

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Т.П. МЕДВЕДЕВА  
Н.Е. РЯБИКОВА  
Е.Г. КАЩЕНКО

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

СБОРНИК КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО КУРСУ  
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Рекомендовано к изданию Ученым советом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальностям 080301 – «Коммерция», 080401 – «Товароведение и экспертиза товаров», 080111 – «Маркетинг», а также для специалистов, занятых в сфере бизнеса и предпринимательства

Оренбург 2007

УДК 339.1 (075,8)  
ББК 65.422.525 я 73  
М 42

Рецензент  
доктор экономических наук М.Г. Лапаева

**Медведева Т.П.**  
**М 42 Основы менеджмента: сборник контрольных работ / Т.П. Медведева, Н.Е. Рябикова, Е.Г. Кащенко - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2007. – 178 с.**

Сборник контрольных работ используются в качестве практикума для студентов. В вариантах контрольных работ представлены контрольные вопросы, задания для обсуждения, тесты, проблемные ситуации.

М 3403010000

я 73

ББК 65.422.Ю525

Медведева Т.П.  
Кащенко Е.Г.  
Рябикова Н.Е.  
**ГОУ ОГУ, 2007**

## Содержание

Введение.....	6
1 Вариант 1.....	7
2 Вариант 2.....	14
3 Вариант 3.....	19
4 Вариант 4.....	24
5 Вариант 5.....	34
6 Вариант 6.....	39
7 Вариант 7.....	44
8 Вариант 8.....	49
9 Вариант 9.....	54
10 Вариант 10.....	59
11 Вариант 11.....	67
12 Вариант 12.....	74
13 Вариант 13.....	79
14 Вариант 14.....	84
15 Вариант 15.....	89
16 Вариант 16.....	94
17 Вариант 17.....	99
18 Вариант 18.....	104
19 Вариант 19.....	109
20 Вариант 20.....	117
21 Вариант 21.....	125
22 Вариант 22.....	131
23 Вариант 23.....	135
24 Вариант 24.....	140
25 Вариант 25.....	147
26 Вариант 26.....	152
27 Вариант 27.....	158
28 Вариант 28.....	163
29 Вариант 29.....	169
30 Вариант 30.....	175
Список использованных источников.....	180
Ключ.....	182

## Введение

В соответствии с учебным планом студенты экономических специальностей выполняют письменную контрольную работу по курсу «Основы менеджмента», цель которой - глубоко изучить важнейшие методологические вопросы, проверить умение студента применять на практике основные положения курса, приобрести практические навыки по разработке (выбору) управленческих решений, анализу состояния предприятия (организации), выявлению проблем, мероприятий по их осуществлению.

Кроме рекомендуемой литературы по дисциплине кафедра менеджмента рекомендует использовать периодические издания «Менеджмент в России и за рубежом», «Искусство управления», «Российский экономический журнал», «Вопросы статистики», международный журнал «Проблемы теории и практики управления» и др.

Задания к контрольной работе составлены в пяти вариантах. Выбор варианта осуществляется по начальной букве фамилии студента.

Варианты контрольной работы по дисциплине «Основы менеджмента»:

№ варианта	Первая буква фамилии студентов
1	А
2	Б
3	В
4	Г
5	Д
6	Е
7	Ж
8	З
9	И
10	К
11	Л
12	М
13	Н
14	О
15	П

№ варианта	Первая буква фамилии студентов
16	Р
17	С
18	Т
19	У
20	Ф
21	Х
22	Ц
23	Ч
24	Ш
25	Щ
26	Э
27	Ю
28	Я
29	К
30	С

Самовольная замена одного варианта задания другим не разрешается. Приступая к выполнению контрольной работы, необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы курса и методическими указаниями, изучить литературу.

Далее следует предварительно наметить схему рассмотрения проблем.

**При выполнении контрольной работы необходимо руководствоваться следующими требованиями:**

1) Контрольная работа должна быть выполнена и представлена в срок, установленный приказом ректора «Об организации учебного процесса на год».

2) В начале работы должен быть указан номер варианта работы.

3) Задачи нужно решать в том порядке, в каком они даны в задании.

