

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

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-50 01 01-01
«Производство текстильных материалов
(технология и менеджмент)»

Витебск
2016

УДК 338.24

Менеджмент : методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 1-50 01 01-01 «Производство текстильных материалов (технология и менеджмент)»

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2016.

Составители: доц. Савицкая Т.Б.,
доц. Коробова Е.Н.,
асс. Дрюкова А.В.

Методические указания содержат разнообразные формы активного обучения (тесты, ситуации для анализа, задачи), которые помогут систематизировать и конкретизировать знания, приобретенные в процессе изучения дисциплины, а также сделать процесс обучения более эффективным и интересным.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».
Протокол № 10 от 20 апреля 2016 г.

Рецензент: доц. Суворов А.П.
Редактор: асс. Зайцева О.В.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ». Протокол № 4 от 29 апреля 2016 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т.А.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати 17.10.16. Формат 60х90 1/16. Уч.-изд. лист. 3,4.

Печать ризографическая. Тираж 40 экз. Заказ № 316.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12.02.2014.

210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	5
Тема 2. Организация как объект менеджмента	9
Тема 3. Механизм менеджмента: единство принципов, функций и методов управления	14
Тема 4. Разработка и принятие управленческих решений	17
Тема 5. Коммуникативный процесс в менеджменте	19
Тема 6. Организационная структура управления	22
Тема 7. Стратегический менеджмент в организации	25
Тема 8. Инновационный менеджмент	31
Тема 9. Инвестиционный менеджмент	32
Тема 10. Управление персоналом	34
Тема 11. Социально-психологические аспекты менеджмента	36
Тема 12. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции	40
Тема 13. Управление маркетинговой деятельностью организации	41
Тема 14. Антикризисный менеджмент	43
Список используемой литературы	48
Приложения	49

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия хозяйствования характеризуются быстрой сменяемостью задач в системе управления, а также большим разнообразием управленческих ситуаций, когда руководитель не может применить прошлый опыт для принятия решения. В связи с этим повышаются требования к подготовке специалистов по экономическим и управленческим дисциплинам, появляется необходимость внедрения в практику обучения активных методов с целью выработки у студентов творческого мышления и нестандартного подхода к принятию решений.

Методическое издание содержит задания для практических занятий по дисциплине «Менеджмент» на основе активных методов обучения: анализ конкретных ситуаций и принятие решений, проведение деловых игр, тестирование, организация деловых дискуссий.

Активные методы обучения помогают студентам освоить навыки анализа, коммуникаций, работы в команде, обработки информации, управления временем и др. Конкретные ситуации учат студентов творчески анализировать различные альтернативы, помогают оперативно разрабатывать и принимать рациональные управленческие решения в проблемных случаях, способствуют выработке у будущих специалистов эффективной поведенческой стратегии и тактики применительно к конкретным производственным условиям.

Методическая разработка предназначена для студентов, изучающих управленческие дисциплины, для преподавателей, бизнесменов, руководителей предприятий, деловых людей.

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Менеджмент как особый вид деятельности.
2. Содержание понятия «менеджмент».
3. Эволюция менеджмента.
4. Цели и задачи менеджмента.
5. Черты и стадии менеджмента.

Задание 1. Дополните схему (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Сущность управленческого труда

Задание 2. Существуют ли различия между понятиями «управление» и «менеджмент»? Сформулируйте свои определения «менеджмента» с позиций каждого подхода (рисунок 1.2).

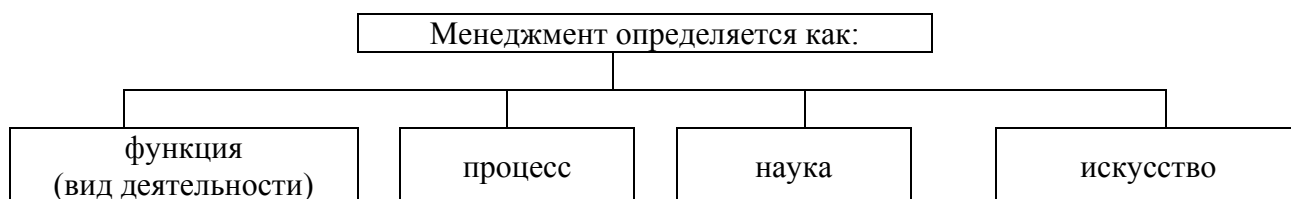


Рисунок 1.2 – Подходы к определению менеджмента

Задание 3. Дайте характеристику основным школам менеджмента, используя таблицу 1.1.

Таблица 1.1 – Основные школы менеджмента

Показатель	Школа научного управления	Классическая (административная) школа управления	Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Математическая школа
Период становления				
Основные представители				
Основные достижения				
Основные недостатки				

Задание 4. Ознакомьтесь с таблицей 1.2. Отметьте преимущества и недостатки приведенных систем управления. Можно ли выделить особенности элементов системы управления и методов менеджмента, применяемых в Республике Беларусь? Заполните таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Элементы системы управления и методы менеджмента, применяемые фирмами США и Японии

Элементы системы управления	Фирмы США	Фирмы Японии	Фирмы Республики Беларусь
1	2	3	4
Принятие управленческих решений	Индивидуальное	Основанное на принципе консенсуса	
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	
Подход к построению структуры управления	Четкий формализованный	Гибкий неформализованный	
Формы контроля деятельности персонала	Индивидуальный со стороны руководства	Групповые формы	
Оценка и продвижение по службе	Быстрая	Медленная	
Критерии отбора потенциальных руководителей	Профессиональные навыки и инициатива	Способность осуществлять координацию и контроль	

Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4
Ориентация стиля руководства	На индивидуума	На группу	
Критерии оценки деятельности управляющих	Индивидуальные результаты	Гармония и групповые достижения	
Отношения с подчиненными	Целевые, формальные, рабочие	Личные, неформальные	
Основные факторы служебного роста управляющего	Индивидуальные достижения и результаты	Старшинство и стаж работы	
Профессиональная подготовка управляющего	Специализированная (узкие специалисты)	Неспециализированная (подготовка руководителей универсального типа)	
Факторы, определяющие оплату труда управляющего	Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью	Зависимость размера оплаты от стажа работы, показателей работы группы	

Задание 5. Ситуация для анализа.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями – Генри Форд. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, самый крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупных компаний. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителя сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжил действовать по старинке. В следующие 20 лет «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в более удачливые времена.

Вопросы для анализа

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие личные качества Форда и Слоуна сопутствовали их успеху?
3. Каковы причины поражения Форда?
4. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?

Тема 2. Организация как объект менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Организация, ее признаки и характеристики.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Миссия и цели организаций. Дерево целей. Концепция управления по целям.
4. Направления развития организаций.

Задание 1. Дерево целей

Дополните «дерево целей», представленное на рисунке 2.1.

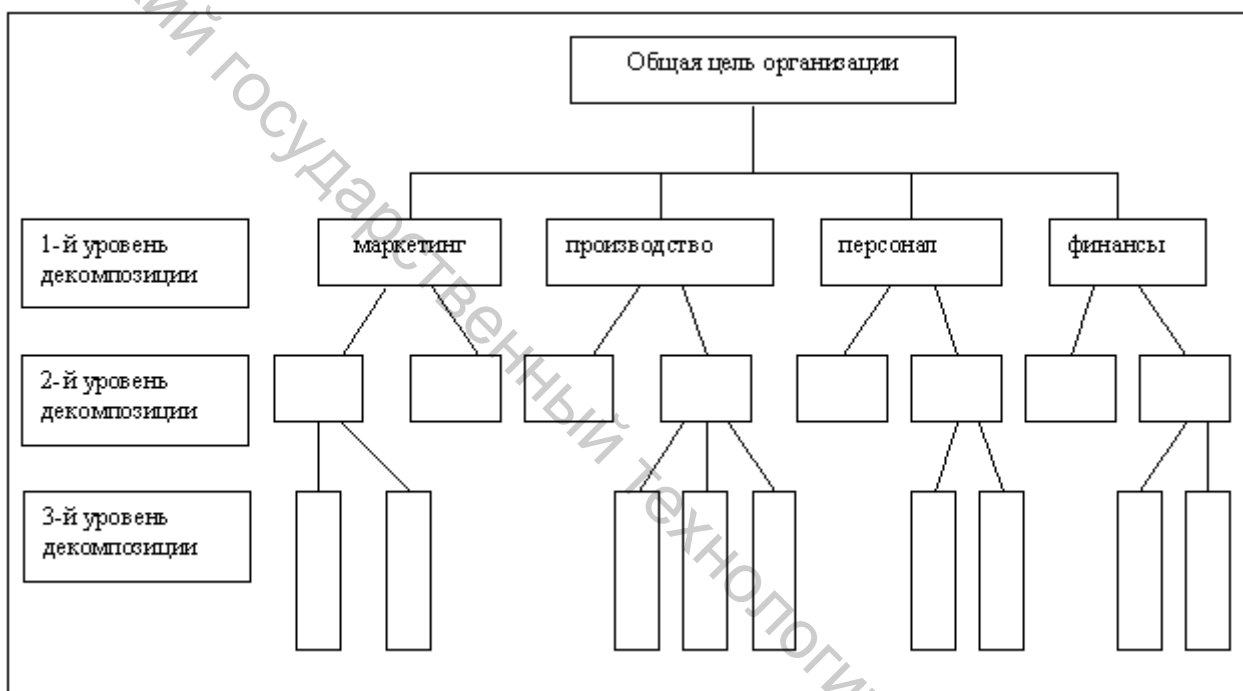


Рисунок 2.1 – Дерево целей

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

- конкретна;
- актуальна;
- измерима по определенным критериям и показателям, свойственным данной цели;
- снабжена соответствующим сроком достижения.

