащенной рабочим конвейером непрерывного действия, производится сборка изделия. Скорость движения конвейера – 0,5 м/мин. Шаг конвейера – 1,5 м. Длина рабочей части конвейера – 30 м. Линия работает в две смены по 8 ч. Регламентированные перерывы на отдых – 30 мин. в смену. Определить длительность технологического цикла сборки изделия; выпуск изделий за сутки.

Решение:

Задача 17. Сборка блока производится на поточной линии, оснащенной рабочим пульсирующим конвейером. Программа выпуска за сутки – 600 шт. Длительность технологического цикла сборки блока на линии – 24 мин. Время на перемещение блока с одного рабочего места на другое – 0,3 мин. Шаг конвейера – 1,2 м. Линия работает в две смены по 8 ч. Регламентированные перерывы на отдых – 30 мин в смену. Определить такт потока; скорость движения конвейера; число рабочих мест на поточной линии; длину рабочей части конвейера.

Решение:

Задача 18. На поточной линии, оснащенной рабочим пульсирующим конвейером, 14 рабочих мест. Длительность выполнения каждой операции на рабочем месте – 5 мин. Скорость движения конвейера – 4 м/мин. Шаг конвейера – 1,6 м. Диаметр приводного и натяжного барабанов – 0,4 м каждый. Линия работает в две смены по 8 ч. Регламентированные перерывы на отдых – 30 мин в смену. Определить такт потока; длину рабочей части конвейера; длину замкнутой части конвейера; длительность технологического цикла изготовления изделия на поточной линии; суточный выпуск изделий.

Решение:

ТЕМА 10. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Практическое занятие 13

Вопросы для обсуждения:

1. Кризисы в социально-экономическом развитии. Классификация кризисов.
2. Кризисы в развитии организации и их причины.
3. Понятие антикризисного управления. Стадии и система антикризисного управления организацией.
4. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении.
5. Диагностика банкротства хозяйствующих субъектов.
6. Реструктуризация деятельности предприятия.

Задание 1. Кто такой антикризисный управляющий? Каковы его права и обязанности?

Задание 2. На рисунке 1 представлены источники финансового оздоровления и развития организации.

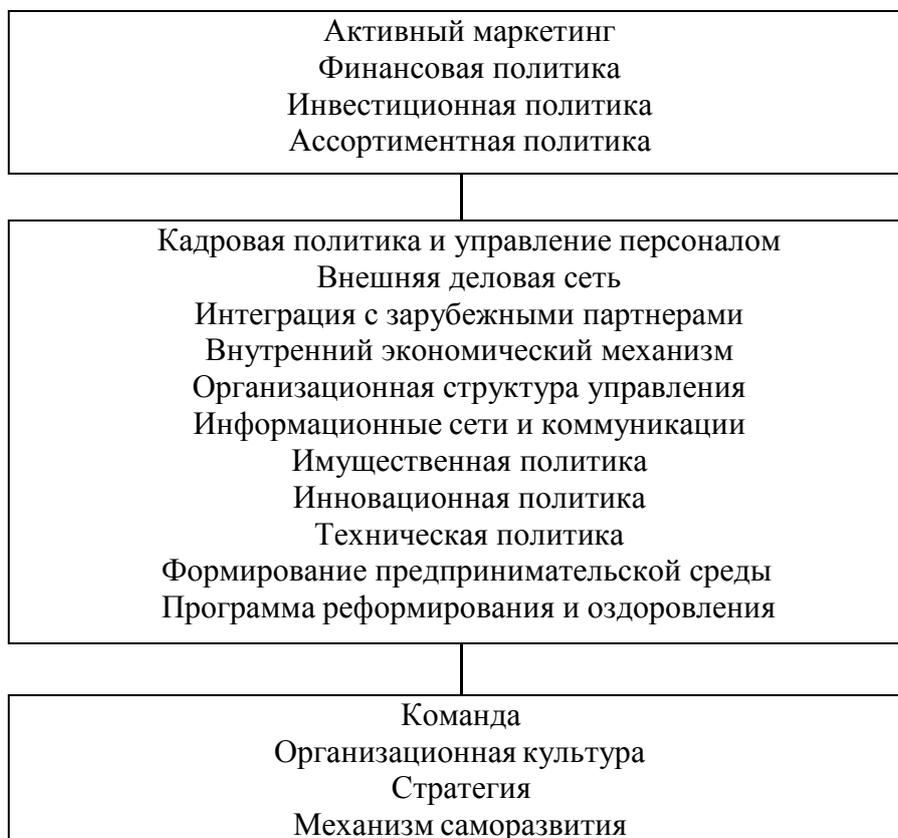


Рисунок 1– Источники финансового оздоровления и развития организации

Вопросы к заданию.

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных выше, по Вашему мнению, имеют особое значение?

2. В чем Вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?

3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

На основе изучения Гражданского кодекса Республики Беларусь и Закона Республики Беларусь №453-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 12.06.2013 выполнить предложенные задания.

Задание 3. Что означает ликвидация юридического лица?

Задание 4. По решению каких органов и в каких случаях юридическое лицо может быть ликвидировано?

1. _____

2. _____

Задание 5. Отрадите в виде таблицы последовательность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации (табл. 26).

Таблица 26 – Последовательность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации

№ п/п	Требования кредиторов
1	
2	
3	
4	

Задание 6. Требования каждой следующей очереди удовлетворяются после _____

Практическое занятие 14

Задание 7. Дайте определения следующим понятиям.