4) Перед решением задачи должно быть полностью приведено ее условие. Отделите решение задачи от ее условия некоторым интервалом.

5) Решение задач следует сопровождать необходимыми формулами, развернутыми расчетами и краткими пояснениями. Если имеется несколько методов расчета того или иного показателя, надо применять наиболее простой из них, указав при этом и другие возможные способы решения.

В конце решения каждого задания необходимо четко сформулировать выводы, раскрывающие экономическое содержание и значение исчисленных показателей.

6) Выполненная контрольная работа должна быть оформлена аккуратно, написана разборчиво, чисто без помарок и зачеркиваний. Запрещается произвольно сокращать слова (допускаются лишь общепринятые сокращения). Все приводимые таблицы надо оформлять в соответствии с правилами.

Страницы работы должны быть пронумерованы и иметь достаточно широкие поля для замечаний рецензента и исправлений (дополнений), вносимых студентом после рецензирования.

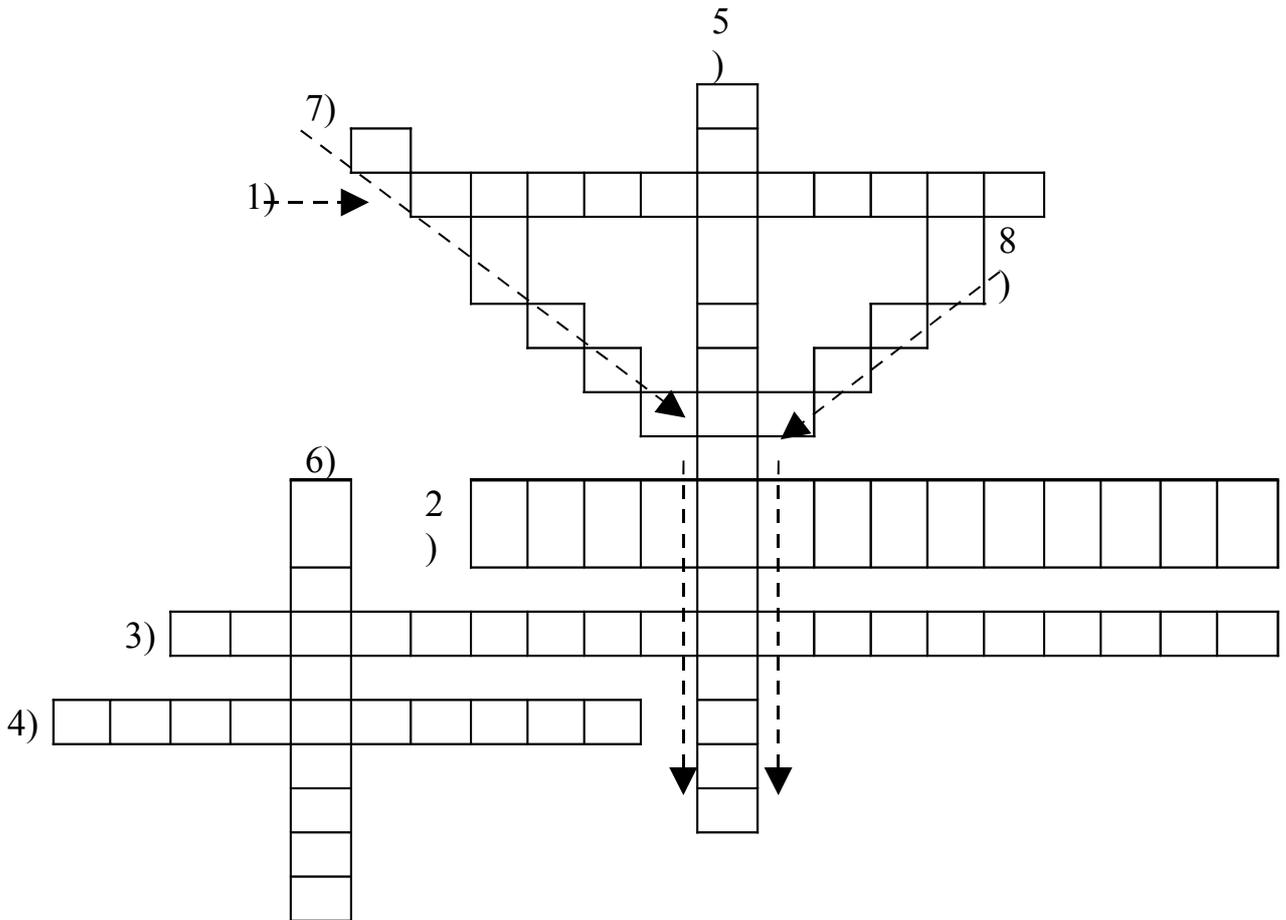
7) В конце работы следует привести список использованной литературы (автор, название учебника, главы, параграфа, страницы). Работа должна быть подписана студентом с указанием даты ее выполнения.