Система целей должна быть:

- достаточной, то есть дочерние цели, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение их материнской цели;
- полной, то есть охватывающей все важные аспекты функционирования и развития объекта;
- построена последовательно сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня.

Задание 2. Проведение SWOT-анализа предприятия.

Цель данного задания – помочь понять, как следует анализировать данные о компании и тенденции развития внешней среды компании с тем, чтобы получить представление о ее сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities), которыми можно воспользоваться, и опасности (threats), которые могут существовать.

SWOT-анализ проводится на раннем этапе цикла стратегического управления. Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений. Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического управления. Благодаря этому подходу можно избежать тенденции составлять «список пожеланий» вместо перечня тех действий, которые обеспечат долговечные, устойчивые выгоды.

Организация работы учебной группы: данное упражнение следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек.

Этапы выполнения работы.

1. Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (см. прилагаемую матрицу) на основании Вашей оценки того, что представляет собой это высказывание: сильную или слабую сторону компании, открывающуюся возможность или угрозу. Разграничивая слабые стороны и угрозы, помните, что слабые стороны формируются в самой компании и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон.

Перечень характеристик:

- снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
- позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции;
- наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка;
- адекватные финансовые ресурсы;
- рост налогов;
- низкие издержки;
- хорошие возможности для вертикальной интеграции;
- рост продаж товаров-заменителей;
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- низкая прибыльность;
- резкий рост спроса на рынке;
- выход на рынок иностранных конкурентов;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;

- появление новых технологий;
- лучшие рекламные кампании продукции компании;
- успешный опыт по разработке новых товаров;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- увеличение требовательности покупателей и поставщиков;
- признанный лидер рынка;
- эффективный менеджмент;
- собственная технология;
- умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;
- большой опыт;
- неблагоприятные демографические изменения;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- хорошие технологические навыки персонала компании;
- позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей;
- проблемы с поставками сырья и материалов;
- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;
- медленный рост рынка;
- недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании;
- отсутствует четкое стратегическое направление развития компании;
- отставание в области исследований и разработок;
- отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
- плохая сбытовая сеть.

Таблица 2.1 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (STRENGTHS)	Недостатки (WEAKNESSES)
1.	1.
2.	2.
...	...
Возможности (OPPORTUNITIES)	Угрозы (THREATS)
1.	1.
2.	2.
...	...

Задание 3. Изучите рисунок 2.2. К внутренней или внешней среде воздействия относятся факторы, представленные на рисунке?



Рисунок 2.2 – Внешнее окружение организации

Какие из представленных факторов оказывают косвенное влияние на деятельность организации?

2. Выполнив упражнение, совместно обсудите результаты и в частности обратите внимание на возможные расхождения во мнениях при отнесении той или иной характеристики к определённой категории.

Задание 4. Миссия организации.

Миссия — это четко выраженная причина существования организации. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации (Виханский О. С.).

Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется.

Ниже представлены миссии различных организаций.

Миссия Microsoft Corporation

Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения.

Миссия Intel

Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия *Intel*: сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

Миссия Avis rent-a-car

Наш бизнес – сдача автомобилей в аренду. Наша миссия – абсолютное удовлетворение клиента.

Миссия Toyota

Строительство автомобилей – это общественное дело, объединяющее работу многих людей.

Миссия IKEA

«Улучшение повседневной жизни каждого»

Миссия YouTube:

«Обеспечить быстрый и простой доступ к видео-контенту и предоставить возможность обмениваться видео друг с другом»

Миссия Nestle:

«Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей»

Миссия Danone:

«Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания»

Заполните таблицу 2.2, определив миссию организации в разных сферах деятельности.

Таблица 2.2 – Миссия организации по сферам деятельности

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

Задание 5. Студенты разбиваются в малые группы (5 – 6 человек), назначается капитан каждой группы. Необходимо выполнить следующее:

- разработать организацию: название, вид деятельности, организационно-правовую форму и т. п.;
- определить миссию данной организации;
- разработать основную цель организации, построить дерево целей (3 уровня декомпозиции целей);
- миссию, цели и задачи организации;
- функциональные области управления;
- области применения современных технологий;
- внешнюю среду косвенного воздействия;
- внутреннюю среду;

- взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;
- основные принципы менеджмента по управлению организацией.

Тема 3. Механизм менеджмента: единство принципов, функций и методов управления

Вопросы к обсуждению

1. Общая характеристика и классификация принципов менеджмента.
2. Функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
3. Понятие и классификация методов управления.

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 3.1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 3.1 – Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Задание 2. В таблице 3.2 приведены основные принципы управления, сформулированные А. Файолем. Покажите, каким образом данные принципы могут использоваться в практике управления организациями.

Таблица 3.2 – Основные принципы управления

Принцип управления	Краткое толкование принципа
Разделение труда	
Полномочия и ответственность	
Дисциплина	
Единоначалие	
Единство руководства	
Подчинение частных интересов общим	
Вознаграждение персонала	
Централизация	
Скалярная цепь	
Порядок	
Справедливость	
Стабильность рабочего места для персонала	
Инициатива	
Корпоративный дух	

Задание 3. Ситуации для анализа.

Ситуация 1. Молодой специалист Иванов В. А. был назначен начальником цеха предприятия. Со всей энергией он отдался решению задач: постоянно вмешивался в работу отдельных подразделений, давал прямые указания бригадам и рабочим, обращался к мастерам, как к приемщикам приказов, которые должны их передавать дальше.

Через некоторое время один мастер уволился с обоснованием, что он чувствует себя «мальчиком на побегушках». Вскоре пожаловался другой мастер, что его должность вскоре будет совершенно не нужна, так как начальник цеха все делает сам.

Руководство предприятия вынуждено вмешаться. Начальнику цеха объяснили, что он должен уважать зоны ответственности своих работников. Однако все осталось по-старому. Иванов объяснил, что его методы успешны, так как возглавляемый им цех всегда выполняет производственные задания. Руководство еще раз указало ему на то, что предприятие заинтересовано в использовании инициативы всех работников. К деятельности Иванова по вопросу выполнения производственных заданий у него претензий нет, однако из-за его метода руководства уходят способные кадры и большая часть знаний и умений его мастеров остается без применения. С этим руководство согласиться не может.

Иванов, который позицию руководства рассматривает как необоснованную критику, отвергает упреки и действует по-прежнему.

Когда мастера вновь обращаются к руководству с жалобой, оно решает

расстаться с Ивановым.

Обоснуйте обвинение Иванова в двойном нарушении своих обязанностей:

а) по отношению к подчиненным;

б) по отношению к руководству.

Ситуация 2. При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас никаких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета».

Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали о решениях, которые он сам прежде принимал в зоне своей ответственности, или, по крайней мере, ставили его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько необычным, полностью изменилось.

1. К чему подтолкнул директор начальника цеха?

2. Должен ли хороший директор радоваться тому, что начальник цеха действует самостоятельно? К чему приводит обратная ориентация?

Ситуация 3. При проведении реконструкции производства мастер Петров получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец, нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных – 20 человек и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

1. Как Вы думаете, какой принцип управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Петрову?

2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Вагнер, обращаясь к начальнику цеха?

3. Почему «хитрый» план мастера потерпел поражение?

Ситуация 4. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Козлова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Икс».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Козлов не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось

невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Икс».

Кто допустил ошибки делегирования?

Ситуация 5. Главный специалист Т. Б. Сова дает двум руководителям отделов задание – позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Икс» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Сове, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

1. Назовите виновников создавшегося положения.

2. Осознал ли виновник свою ошибку?

3. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 6. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

А чем же должны заниматься менеджеры?

Тема 4. Разработка и принятие управленческого решения

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и типология управленческого решения.
2. Методы и техника принятия управленческого решения.
3. Эффективность управленческого решения.

Задание 1. Выбор оптимального управленческого решения.

Для улучшения конкурентных позиций на рынке топ-менеджмент фирмы рассматривает три возможных управленческих решения:

- 1) снижение цены;
- 2) увеличение расходов на рекламу;
- 3) расширение ассортимента.

Предполагается три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 45 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль (млн. у. е.).

Таблица 4.1 – Ожидаемая прибыль

Вариант решения	Сценарии		
	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
1. Снижение цены	5	6	4
2. Увеличение расходов на рекламу	3	6	2
3. Расширение ассортимента	6	3	7

Построить дерево решений для рассматриваемых вариантов и сценариев развития. Определить оптимальное управленческое решение по критерию максимальной денежной отдачи.

Задание 3. Тест «Умеете ли Вы решать проблемы?»

Выберите один из вариантов ответа на каждый из 9 поставленных вопросов, а затем определите общую сумму баллов.

1. Рассказываете ли Вы о своих проблемах и неприятностях?

- а) нет, это не поможет – 3;
- б) конечно, если есть подходящий собеседник – 1;
- в) не всегда. Иной раз думать о них не хочется – 2.

2. Насколько сильно Вы переживаете свои неудачи?