Банкротство – _____

Временный (антикризисный) управляющий – _____

Кредиторы – _____

Ликвидационное производство – _____

Неплатежеспособность – _____

Реструктуризация – _____

Санация – _____

Задание 8. Правом на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением денежных обязательств обладают:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Задание 9. Правом на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением обязанности по уплате обязательных платежей обладают:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Задание 10. Правом на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в связи с неисполнением обязательств, вытекающих из трудовых и связанных с ними отношений, обладает _____

Задание 11. Должник вправе подать в хозяйственный суд заявление о своей экономической несостоятельности (банкротстве) при наличии одного из следующих оснований:

Задание 12. При рассмотрении дела об экономической несостоятельности (банкротстве) должника – юридического лица применяются следующие процедуры экономической несостоятельности (банкротства):

1. _____
2. _____
3. _____

Задание 13. Конкурсное производство включает следующие процедуры:

1. _____
2. _____
3. _____

Задание 14. Производство по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) возбуждается хозяйственным судом на основании _____

Задание 15. Хозяйственный суд открывает конкурсное производство, если:

1. _____
2. _____

3. _____

Задание 16. Мировое соглашение может быть заключено с момента

Задание 17. Решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается _____

Задание 18. Мировое соглашение может быть заключено на условиях:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Задача 1. На основе представленного баланса (выдается преподавателем) и Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования проведите диагностику банкротства коэффициентным методом, заполнив таблицу 27.

Справочно: организация занимается производством ковров и ковровых изделий.

Таблица 27 – Результаты экспресс-оценки вероятности банкротства

Коэффициенты	Значение			
				нормативное

Расчеты:

Выводы:

ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Практическое занятие 15

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие проекта и его признаки.
2. Особенности управления проектом.
3. Классификация проектов.
4. Структура и участники проекта. Жизненный цикл проекта.
5. Планирование проекта: объем работ, сроки, бюджет проекта.
6. Структура управления проектом и ее особенности.
7. Менеджер проекта и команда проекта.
8. Мотивация в проекте.
9. Взаимодействие участников проекта.
10. Информационное обеспечение управления проектом.
11. Завершение проекта и сдача заказчику.

Задание 1. Представьте, что Вас сделали руководителем проекта по организации экспедиции, спонсируемой Вашей компанией, на Марс и размещение на Марсе рекламного слогана Вашей компании. Сформулируйте цель проекта и задачи проекта.

Цель проекта:

Задачи проекта:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Задание 2. Ситуация для анализа

Около двух тысяч лет до н. э. был построен Стоун Хендж (Великобритания). Многие специалисты считают, что целью проекта была демонстрация возможностей человека к построению архитектурных сооружений из гигантских монолитных глыб. Однако цель этого проекта намного сложнее. Если изучить верхнюю перекладину одной из центральных арок, можно заметить паз – 22 июня, в день летнего солнцестояния, лучи

солнца проходят как раз по центру этого паза. Значит, человек, который создавал это сооружение, – в нашей терминологии – менеджер проекта – продемонстрировал, что люди способны осознавать явления глобального масштаба, анализировать природные явления и оценивать их циклическую природу. На данном примере мы очередной раз можем увидеть, что задача и цель проекта не совпадают: решая задачи проекта, достигается цель проекта. Проект помогает в демонстрации Божественного начала, символической значимости данного сооружения или его жреца, сигналы внеземным цивилизациям и др.

Прошло 4 тысячи лет, но люди до сих пор приходят посмотреть на Стоун Хендж и задумываются о себе, о том, что они могут оставить после себя человечеству. Значит, это и успешный и долгосрочный проект.

Вопросы к ситуации:

1. Докажите, что «Стоун Хэндж» – это проект.

2. Выделите возможные цели и задачи.

Цель проекта:
Задачи проекта:
1.
2.
3.
4.
5.

Практическое занятие 16

Задание 3. Студенты подразделяются на небольшие группы (3–5 человек). Каждая группа должна выдвинуть проектную инициативу (бизнес-идею в виде проекта) и охарактеризовать по следующим составляющим.

1. Наименование и сущность проекта.

2. Сфера применения проекта.

3. Потребности бизнеса или рынка, ради удовлетворения которых предпринимается проект.

4. Описание продукта проекта.

5. Основные цели, ключевые результаты проекта.

6. Ограничения проекта.

7. Критические факторы успеха.

ТЕМА 12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие 17

Вопросы для обсуждения:

1. Базовые модели оценки эффективности управления организацией.
2. Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности.
3. Влияние экономической политики на оценку эффективности.

Задание 1. Разработаны три варианта изобретения на технологию производства изделия. По данным таблицы 28 рассчитать наиболее эффективный вариант.

Таблица 28 – Характеристика изобретений

Показатели	Варианты		
	1	2	3
Инвестиции, тыс. руб.	22500	27600	19700
Издержки производства на одно изделие, руб.	13,6	14,7	13,7
Годовой объем производства, шт.	700	1100	2500

Расчеты:

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 29 – Исходные данные

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

Расчеты:

Задание 3. Первоначальная сумма инвестиций в проект равна 480 тыс. руб. Ежегодный приток наличности в течение трех лет составляет 160 тыс. руб. Процентная ставка 10 %. Принять решение о целесообразности инвестиций в проект.

Расчеты:

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 таблице 31 и сделать выводы.

Таблица 30 – 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. служащие	42	45
– руководители	21	23
– специалисты	18	20
– др. служащие	3	2
рабочие	112	118

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Рабочая тетрадь

Составители:

Алексеева Елена Анатольевна
Зайцева Ольга Вячеславовна
Горовой Станислав Олегович

Редактор *Р.А. Никифорова*
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

Подписано к печати 29.01.2024. Формат 60x90^{1/8}. Усл. печ. листов 9,6
Уч.-изд. листов 4,6. Тираж 30 экз. Заказ № 37.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.