8) При удовлетворительном выполнении работа оценивается «допущена к собеседованию». К собеседованию студент обязан учесть все замечания рецензента и, не переписывая работу, внести в нее необходимые исправления и дополнения. После успешного прохождения собеседования студент получает зачет по работе и допускается к экзамену. Студенты, представившие на проверку неудовлетворительные работы, выполняют работу заново, или в соответствии с замечаниями рецензента. Студенты, не получившие зачета по предусмотренным учебным планом письменным работам, к экзамену не допускаются.

Если студент не может самостоятельно выполнить контрольную работу или какую-то ее часть, следует обратиться на кафедру «Менеджмента» за письменной консультацией. В запросе нужно точно указать, что именно непонятно и какая литература использована при написании работы. Каждый вариант контрольной работы состоит из 11 заданий.

## 1 Вариант 1

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Подход, предполагающий установление нормативов управления по всем подсистемам системы управления.

2 Подход, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности.

3 Подход, ориентированный на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта - по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке.

4 Подход, рассматривающий функции менеджмента как взаимосвязанные.

По вертикали:

5 Подход, который заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, математических и статистических методов, экспертных оценок, системы баллов и пр.

6 Подход, при котором любой объект (система) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь.

По диагонали:

7 Подход к менеджменту, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и компонентами системы управления;
- стадиями жизненного цикла объекта управления (маркетинг, НИОКР, подготовка производства, производство и т.д.);
- уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма...);
- субъектами управления по горизонтали.

8 Подход, согласно которому пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.

2 Почему при реализации инновационных программ менеджеру необходимо знать все то, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики?

3 Почему признано, что в идеале менеджеру необходимо обладать политической зрелостью, т.е. умением учитывать политические последствия решений?

4 Заполните таблицу /18, с. 11/:

Уровень объекта	Функциональные области	Вид объекта
Рабочее место	Снабжение	Операция
	Сбыт	
		Проект
Производство		
		Система
	Прочие	

5 Впишите названия функциональных видов менеджмента:

№ вида	Функциональные виды менеджмента
1	Административный
2	
3	
4	
5	Производственный
6	
7	
8	Логистический
9	

6 Приведите в соответствие:

1) Диверсификация менеджмента	а) Сужение деятельности
2) Диверсификация экономической деятельности	б) Совмещение разнообразных форм, подходов, целей, объектов, функций управления
3) Специализация	в) Расширение активности фирмы за рамками основного бизнеса с целью стимулирования ее деятельности, упрочения конкурентных преимуществ на рынке и адекватного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры

7 Приведите в соответствие:

Теории мотивации	Характеристика
1) Содержательные	а) Отражают механизмы мотивации
2) Процессуальные	б) Позволяют выявить потребности людей и их роли в мотивации

8 Приведите в соответствие:

- 1) авторитарный руководитель;
- 2) демократический руководитель;
- 3) либеральный руководитель;

а) не вмешивается в работу подчиненных, которым дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Эффективен данный тип руководства только при высокой степени зрелости и самоорганизации коллектива;

б) субъективен по отношению к подчиненным, часто прибегает к угрозам, наказаниям, человек настроения, жесткий к своим подчиненным, гуттаперчевый по отношению к руководству; при управлении людьми руководствуется удовлетворением потребностей подчиненных низкого уровня;

в) характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, подчиненные принимают активное участие в принятии решений; такой руководитель использует мотивацию потребностями более высокого уровня, пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными; пытается создать ситуацию, в которой люди сами себя мотивируют, потому что для них сама работа является вознаграждением.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Отсутствие отдела маркетинга  
(на примере предприятия ОАО «Альфа»)

Осуществление концепции маркетинга на предприятии требует создания такой организационной структуры, которая позволила бы реализовать эту концепцию. В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей, влияния изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе.