- а) всегда очень тяжело – 4;
- б) в зависимости от обстоятельств – 0;
- в) терплю. Всему когда-то приходит конец – 2.

3. Если Вы не употребляете спиртное, сразу же переходите к следующему вопросу, а если употребляете, то зачем?

- а) «утопить» свои проблемы – 5;
- б) расслабиться – 3;
- в) просто нравится – 1.

4. Если Вас что-то глубоко ранит, то Вы:

- а) позволяете себе «с горя» то, что обычно не можете позволить – 0;
- б) идете к хорошим друзьям «поплакаться в жилетку» – 2;
- в) сидите дома и «жалеете» себя – 4.

5. Если близкий человек Вас обижает, Вы:

- а) уходите в свою «раковину» – 3;
- б) требуете объяснения – 0;
- в) рассказываете об этом всем, кто готов слушать – 1.

6. В минуты счастья Вы:

- а) забываете о несчастьях – 1;
- б) боитесь, что эта минута быстро пройдет – 3;
- в) помните, что в жизни есть и много неприятного – 5.

7. Что Вы думаете о психиатрах ?

- а) не хотелось бы стать их пациентом – 4;
- б) они могли бы многим помочь – 2;
- в) человек может помочь себе сам – 0.

8. Судьба:

- а) Вас преследует – 5;
- б) к Вам несправедлива – 3;
- в) к Вам благосклонна – 1.

9. После ссоры, когда гнев проходит, о чем Вы думаете?

- а) о приятном, что было в прошлом, несмотря ни на что – 0;
- б) о тайном мщении – 4;
- в) о том, сколько уже пришлось вытерпеть – 2.

От 7 до 15 очков – Вы легко миритесь с неприятностями, так как умеете оценить других и себя.

От 16 до 26 очков – бывает, что Вы проклинаете судьбу, но у Вас «отдушина» – выплескивание своих проблем на других.

Более 26 очков – Вы не научились «расправляться» со своими бедами. Нужно мобилизоваться.

Тема 5. Коммуникативный процесс в менеджменте

Вопросы для обсуждения

1. Сущность коммуникаций, их виды. Коммуникативный процесс.
2. Информационное обеспечение процессов управления.

Задание 1. *Деловая игра «Испорченный телефон».*

Цель игры. Проиллюстрировать искажения, которые могут возникнуть при передаче информации из официального источника через несколько лиц к человеку, которому эта информация предназначена.

Преподаватель приглашает шесть добровольцев принять участие в передаче информации от одного к другому по цепочке. Остальные члены группы будут наблюдателями.

Пять из шести добровольцев уходят в изолированное помещение, за дверь. Один – первый, остается в общей комнате с преподавателем и наблюдателями.

Руководитель раздает экземпляры «Листка наблюдателя» оставшимся участникам для пометок по ходу действия.

Листок наблюдателя

Показания очевидца:

«Я должен как можно скорее вернуться на работу. Грузовик, ехавший в южном направлении, сворачивал направо на перекрестке в тот момент, когда

«Жигули», двигавшиеся на север, попытались повернуть налево. Когда водители обнаружили, что сворачивают на одну и ту же полосу движения, они оба засигналили, но каждый продолжал свой поворот, не замедляя скорости. Кажется, что «Жигули» даже прибавили газу перед самым столкновением».

Затем руководитель «первому» зачитывает «показания очевидца» при наблюдателях.

Руководитель приглашает в общую комнату одного из «изолированных» добровольцев – «второго».

«Первый» сообщает «второму» то, что услышал от руководителя.

«Второй» – «третьему» и так далее, до последнего. Передаваемая устно информация, дошедшая до «шестого», последним излагается письменно. Информация передается строго без посторонней помощи.

Преподаватель зачитывает первоначальную информацию и ту, что дошла до «шестого», чтобы все участники игры смогли сравнить эти два варианта.

Наблюдателей просят сообщить свои заметки всей группе. Затем «добровольцы» обсуждают свои впечатления. Затем в обсуждение выводов, которые следуют из проведенного занятия в целом, включается вся группа.

Результаты свести в таблицу 5.1.

Таблица 5.1 – Результаты игры

Доброволец	Прибавления	Опущения	Искажения
	(по отношению к полученной информации)		
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

3. Ответить на вопрос: для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры. Запишите свои ответы в таблицу 5.2, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

Таблица 5.2 – Типы преград на пути межличностных коммуникаций

Наименование типов преград на пути межличностных коммуникаций	Пример 1	Пример 2	Пример 3	Пример 4	Пример 5
Преграды, обусловленные восприятием					
Семантические барьеры					
Невербальные преграды					
Плохая обратная связь					
Неумение слушать					

Пример 1. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым Вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть Вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что Вы – нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством Вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут Вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у Вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать о том, что они никоим образом не будут позитивными.

Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете руководитель сразу поднимает на Вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к Вам: «Как продвигается проект. Чем могу быть Вам полезен?»

Пример 2. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к Вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией Вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у Вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно, что Вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то Вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

Пример 3. К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме и кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса.

Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

Пример 4. Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное, и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели,

нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

Пример 5. Если Вы скажете своему подчиненному «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно Вы понимаете под «проблемами». В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение того, что существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что Вы чувствуете, как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

Тема 6. Организационная структура управления

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и основные характеристики ОСУ.
2. Виды ОСУ.
3. Организационное проектирование.

Задание 1. Виды структур управления

Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная), представленные на рисунках 6.1 – 6.3. Приведите примеры известных вам организаций и их типов структур.



Рисунок 6.1 – Структура управления (вариант 1)

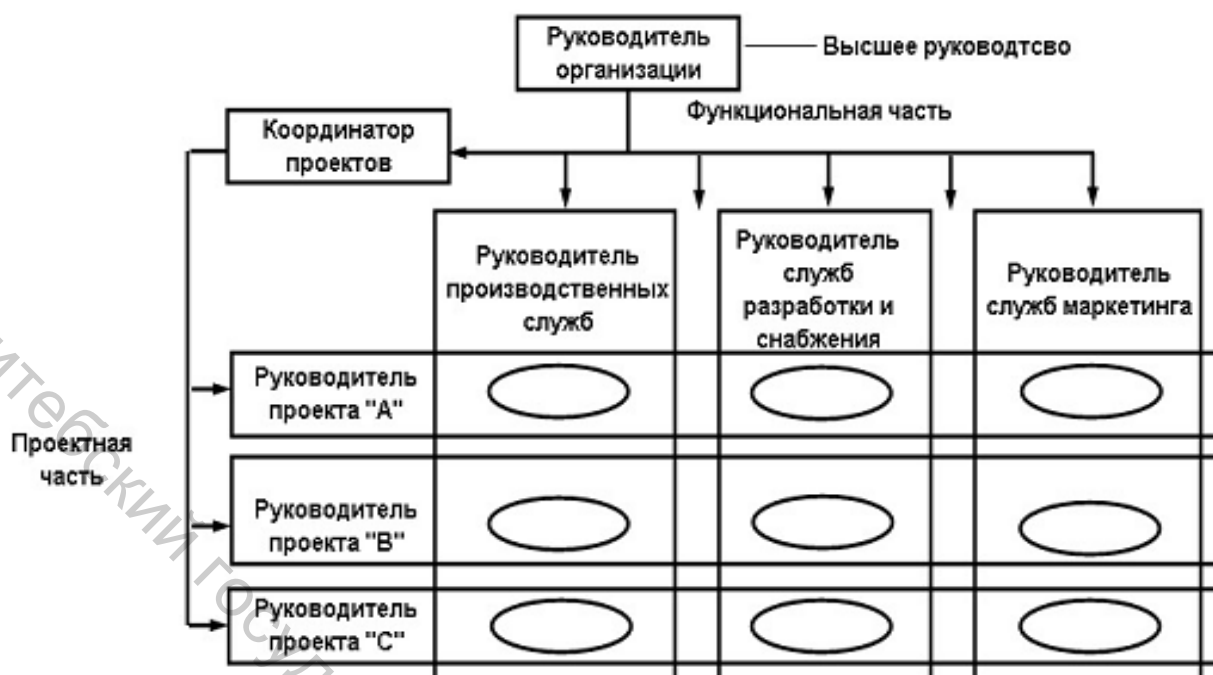


Рисунок 6.2 – Структура управления (вариант 2)



Рисунок 6.3 – Структура управления (вариант3)

Задание 2. Сильные и слабые стороны видов структур управления.

Определить, сильные и слабые стороны каких видов структур управления представлены в таблицах 6.1 – 6.3.

Таблица 6.1 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны:	
1.	Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении
2.	Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен

Окончание таблицы 6.1

3. Высокая координированность функций
4. Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5. Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия
6. Принятие решений децентрализовано
Слабые стороны:
1. Менее экономична, чем функциональная структура
2. Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
3. Не требует высокой компетентности и технической специализации
4. Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Таблица 6.2 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны
1. Локальные функциональные подразделения экономичны
2. Высокое мастерство
3. Достижение организацией функциональных целей
4. Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия)
Слабые стороны:
1. Медленно реагирует на изменения среды
2. Возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку
3. Слабо координирована работа подразделений по горизонтали
4. Незначительны инновации
5. Ограниченные представления о целях организации

Таблица 6.3 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны
1. Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей
2. Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы
3. Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения
4. Дает возможность развития функционального и специального мастерства
5. Наиболее полезна в организациях средних размеров
Слабые стороны
1. Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
2. Требуется хороших навыков межличностного общения и специального обучения
3. Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
4. Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
5. Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

Задание 3. Необходимо разработать организационную структуру производственного подразделения (цеха). В цехе располагаются три производственных участка, возглавляемых мастерами. Рационализировать полученную структуру управления путем «уплотнения функций» – так, чтобы в каждом структурном элементе низового слоя было *не менее трех исполнителей*. Экспертный совет оценил относительную сложность работ. Результаты функционального анализа работ цеха представлены в таблице 6.4.

Таблица 6.4 – Функциональный анализ работ цеха

Наименование элементов и звеньев ОСУ цеха	Процент времени, приходящийся на выполнение функциональных работ	Балл сложности
1. Начальник цеха	15	200
2. Производственный участок 1	25	200
3. Производственный участок 2	30	100
4. Производственный участок 3	30	500
Итого по цеху	100	1000

Необходимые вычисления представить в виде таблицы 6.5.

Таблица 6.5 – Расчет параметров для построения иерархической структуры производственного подразделения

Наименование подразделения/должностного лица	Весовой коэффициент		Относительная доля времени работы каждого подразделения		Расчетное количество работников (целое)	
	расчет	результат	расчет	результат	расчет	результат
Начальник цеха						
Планово-диспетчерское бюро						
Технологическое бюро						
Ремонтная служба						

Задание 7. Проанализировать структуру управления, представленную в Приложении А.

Тема 7. Стратегический менеджмент в организации

Вопросы для обсуждения

1. Стратегический менеджмент как процесс: сущность и содержание основных элементов.
2. Виды стратегий. Выбор конкурентной стратегии организации (общие стратегии конкуренции, лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).
3. Стратегические изменения в организации.

Задание 1. Построение матрицы Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ).

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 7.1.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Таблица 7.1 – Характеристика продуктового портфеля компании

Наименование продукции	Объем реализации, млн. руб.		Доля рынка	
	2011	2012	предприятия	конкурента
1. Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2900	2500	34	17
2. Фотоаппараты для стран Западной Европы	590	649	33	20
3. Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	90	130	5	7
4. Оптические приборы для армии и флота	900	400	2	4
5. Оптические приборы для медицинских организаций	980	686	16	16
6. Кинокамеры для стран Западной Европы	280	448	15	10

Рекомендации к решению

1. Необходимо рассчитать темп роста рынка (изменение объемов реализации по каждому виду продукции в отчетном году по сравнению с базисным).

2. Необходимо рассчитать относительную долю рынка (то есть долю рынка данного предприятия по отношению к доле рынка конкурента).

3. Рассчитать удельный вес каждого вида продукции в общем объеме реализации в 2012 году.

4. Расчетные данные представить в виде таблицы 7.2.

Таблица 7.2 – Данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Стратегическая зона хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
1. Темп роста рынка						
2. Относительная доля рынка						
3. Доля каждого вида продукции в общем объеме реализации						

5. По рассчитанным в п. 1, п. 2 координатам отложить соответствующие точки на матрице БКГ. Данные точки будут представлять собой тот или иной вид продукции. На рисунке 7.1 схематически представлена матрица БКГ.

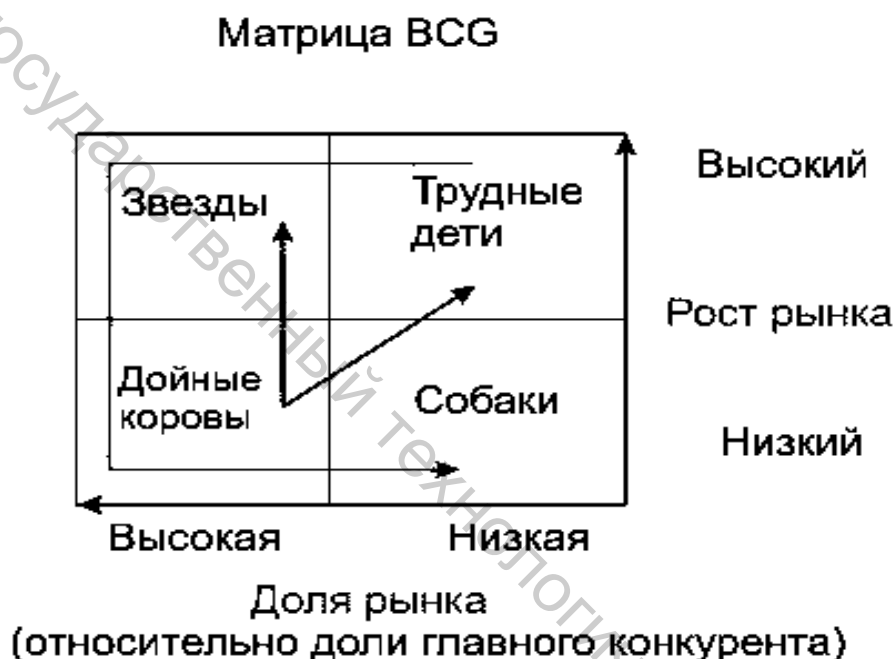


Рисунок 7.1 – Матрица БКГ

Типы стратегических зон хозяйствования.

«Звезды»

Высокий рост объема продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объема продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства

от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»)

Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться.

6. Координата номинальной линии принимается равной единице. Такое положение номинальной линии логично, так как определяет позицию фирмы по отношению к основному конкуренту. Примем для дальнейшего построения $ОДР = 1$, то есть ситуацию, когда доля рынка основного конкурента и рассматриваемой фирмы одинаковы. Координату положения номинальной линии на оси ординат определим равной 1. Эта координата соответствует ситуации, когда $РР$ не наблюдается, то есть объем продаж в предшествующем году был равен объему продаж планового года.

7. Разработать стратегию развития каждой СЗХ. Следует иметь в виду, что «коровы», как правило, имеют большую долю на рынке, занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ. На поддержание своего развития они не требуют больших инвестиций. «Звезды», образуя положительные финансовые потоки, требуют больших инвестиций в свое развитие. Таким образом, избытка финансовых средств у них, как правило, нет. «Знаки вопросов» требуют к себе пристального внимания, так как нет однозначного ответа на вопрос, следует ли их поддерживать и развивать. Вполне возможно, что более целесообразно вывести их с рынка. Если принимается решение об их поддержке, то следует определить источники и размеры инвестиций. «Собаки» часто имеют отрицательные финансовые потоки, поэтому следует внимательно проанализировать необходимость их дальнейшего существования на рынках.

Задание 2. Определение рационального объема производства продукции.

Стратегически важными задачами для предприятия являются определение рационального объема производства, выбор цены на производимую продукцию, максимизация прибыли, поддержание приемлемого уровня эффективности хозяйственной деятельности.

Осуществляется стратегическое планирование деятельности предприятия. Руководство фирмы не склонно к излишнему риску, вероятность потери

капитала при реализации мероприятий не должна превышать 20 %. Фирма собирается производить продукт А, примерная себестоимость которого может быть определена по смете расходов на производство 10 000 штук изделий в год.

Необходимо:

- спроектировать ориентировочную цену реализации продукта А, исходя из его себестоимости и приемлемой для фирмы величины прибыли;
- определить вид стратегии развития фирмы с учетом этапа жизненного цикла продукта А: отразить графически динамику роста продаж основного конкурента, сделать вывод об этапе жизненного цикла продукта;
- определить точку окупаемости по продукту А;
- с учетом кривой опыта рассчитать экономическую эффективность производства в 1-й год работы и в перспективе, после увеличения объемов производства до 20 000 штук в год;
- учитывая, что в будущем фирма собирается установить более совершенное технологическое оборудование, сделать вывод о целесообразности реконструкции предприятия, если переменные издержки снизятся на 20 %, а постоянные вырастут на 70 %.

Сделать выводы.

Исходные данные представлены в таблице 7.3, 7.4.

Таблица 7.3 – Смета затрат на производство 10 000 штук изделий А.

Затраты	Сумма, тыс. д. е.
Сырье и материалы	100
Заработная плата производственного персонала	280
Заработная плата управленческого персонала	70
Амортизационные отчисления	10
Коммунальные платежи	80
Энергия и вода на технологические нужды	60
Прочие накладные расходы	70

Таблица 7.4 – Динамика продаж у основного конкурента

Показатель	Квартал отчетного года			
	1	2	3	4
Объем реализации, млн. д.е.	1,5	2,0	2,5	3,5

Рекомендации к решению

✓ Приемлемая величина прибыли может быть определена в соответствии с установками руководства и учетом кривой Стейнера (рисунок 7.2).