Станкостроение как важнейшая отрасль машиностроения является основой развития промышленности России. Без современного технологического станкостроения невозможно нормальное развитие экономики.

В настоящее время ОАО «Альфа» выпускает более 40 наименований станков и других видов изделий, в том числе оборудование для агропромышленного комплекса, и постоянно ведет поиск востребованной на рынке продукции.

За последние три года на предприятии освоено производство настольно-сверлильных и деревообрабатывающих станков, ведется подготовка к выпуску точильно-шлифовальных и ленточно-пильных станков. В 2005 году проведена сертификация поперечно-строгальных и настольно-сверлильных станков на соответствие требованиям документов Госстандарта Российской Федерации.

На предприятии разработана программа развития и технического перевооружения до 2015 года, программа финансово-экономического оздоровления ОАО «Альфа».

Уставный капитал Общества составляет 5050000 р. Уставный капитал состоит из 50500 штук размещенных обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 100 р. каждая.

Общество создано в целях насыщения рынка товарами и услугами, а также в целях получения прибыли.

ОАО «Альфа» осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- разработка, производство и реализация на внутреннем и внешнем рынках станков металлорежущих и деревообрабатывающих и запчастей к ним, станочных принадлежностей, оснастки инструмента и другой продукции производственно – технического назначения;
- производство, передача и распределение электрической энергии и тепловой энергии;
- организация торгово-посреднической деятельности;
- производство общестроительных работ;
- разработка коммерческих и финансовых проектов;

- организация маркетинга;
  - техническое обслуживание и ремонт газового оборудования промышленных предприятий, котельных;
  - эксплуатация объектов газового хозяйства;
- транспортные перевозки, в том числе междугородние и международные;
- монтаж, наладка и ремонт энергообъектов, электроэнергетического, теплоэнергетического оборудования и энергоустановок потребителей.
- На предприятии работают 349 человек.

### **Проблемы и причины.**

Руководители предприятия и структурных подразделений находятся в курсе событий и изменений, происходящих во внешней среде, так как постоянно в своей повседневной деятельности ощущают ее влияние и получают информацию о ней из разных источников. Так, например, основным связующим звеном между организацией и внешней средой (преимущественно компонентами микроокружения) является коммерческий отдел и планово-экономический отдел, которые изучают потребителей, посредников, конкурентов, транспортные организации, поставщиков, а также находятся в курсе изменений экономических условий в стране.

Однако анализ внешней среды не является доминирующей задачей этих структурных подразделений (аналогично обстоит дело и с другими службами), поэтому информация о факторах внешней среды у руководителей имеется в недостаточном объеме, она не всегда достоверна или поступает к ним несвоевременно, т.е. информационное обеспечение на предприятии требует перепроектирования.

Задание:

- 1) разработать мероприятия по совершенствованию работы в сфере маркетинга;
- 2) определить задачи и функции, которые должен выполнять отдел маркетинга;
- 3) проанализировать финансовые возможности для создания отдела маркетинга.

Исходные данные представлены в таблице:

Таблица 1.1 - Показатели эффективности ОАО "Альфа"

Показатели	Ед. изм.	2004г.	2005г.	Отклонение, тыс. р.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1 Товарная продукция	тыс. р.	1107051	1660588	553537	150
2 Себестоимость продукции	тыс. р.	941585	1594164	652579	169
3 Валовая прибыль	тыс. р.	165466	66424	-99042	40
4 Численность ППП	чел	355	348	-6	98,3

Продолжение таблицы 1.1

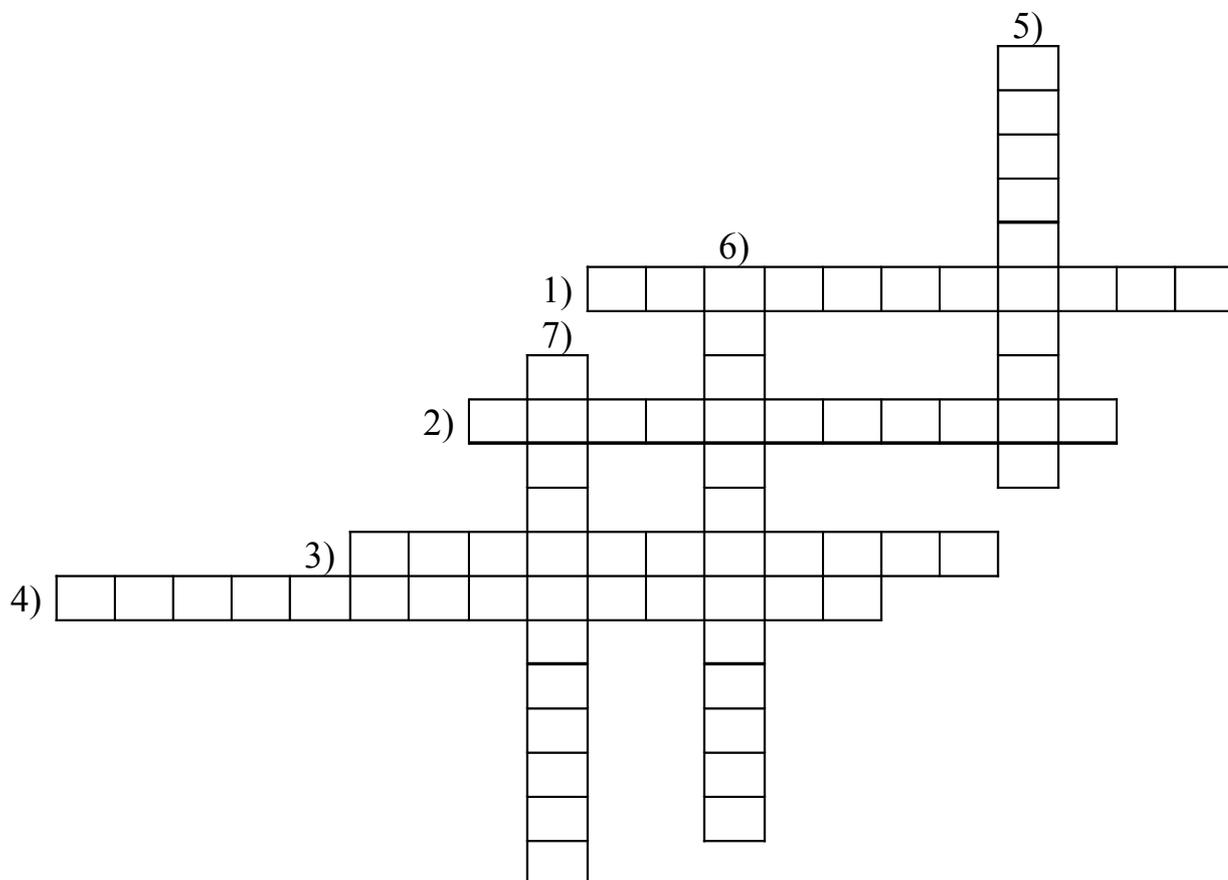
5 Фонд заработной платы	тыс. р.	117967	169809	51842	143
6 Затраты на рубль товарной продукции	р.	0,85	0,95	0,1	111
7 Производство товарной продукции на рубль зарплаты	р.	9,4	9,7	0,3	103
8 Сумма валовой прибыли на рубль зарплаты	р.	1,4	0,39	-1,01	28

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - маркетинг.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 2 Вариант 2

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Подход, предполагающий для решения проблемы обязательное использование организационных, технических, экономических, экологических, социальных, психологических, демографических и других аспектов.

2 Подход, регламентирующий функции, права, обязанности, нормативы качества, затраты, продолжительность, элементы системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях, указаниях, стандартах, инструкциях, положениях и т.д.).

3 Подход, предполагающий установление нормативов управления по всем подсистемам системы управления.

4 Подход к менеджменту, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и компонентами системы управления;
- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма...);
- субъектами управления по горизонтали.