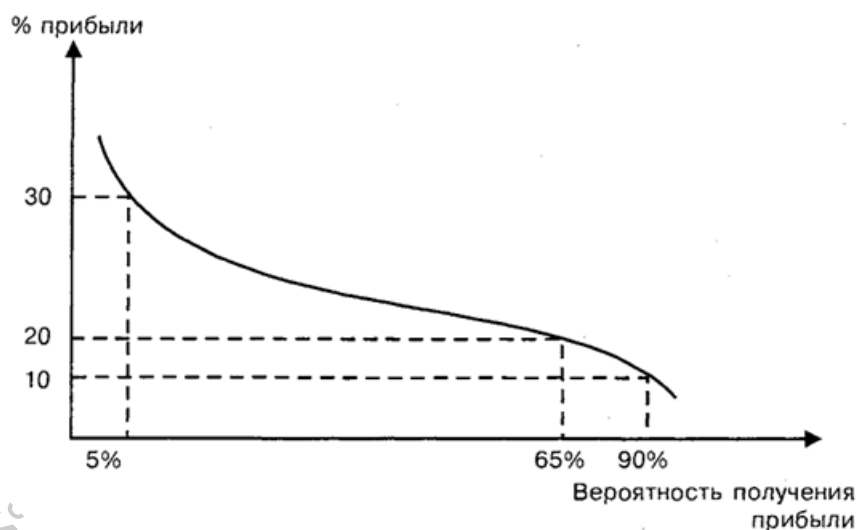


Рисунок 7.2 – Кривая Стейнера

✓ Жизненный цикл продукта:

Рождение – первое появление товара на рынке. Характерным является небольшой рост объёмов продаж и соответственно прибыль минимальна или её вообще нет.

Рост. Период быстрого роста объёма продаж, если товар принят рынком и спрос на него растёт. Прибыль также возрастает по мере увеличения объёма продаж.

Зрелость. Объёмы продаж значительны, но дальнейшего роста продаж не наблюдается. Прибыль на данном этапе стабилизировалась, так как дополнительных затрат для вывода товара на рынок не требуется.

Упадок, уход с рынка. Для данной фазы жизненного цикла товара характерно значительное снижение объёмов продаж вплоть до полного падения спроса на данный товар. Прибыль резко снижается до нуля.

✓ Точка безубыточности определяется по формуле:

$$BEP = \frac{Z_{пост}}{Ц - Z_{пер}}, \quad (7.1)$$

где $Z_{пост}$ – постоянные затраты, д. е.; $Ц$ – цена продукта, д. е.; $Z_{пер}$ – затраты переменные, д. е.

✓ Кривая опыта характеризует снижение удельных производственных издержек при росте объёмов производства. Установлено, что при росте объёмов производства вдвое удельные издержки снижаются на 15 – 20 % (рисунок 7.3). Причем в большей степени снижаются трудовые издержки за счет приобретения опыта работы, применения рациональных приемов труда.

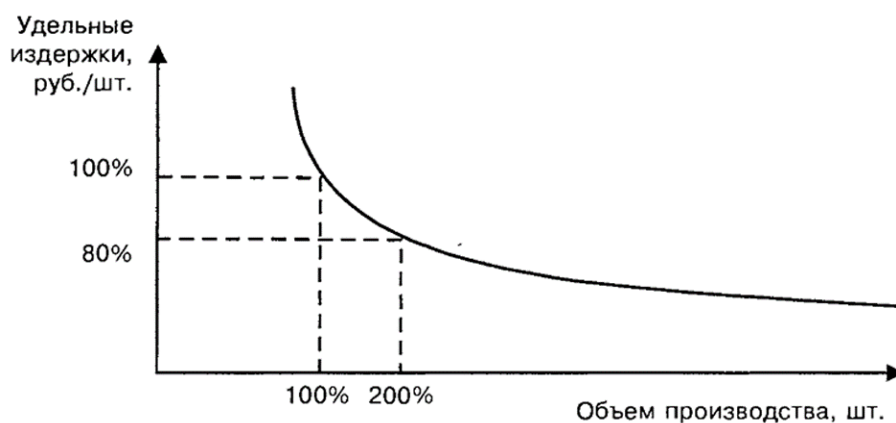


Рисунок 7.3 – Кривая опыта

Тема 8. Инновационный менеджмент

Задание 1. Разработано три варианта изобретения на технологию производства изделия. По данным таблицы 8.1 рассчитать наиболее эффективный, используя метод приведенных затрат.

Таблица 8.1 – Исходные данные

Показатели	Варианты		
	1	2	3
Инвестиции, у. е.	22500	27600	19700
Издержки производства одного изделия, у. е.	13,6	14,7	13,7
Годовой объем производства, шт.	700	1100	2500

Рекомендации к решению

Приведенные затраты определяются по формуле 8.1:

$$Z = C + E_n \times K \rightarrow \min, \quad (8.1)$$

где C – годовые издержки производства, у. е.; K – инвестиции, у. е.; E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности.

Задание 2. Определить показатели экономической эффективности проекта (таблица 8.2): условно-годовую экономию, срок окупаемости, расчетный коэффициент экономической эффективности, годовой экономический эффект.

Таблица 8.2 – Исходные данные

Показатели	Затраты до мероприятия	Затраты после мероприятия
1	2	3
Основная ЗП производственных рабочих, тыс. руб.	14,4	10,2
Размер премии к основной ЗП, %	10	15

Окончание таблицы 8.2

1	2	3
Дополнительная ЗП, % от основной ЗП	9,6	9,7
Отчисления от ФЗП, тыс. руб.	34,6	34,6
Производственная программа, тыс. шт.	20	22
Инвестиции, млн. руб.	-	100

Тема 9. Инвестиционный менеджмент

Вопросы для обсуждения

1. Методы оценки инвестиционных проектов.
2. Анализ риска инвестиций.

Задание 1. Определить чистый дисконтированный поток по проекту (ЧДД) и сделать вывод о целесообразности осуществления проекта. Расчеты провести с учетом прогнозируемого уровня инфляции.

Горизонт расчета – 4 года. Средневзвешенная цена капитала, включающая инфляционную премию и премию за риск – 14 %.

Ежегодные амортизационные отчисления – 5 млн. руб. Единовременный объем инвестиций в проект $I_0 = 12$ млн. руб.

Таблица 9.1 – Исходные данные

Год, t	Текущие поступления (выручка без налогов с выручки) R_t , млн. руб.	Текущие затраты по проекту, млн. руб.		Прогнозируемый индекс инфляции		
		всего, S_t	в том числе амортизационные отчисления, A_t	по товарам потребительского назначения In_t , %	по товарам производственно-технического назначения Inm_t , %	коэффициент переоценки стоимости основных средств K_t
1	14	7	4	1,08	1,10	1,08
2	16	8	5	1,07	1,09	1,07
3	20	9	5	1,06	1,08	1,07
4	20	9	5	1,06	1,07	1,06

Для оценки экономической эффективности инновационных проектов в системе дисконтирования используются следующие показатели:

1. Чистый дисконтированный доход:

$$ЧДД = \sum_{t=1}^T \frac{(ЧП_t + A_t)}{(1 + E_t)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1 + E_t)^t}, \quad (9.1)$$

где $ЧП_t$ – чистая прибыль на t -том году существования проекта; A_t – годовые амортизационные отчисления на t -том году существования проекта; E_t – норма дисконта; A_t – годовые амортизационные отчисления на t -том году существования проекта; T – горизонт расчета, принимается равным количеству лет, по прошествии которых проект выходит на проектную мощность + еще один год; t – порядковый номер года в расчетах.

Первый год, когда организация осуществляет инвестиции, но не получает доход, принято считать нулевым.

2. Индекс доходности:

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{(ЧП_t + A_t)}{(1 + E_t)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1 + E_t)^t}}. \quad (9.2)$$

Для реализации могут быть приняты только те проекты, по которым $ИД > 1$, так как только в этом случае может быть получен дополнительный доход на инвестируемый капитал.

3. Расчетная норма рентабельности (норма прибыли, индекс рентабельности, коэффициент рентабельности):

$$ИР_o = \frac{\frac{\sum_{t=1}^T \frac{ЧП_t}{(1 + E_t)^t}}{T}}{\frac{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1 + E_t)^t}}{T}} = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{ЧП_t}{(1 + E_t)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1 + E_t)^t}}, \quad (9.3)$$

где $ЧП_{cp}$ – среднегодовая чистая прибыль по проекту; I_{cp} – среднегодовые инвестиционные затраты по проекту.

4. Период возврата инвестиций:

$$T_B = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1 + E_t)^t}}{\frac{1}{T} \times \sum_{t=1}^T \frac{ЧП_t + A_t}{(1 + E_t)^t}}. \quad (9.4)$$

5. Период окупаемости инвестиций:

$$T_o = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+E_t)^t}}{\frac{1}{T} \times \sum_{t=1}^T \frac{ЧП_t}{(1+E_t)^t}} . \quad (9.5)$$

Тема 10. Управление персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и актуальность управления персоналом.
2. Кадровый потенциал организации.
3. Планирование, оценка и развитие персонала.
4. Стратегическое управление персоналом.

Задание 1. Ситуация для анализа.

Однажды профессор университета г-н Грин остановился в отеле «Премиум» в Лондоне, который славился своими традициями и великолепным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Грин опоздал на самолет.

Об этом сам Грин, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс — реальный актив отеля «Премиум», реальная ценность созданная его персоналом, кроме, конечно, бармена.

У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасный логотип и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия можно свести к нулю, остроумно утверждает Грин.

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации ?

2. Какую цель ставит перед собой отель?

3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?

4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий решить проблему неприветливого бармена.

Задание 2. Определить потребность в персонале.

2.1 Определить явочное число пряжепрядильщиц и среднее уплотнение, если в прядельном производстве пряжей линейной плотности 25 текс. заправлено 80

машин, норма обслуживания прядильщицы – 4 сторонки; пряжей 18,5 текс, заправлено 50 машин, норма обслуживания – 5 сторонок и пряжей 15,4 текс, заправлено 24 машины, норма обслуживания – 6 сторонок. Режим работы – трехсменный.