По вертикали:

5 Подход, рассматривающий функции менеджмента как взаимосвязанные.

6 Подход, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы системы менеджмента на потребителя - при решении любых задач (повышение качества объекта в соответствии с интересами потребителей, экономия ресурсов).

7 Подход, предполагающий рассмотрение объекта управления в причинно-следственных связях и соподчиненности, проведение ретроспективного анализа поведения аналогичных объектов и прогноз его развития.

2 Почему признано, что в идеале менеджер должен поддерживать приоритет общественных интересов, т.е. готовность отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей?

3 В силу каких причин признано, что менеджер должен иметь психологическое образование? Дайте характеристику возможностей, способных обеспечить обстановку, располагающую к эффективному труду.

4 Впишите понятия из перечисленных (система, цель, иерархия, ситуация, процесс, организационная структура), соответствующие содержанию (таблица):

Наименование	Содержание
	Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
	Конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь любая организация
	Конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию

5 Дополните список составляющих внутренней среды:

Составляющие внутренней среды организации	
1	Производство
2	
3	
4	
5	НИОКР

6 Приведите в соответствие:

1	Дуалистический подход выделяет	а	Стратегический и тактический; формальное и неформальное управление; методологии менеджмента и организация менеджмента и пр.
2	Многофакторный подход выделяет	б	Вероятностно-кризисное управление, предкризисное, антикризисное управление, управление стабилизацией и пр.

7 Дополните уровни пирамиды потребностей (А. Маслоу):

№ уровня	Потребности
5	
4	
3	
2	
1	Физиологические

8 Приведите в соответствие:

	Понятия		Характеристика
1	Трудовые ресурсы	а	Индивидуальная способность к труду в процессе целенаправленной трудовой деятельности
2	Рабочая сила	б	Сформированный в результате инвестиций т накопленный человеком определенный запас физического здоровья, знаний, навыков, умений, мотиваций, которые используются в той или иной сфере приложения труда и приносит доход как собственнику рабочей силы, так и работодателю
3	Человеческий капитал	в	Часть населения страны, представленная физическими лицами, обладающими необходимыми физическими и умственными способностями, профессиональной подготовкой и квалификацией для работы в общественном производстве

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Низкая конкурентоспособность деятельности  
(на примере ООО «Сельский строитель»)

ООО «Сельский строитель» был основан в августе 2001 года. Основной вид деятельности – выпуск сборочного железобетона.

В результате проведённого маркетингового исследования оказалось, что ООО «Сельский строитель» – не конкурентоспособная организация, так как показатель конкурентоспособности, представленный на таблице имеет отрицательную величину: -1,026.

Таблица 2.1 - Показатели конкурентоспособности

Показатели конкурентоспособности	Данные
По продукту:	
Коэффициент рыночной доли (КРД)	1,5
Коэффициент предпродажной подготовки (КПД)	1
Коэффициент изменения объёма продаж (КИОП)	5
1 По цене:	
Коэффициент уровня цен (КУЦ)	1,01
2 По доведению продукта до потребителей:	
Коэффициент доведения продукта до потребителей (КС <sub>6</sub> )	6,10
3 По продвижению продукта:	
Коэффициент рекламной деятельности (К <sub>рекД</sub> )	–
Коэффициент использования персональных продаж (КИИП)	–
Коэффициент использования связей с общественностью (КИСО)	–
Итоговый показатель по перечисленным коэффициентам	3
Общезаказные показатели:	
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	0,6
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС)	- 0,57
Полная конкурентоспособность организации (КФ)	- 1,026

Данная ситуация ООО «Сельский строитель» в скором времени может привести к его вытеснению с рынка бетонной и железобетонной продукции, что грозит банкротством и ликвидацией организации.

Причинами низкой конкурентоспособности ООО «Сельский строитель» являются:

- 1) организация не использует имеющийся потенциал. А именно:
  - не используются возможности железнодорожных путей, позволяющих реализовывать продукцию не только в оренбургской области, но и за её пределами;
  - не расширяется ассортимент продукции;
  - не осуществляется транспортировка продукции.
- 2) ООО «Сельский строитель» не информирует население о своей продукции. Об этом свидетельствуют: отсутствие коэффициентов по продвижению продукта (реклама, персональные продажи, связи с общественностью) и небольшое число клиентов организации.