2.2 Определить явочное число операторов чесальных машин, если заправлено 240 машин. Норма обслуживания оператора – 16 машин. Режим работы – трехсменный.

2.3 Определить явочное и списочное число ткачей, если на ткацком производстве заправлено 610 станков, норма обслуживания ткача – 14 станков. Невыходы на работу – 10 %. Режим работы – двухсменный.

2.4 Определить явочное и списочное число прядильщиц, если заправлено 124 машины (по 200 камер на каждой машине). Норма обслуживания прядильщицы – 800 камер. Неявки на работу составляют 8 %. Режим работы – трехсменный.

Рекомендации к решению

Явочное число – это число рабочих, которые ежедневно должны приходить на работу.

Списочное число – это число рабочих, числящихся в списках организации.

Явочная численность ремонтных рабочих определяется по формуле

$$Ч_{яв} = \frac{n_k \times T_k + n_{cp} \times T_{cp}}{\Phi_n}, \quad (10.1)$$

где n_k , n_{cp} – количество капитальных и средних ремонтов в расчете на год; T_k , T_{cp} – трудоемкость одного капитального и среднего ремонта, чел.-час.; Φ_n – номинальный фонд времени работы одного рабочего в год.

$$P_{см} = P_{яв} \times 100 / (100 - П_n), \quad (10.2)$$

где $P_{яв}$ – явочное число рабочих; $П_n$ – процент невыходов по уважительным причинам.

Численность определяется исходя из норм обслуживания, норм выработки, норм времени и рабочих мест.

Планирование численности:

- по нормам обслуживания

$$P_{яв} = M_3 / H_o, \quad (10.3)$$

где M_3 – число заправленного оборудования; H_o – норма обслуживания рабочего;

- по нормам выработки

$$P_{яв} = \frac{B}{H_г \times T}, \quad (10.4)$$

где B – выработка продукции в планируемом периоде в единицах измерения, принятых в норме выработки; $H_г$ – норма выработки на одного рабочего в час; T – число часов работы одного рабочего в планируемом периоде.

Тема 11. Социально-психологические аспекты менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Человек в системе управления.
2. Лидерство, власть и влияние.
3. Управление конфликтами и стрессами.

Задание 1. Определить сильные стороны и ограничения по результатам самоанализа.

Исходные утверждения (вопросы):

1. Я хорошо справляюсь с трудностями.
2. Мне ясна позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в жизни, я действую решительно.
4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я принимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
7. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
8. Я забочусь о своем здоровье.
9. Я иногда прошу других высказать о моих основных подходах к жизни и работе.
10. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы четко сказать, что я хочу сделать в своей жизни.
11. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшей учебы и развития.
12. Мой подход к решению проблем систематизации.
13. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
14. Я обычно хорошо воздействую на других людей.
15. Я убежден, что применяю подходящий стиль управления.
16. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
17. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
18. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
19. Я эффективно распределяю свое время.
20. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

21. Я постоянно стремлюсь использовать новый опыт.
22. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
23. Я бы описал себя как человека уверенного в себе.
24. Я верю в возможность изменения отношения людей к работе.
25. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
26. Работа не влияет негативно на мою частную жизнь.
27. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
28. Я не теряюсь и не сдаюсь, если не могу найти решение сразу.
29. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
30. Время от времени я тщательно пересматриваю свои ценности.
31. Для меня важно чувство успеха.
32. Я принимаю вызов с удовольствием.
33. Я уверен в себе.
34. Я в общем влияю на поведение окружающих.
35. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
36. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
37. У меня имеется четкий план личной карьеры.
38. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
39. Открытый и легко приспосабливающийся – это хорошее описание моего характера.
40. Я умею слушать других.

Если Вы отвечаете на вопрос положительно или согласны с утверждением, перечеркните соответствующую клетку в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Анализ результатов тестирования

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

Подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице для подсчета результатов (таблица 11.2).

Таблица 11.2 – Подсчет результатов

Результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
1	2	3	4	5
A	Способность управлять			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Результат личных ценностей

Окончание таблицы 11.2

1	2	3	4	5
С	Четкие личные планы			Смутные личные планы
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановка саморазвития
Е	Хорошие навыки в решения проблем			Недостаточность навыков в решении проблем
F	Творческий подход.			Недостаток творческих подходов
G	Умение влиять на людей			Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточно понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение показать групповую работу			Низкая способность формировать коллектив.

Заполнить столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – ранг 2 и т. д.

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

Заполните таблицу итогов, сделайте выводы и сформируйте свои предложения.

Таблица 11.3 – Таблица итогов

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

Задание 2. Тест. Как Вы действуете в условиях конфликта?

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 – весьма типично, 4 – часто, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблице 11.4 и подсчитайте общую сумму баллов.

Таблица 11.4 – Оценка поведения менеджера в конфликте

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

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивать врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.
24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавель в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

Оценка результатов.

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

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

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

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

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

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

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

Тема 12. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции

Вопросы для обсуждения

1. Сущность управления качеством продукции.
2. Система менеджмента качества.
3. Управление конкурентоспособностью продукции.

Задание 1. Фирма несет определенные потери и затраты, обусловленные как неудовлетворенным уровнем качества продукции, так и необходимостью его повышения (таблица 12.1).

Таблица 12.1 – Показатели потерь и затрат фирмы

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
1 Затраты:	
1.1 На повышение технического уровня продукции	180000
1.2 На снижение уровня дефективности	5000
1.3 На расширение услуг при эксплуатации продукции	8000
1.4 На организацию технического контроля и испытания продукции	10000
1.5 На рекламу	3000
1.6 На возмещение прямого ущерба потребителю	5000
1.7 На мероприятия по предупреждению появления дефектов	12000

Определить цену несоответствия, или затраты обусловленные неудовлетворительным качеством продукции.

Задание 2. Качество продукции предприятия характеризуют следующие данные, приведенные в таблице 12.2.

Таблица 12.2 – Показатели качества продукции

Показатели, тыс. руб.	Годы	
	2016	2017
Объем продаж – всего	5000	8000
В том числе:		
Новой продукции.	3000	5000
Продукции, соответствующей мировому уровню	400	600
Продукции, поставленной на экспорт	500	700
Сертифицированной продукции	3000	4000

Определить обобщающие показатели качества и проанализировать их динамику.

Тема 13. Управление маркетинговой деятельностью организации

1. Маркетинг как функция менеджмента.
2. Цели и задачи управления маркетингом.
3. Программы маркетинга по продуктам и по производству.

Задание 1. Фирма, выпускающая однородный товар, выступает на рынке несовершенным конкурентом, то есть обладает значительной долей производства и сбыта в отрасли и может влиять на цены. При росте выпуска продукции фирмы происходит все большее насыщение рынка, уменьшение спроса и, следовательно, цены.

Отделом маркетинга фирмы выяснено, что в определенном разумном диапазоне при снижении цены на одну денежную единицу за каждую единицу товара спрос увеличивается на 200 единиц, что делает целесообразным соответствующее увеличение объема производства.

Базовый объем выпуска продукции составляет 2 тыс. шт., базовая цена – 90 денежных единиц за штуку. Исследуются возможности ступенчатого наращивания производства и сбыта продукции: 4, 6, 8, 10, 12 и 14 тыс. шт. Базовая валовая выручка ($ВВ$), то есть сумма, полученная при продаже всей продукции в объеме K по соответствующей цене $Ц$, составляет: 2000×90 ден. ед. = 180 тыс. ден. ед.

Фирму интересуют размеры предельного (дополнительного) дохода, как разницы в выручке, получаемой при повышении объема производства на каждую единицу товара или на каждую ступень прироста (2000 шт.). Предельный доход ($ПД$) представляет собой прирост $ВВ$.

Вопросы и задания

1. Определите коэффициент ценовой эластичности спроса на товар по приведенной формуле 13.1.

2. Подсчитайте величины валовой выручки и предельного дохода для каждой ступени наращивания производства и сбыта. Сведите данные в таблицу (см. таблицу 13.1).

3. Постройте график зависимости предельного дохода ($ПД$) от объема производимой и покупаемой продукции (K). Объясните направленность графика, динамику $ПД$ (вариант организации пространства для построения графика см. на рисунке 13.1).

Степень чувствительности спроса к изменению цены при помощи показателя ценовой эластичности

$$E_p = \frac{\Delta P}{\Delta Q}, \quad (13.1)$$

где E_p – коэффициент эластичности; ΔP – прирост цены продукции, %; ΔQ – прирост количества спроса, %.