Задание:

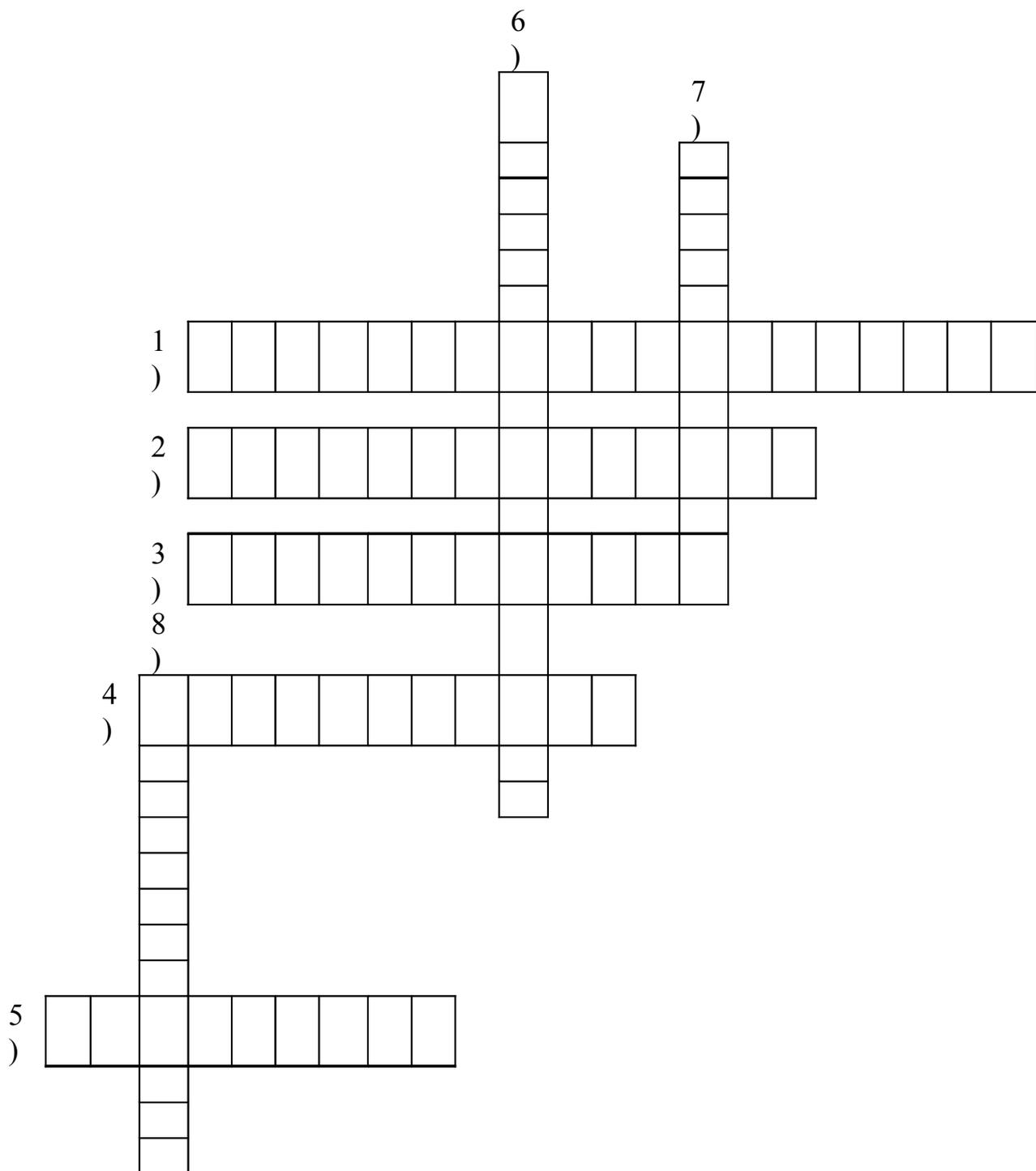
- уточнить (на Ваш взгляд) причины низкой конкурентоспособности предприятия;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - производство.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

### 3 Вариант 3

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Подход, ориентированный на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта - по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке.