Таблица 13.1 – Данные прогноза экономических результатов на основе расчета эластичности спроса

Количество товара (K), тыс. шт.	Цена за 1 шт. ($Ц$), ден. ед.	Валовая выручка ($ВВ$), тыс. ден. ед.	Предельный доход ($ПД$), тыс. ден. ед.
2			
4			
6			
8			
10			
12			
14			

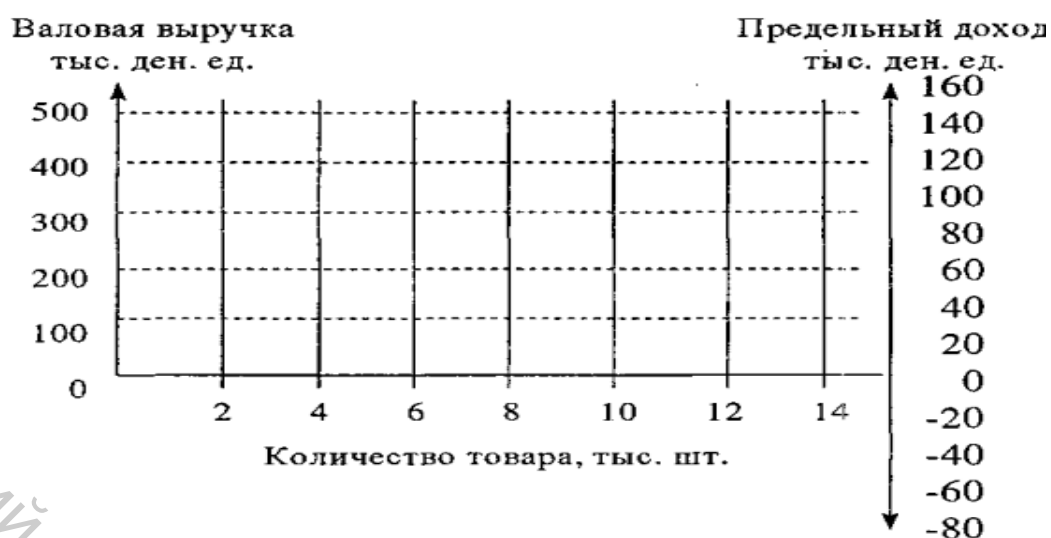


Рисунок 13.1 – Вариант организации пространства для построения графика

Задание 2. ОАО «Плюс» выпускает два вида продукции: пальто и ветровки. Их прогнозные показатели по производству и реализации представлены в таблице 7. Возможный расход ткани в плановом периоде ограничен и составляет 25000 м. Еще одним ограничивающим фактором является максимальная емкость рынка по производимым товарам.

Необходимо определить оптимальную ассортиментную политику организации с учетом факторов ограничений.

Таблица 13.2 – Прогнозные показатели по производству и реализации

Наименование показателя	Изделие	
	пальто	ветровка
Максимальная емкость рынка, ед.	5000	9000
Цена реализации, тыс. руб. за ед.	240	195
Удельные переменные затраты, тыс. руб. за ед.	150	125
Удельный расход ткани, м за ед.	4	2
Постоянные затраты	5200	

Тема 14. Антикризисный менеджмент

1. Сущность, виды и процедуры банкротства.
2. Национальная система экономической несостоятельности (банкротства) в Республике Беларусь.
3. Диагностика банкротства субъектов хозяйствования.
4. Антикризисное финансовое управление.

Задание 1. Ознакомьтесь со схемой реализации процедур банкротства в Республике Беларусь (рисунок 14.1) и ответьте на нижеприведенные вопросы.



Рисунок 14.1 – Процедуры банкротства

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные мероприятия в процедуре банкротства и опишите их взаимосвязь.
2. Кто уполномочен принимать решение о возбуждении процедуры банкротства и о начале конкурсного производства? Какие условия должны при этом соблюдаться?
3. Кто такой антикризисный управляющий? Каковы его права и обязанности в процедуре банкротства?

Задача 2. По представленным данным в Приложениях Б, В проведите диагностику банкротства коэффициентным методом.

В Республике Беларусь для оценки финансового состояния и аналитической диагностики вероятности банкротства субъектов предпринимательской деятельности предназначена Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования от 27.12.2011 N140/206, вступившая в силу с 1 апреля 2012 года.

Согласно Инструкции анализ финансового состояния и выявления неплатежеспособности организации выглядит следующим образом:

- 1) расчет критериев оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса;
- 2) определение неудовлетворительной структуры бухгалтерского баланса организации;
- 3) наличие системы критериев для отнесения организации к организациям, неплатежеспособность которых имеет или приобретает устойчивый характер.

1 этап. Расчет коэффициентов, характеризующих удовлетворительность структуры баланса.

К коэффициентам, характеризующим удовлетворенность структуры баланса относятся:

- коэффициент текущей ликвидности
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

На основании этих критериев можно судить о ликвидности и финансовой устойчивости организации в краткосрочной перспективе.

Коэффициент текущей ликвидности (K_1) характеризует общую обеспеченность организации собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации и определяется по формуле

$$K_1 = \frac{OA}{KO}, \quad (14.1)$$

где OA – оборотные активы (итог раздела II, стр. 290); KO – краткосрочные

обязательства (итог раздела IV, стр. 690).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K_2) характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости:

$$K_2 = \frac{СК + ДО - ДА}{КА}, \quad (14.2)$$

где $СК$ – собственный капитал (итог раздела III, с. 490); $ДО$ – долгосрочные обязательства (итог раздела IV, с. 590); $ДА$ – долгосрочные активы (итог раздела I, с. 190); $КА$ – краткосрочные активы (итог раздела II, с. 290).

Для верной оценки финансового состояния организации необходимо правильно использовать нормативные значения коэффициентов платежеспособности, дифференцированные по отраслям (подотраслям) народного хозяйства. Для текстильного производства коэффициент текущей ликвидности (K_1) равен 1,30; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K_2) – норматив 0,20; коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K_3) – не более 0,85.

2 этап. Определение неудовлетворительной структуры бухгалтерского баланса организации.

По результатам расчетов коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами и в соответствии с п. 10 Инструкции организация может сделать вывод о своей платежеспособности. Если на отчетную дату значения коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами менее нормативных, то такая организация имеет неудовлетворительную структуру бухгалтерского баланса и является неплатежеспособной.

3 этап. Анализ системы критериев для отнесения организации к организациям, неплатежеспособность которых имеет или приобретает устойчивый характер.

В соответствии с положениями главы 4 Инструкции можно судить о характере неплатежеспособности организации:

– *неплатежеспособность организации, приобретающая устойчивый характер*, – неплатежеспособность организации в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса;

– *устойчиво неплатежеспособная организация* – организация, у которой имеется неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также наличие на дату составления последнего бухгалтерского баланса значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами выше 0,85.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым

обязательствам после реализации активов и определяется по формуле

$$K_3 = \frac{KO + ДО}{ИБ}, \quad (14.3)$$

где *KO* – краткосрочные обязательства (итог раздела IV, стр. 690); *ДО* – долгосрочные обязательства (итог раздела IV, с. 590); *ИБ* – валюта баланса.

Задание 3. В таблице 14.3 приведены выборочные данные из баланса организации. Определите коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности.

Таблица 14.3 – Исходные данные

Наименование показателя	Значение показателя
<i>Долгосрочные активы</i>	1900
<i>Краткосрочные активы в т. ч.:</i>	
запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
<i>Итого краткосрочных активов</i>	505
<i>Краткосрочные обязательства</i>	505
краткосрочные кредиты и займы	280
краткосрочная кредиторская задолженность	445
<i>Итого краткосрочных обязательств</i>	725
<i>Чистый оборотный капитал</i>	220

Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

Задание 4. Какой из нижепредложенных вариантов финансового оздоровления организации более предпочтителен с точки зрения ликвидации банкротства ?

Коэффициент текущей ликвидности равен 0,7, краткосрочная задолженность 500 млн. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

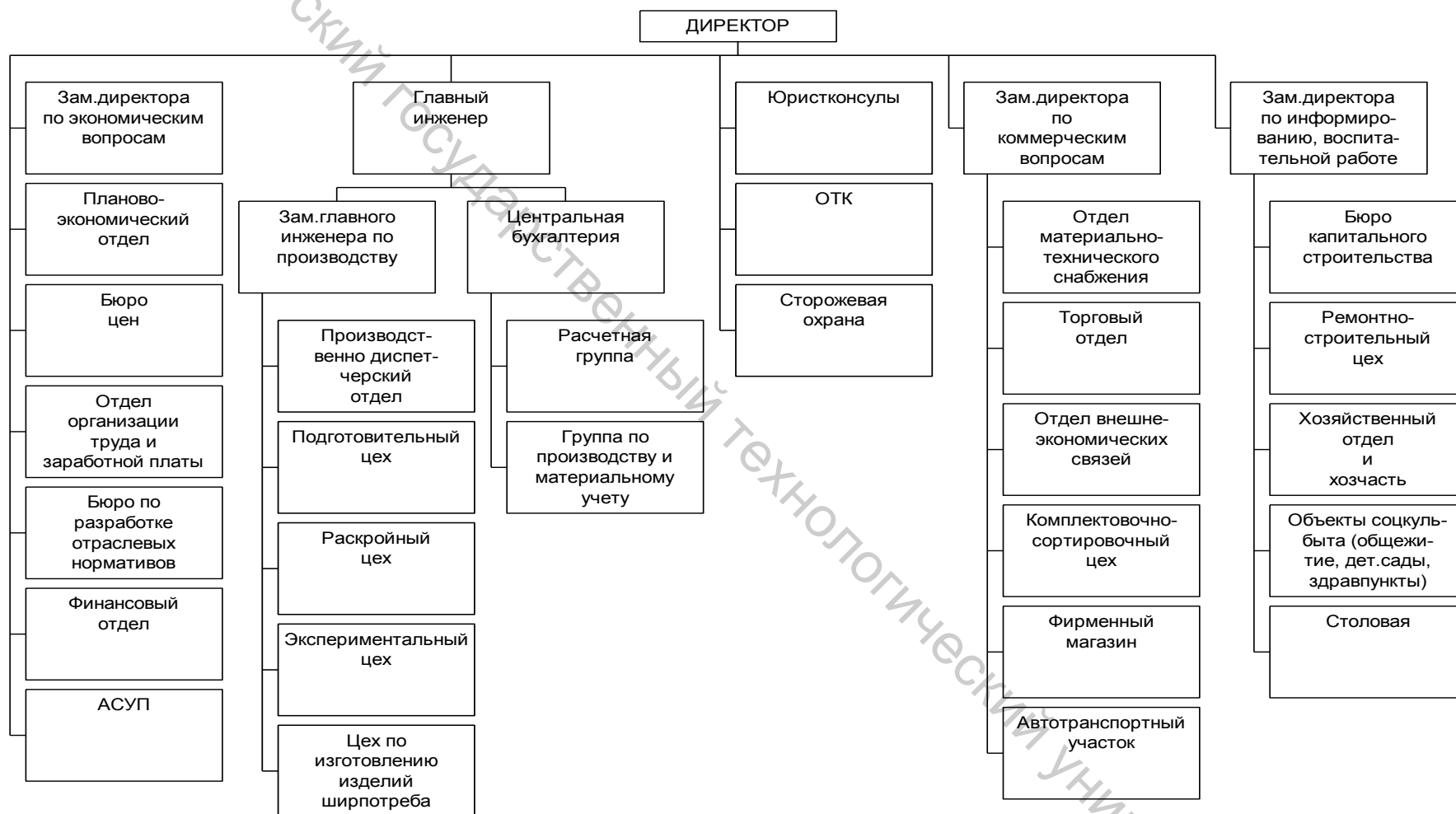
Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой 600 млн. руб.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой, имеющей спрос, продукции с вероятной выручкой 400 млн. руб. При этом необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 млн. руб. финансируются из выручки от продаж избыточных для данного вида продукции недвижимости и оборудования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2009. – 32 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 1998. – 369 с.
3. Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. – Москва, 2006. – 131 с.
4. Казанцев, А. К. Основы менеджмента. Практикум : учебное пособие / А. К. Казанцев. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 544 с.
5. Менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция» и 061300 «Маркетинг» / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 87 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1997. – 774 с.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «Альфа»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс организации А

Активы	Код строки	на 31.12.2012	на 31.12.2011
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	599 835	413 865
Нематериальные активы	120	95	133
Доходные вложения в материальные активы	130		
В том числе:			
инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	25 003	51 054
Долгосрочные финансовые вложения	150	24	24
Отложенные налоговые активы	160		
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	33 085	
Прочие долгосрочные активы	180	490	17
ИТОГО по разделу I	190	658 532	465 093
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	138 543	103 388
В том числе:			
материалы	211	41 969	42 232
животные на выращивании и откорме	212	17 457	10 518
незавершенное производство	213	43 089	29 709
готовая продукция и товары	214	36 028	20 929
товары отгруженные	215		
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230	950	609
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	5 849	2 284
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	115 264	100 899
Краткосрочные финансовые вложения	260		
Денежные средства и их эквиваленты	270	12 655	11 984
Прочие краткосрочные активы	280		
ИТОГО по разделу II	290	273 261	219 164
БАЛАНС	300	931 793	684 257
Собственный капитал и обязательства	Код строки	на 31.12.2012	на 31.12.2011
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал	410	83 316	83 316
Неоплаченная часть уставного капитала	420		
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	283	283
Резервный капитал	440	6 697	5 436
Добавочный капитал	450	363 198	269 707

Продолжение приложения Б

1	2	3	4
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	61 281	36 844
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470		
Целевое финансирование	480		
ИТОГО по разделу III	490	514 209	395 020
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510	75 020	34 769
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	8 691	5 357
Отложенные налоговые обязательства	530	749	
Доходы будущих периодов	540	273	274
Резервы предстоящих платежей	550		
Прочие долгосрочные обязательства	560	67 369	61 225
ИТОГО по разделу IV	590	152 102	101 625
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610	203 951	129 980
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	2 564	2 917
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	55 912	52 160
В том числе:		39 718	28 935
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631		
по авансам полученным	632	3 320	3 286
по налогам и сборам	633	979	11 285
по социальному страхованию и обеспечению	634	1 849	916
по оплате труда	635	6 244	3 191
по лизинговым платежам	636	1 487	231
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	833	2 361
прочим кредиторам	638	1 482	1 955
Обязательства, предназначенные для реализации	640		
Доходы будущих периодов	650	810	217
Резервы предстоящих платежей	660		
Прочие краткосрочные обязательства	670	2 245	2 338
ИТОГО по разделу V	690	265 482	187 612
БАЛАНС	700	931 793	684 257

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о прибылях и убытках организации А

Наименование показателей	Код строки	За январь-декабрь 2012 года	За январь-декабрь 2011 года
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	1188749	635893
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	1007005	496717
Валовая прибыль (010 – 020)	030	181744	139176
Управленческие расходы	040	20386	14013
Расходы на реализацию	050	51777	27934
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050)	060	109581	97229
Прочие доходы по текущей деятельности	070	503122	265719
Прочие расходы по текущей деятельности	080	506373	255858
Прибыль (убыток) от текущей деятельности ($\pm 060 + 070 - 080$)	090	106330	107090
Доходы по инвестиционной деятельности	100	6248	1035
В том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	2098	753
доходы от участия в уставном капитале других организаций	102	755	260
проценты к получению	103	39	12
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	3356	10
Расходы по инвестиционной деятельности	110	3455	678
В том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	1956	668
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	1499	10
Доходы по финансовой деятельности	120	51014	31442
В том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	51011	31432
прочие доходы по финансовой деятельности	122	3	10
Расходы по финансовой деятельности	130	109644	47308
В том числе:			
проценты к уплате	131	54253	21677
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	55287	25595
прочие расходы по финансовой деятельности	133	104	36
Иные доходы и расходы	140		
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности ($100 - 110 + 120 - 130 \pm 140$)	150	-55837	-15509
Прибыль (убыток) до налогообложения ($\pm 090 \pm 150$)	160	50493	91581
Налог на прибыль	170	6872	21670
Изменение отложенных налоговых активов	180		

Продолжение приложения В

1	2	3	4
Изменение отложенных налоговых обязательств	190	-749	
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	200		
Чистая прибыль (убыток) ($\pm 160 - 170 \pm 180 \pm 190 - 200$)	210	42872	69911
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	92799	200144
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230		
Совокупная прибыль (убыток) ($\pm 210 \pm 220 \pm 230$)	240	135671	270055
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260		
Количество организаций, получивших прибыль по конечному финансовому результату	270	1	1
Сумма полученной прибыли по конечному финансовому результату	270a	42872	69911
Количество организаций, получивших убыток по конечному финансовому результату	280		
Сумма полученного убытка по конечному финансовому результату	280a		
Доходы, связанные с государственной поддержкой, направленной на приобретение запасов, оплату выполненных работ, оказанных услуг, финансирование текущих расходов (из стр. 070)	300	2002	1055
Выплаты компенсирующего, стимулирующего характера, а также выплаты, носящие характер социальных льгот (из стр. 080)	310		
Справочно:			
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (с учетом налогов и сборов, включаемых в выручку)	400	1269062	678294
Выручка, полученная в иностранной валюте	400a	466624	255832
Рентабельность продаж, %	410	8,63	14,33

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о прибылях и убытках организации Г

Наименование показателей	Код строки	За январь-декабрь 2012 года	За январь-декабрь 2011 года
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	190 116	103 659
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	119 365	71 319
Валовая прибыль (010 – 020)	030	70 751	32 340
Управленческие расходы	040	38 565	15 326
Расходы на реализацию	050	1 707	1 015
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050)	060	30 479	15 999
Прочие доходы по текущей деятельности	070	30 573	20 934
Прочие расходы по текущей деятельности	080	36 297	23 503
Прибыль (убыток) от текущей деятельности ($\pm 060 + 070 - 080$)	090	24 755	13 430
Доходы по инвестиционной деятельности	100	959	45
В том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101		12
доходы от участия в уставном капитале других организаций	102		
проценты к получению	103	55	33
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	904	
Расходы по инвестиционной деятельности	110	110	175
В том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	110	175
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112		
Доходы по финансовой деятельности	120	3 927	5 464
В том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	3 927	5 464
прочие доходы по финансовой деятельности	122		
Расходы по финансовой деятельности	130	6 500	9 602
В том числе:			
проценты к уплате	131	4 293	2 124
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	2 207	7 478
прочие расходы по финансовой деятельности	133		
Иные доходы и расходы	140		(5)

Продолжение приложения Г

1	2	3	4
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (100 – 110 + 120 – 130 ± 140)	150	(1 724)	(4 273)
Прибыль (убыток) до налогообложения (± 090 ± 150)	160	23 031	9 157
Налог на прибыль	170	4 858	2 755
Изменение отложенных налоговых активов	180		
Изменение отложенных налоговых обязательств	190		
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	13	14
Чистая прибыль (убыток) (± 160 – 170 ± 180 ± 190 – 200)	210	18 160	6 398
Количество прибыльных организаций	211	2	2
Сумма прибыли	212	18 160	6 398
Количество убыточных организаций	213		
Сумма убытка	214		
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	20 260	28 897
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230		
Совокупная прибыль (убыток) (± 210 ± 220 ± 230)	240	38 420	35 295
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	24 595	9618
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260		