2 Подход к менеджменту, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей между: отдельными подсистемами и компонентами системы управления; стадиями жизненного цикла объекта управления (маркетинг, НИОКР, производство...); уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма...); субъектами управления по горизонтали.

3 Подход, согласно которому пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.

4 Подход, регламентирующий функции, права, обязанности, нормативы качества, затраты, продолжительность, элементы системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях, указаниях, инструкциях, стандартах, положениях и т.д.).

5 Подход, при котором любой объект (система) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь.

По вертикали:

6 Подход, который заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, математических и статистических методов, системы баллов, экспертных оценок, и пр.

7 Подход, рассматривающий функции менеджмента как взаимосвязанные.

8 Подход, предполагающий рассмотрение объекта управления в причинно-следственных связях и соподчиненности, проведение ретроспективного анализа поведения аналогичных объектов и прогноз его развития.

2 В связи с чем признано, что в идеале менеджер должен обладать способностью критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания? В чем выражается полезность этого?

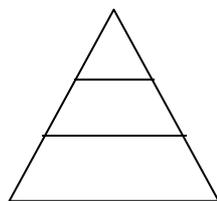
3 Почему признано, что в идеале менеджер должен постоянно проявлять инициативу и предприимчивость? Выделите в этом смысле положительные и отрицательные моменты.

4 Заполните схему, указав наименования основных школ управления:

Основные школы управления				

Ф. У. Тейлор, Ф.Ил.Гилбрет, Г. Гант	А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни	М.П. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу	Р. Лайкерг, Ф. Херцберг, Д. Мак Грегор	Г. Саймон, Д.Р.Форрестер, Д. Марч, С. Черчмен
Представители школ управления				

5 Уточните названия уровней управления, выделяемые в организации:



высший .....

..... управленческий

..... уровень

6 Приведите в соответствие:

1	Дуалистический подход выделяет	а	Регламентированное, нормативное, социально-регулируемое, распорядительное управление и пр.
2	Многокритериальный подход выделяет	б	Стабильное и неустойчивое управление; инфраменеджмент и интраменеджмент; централизованное и децентрализованное управление и пр.

7 Приведите в соответствие:

- 1) содержательные теории мотивации;
- 2) процессуальные теории мотивации;
- а) иерархия потребностей А. Маслоу;
- б) теория потребностей Д. Мак-Клеланда;
- в) двухфакторная теория Ф. Герцберга;
- г) теория ожиданий В. Врума;
- д) теория справедливости;
- е) модель Портера-Лоулера.

8 Приведите в соответствие:

	Формы власти		Характеристика
--	--------------	--	----------------

1	Законная (традиционная) власть	а	Исполнители верят, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность
2	Экспертная власть	б	Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий
3	Эталонная власть	в	Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Затоваривание складов (на примере ИПК «Юралочка»)

Издательско-полиграфический комплекс «Юралочка» - государственное (унитарное) предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Данное предприятие было организовано в 1950 г., является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура организации относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство осуществляет генеральный директор. В настоящее время число работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Деятельность «Юралочки» является прибыльной. В 2005 г. прибыль после налогообложения составила 6832 тыс. р.

В настоящий момент организация располагает следующими фондами: административным зданием, газетным корпусом, спецподвалом, производственными помещениями, складами. Общая площадь составляет 22437 кв.м.

Анализ деятельности издательско-полиграфического комплекса показал, что на фоне успешной деятельности имеет место следующая проблема. Вследствие несоответствия темпов роста объемов производства и темпов роста объемов реализации продукции произошло затоваривание складских помещений. Это подтверждают показатели в таблице:

Таблица 3.1 - Динамика темпов роста объемов производства и реализации выпускаемой продукции за 2002-2005 гг.

Показатели	Ед. изм.	2002	2003	2004	2005
Темпы роста производства продукции	%	100	113	112,7	115,1
Темпы роста реализации продукции	%	100	110,3	112,1	112,4

Основной причиной сложившейся ситуации, по всей видимости, является несовершенная система маркетинга, недостаточно ориентированная на удовлетворение потребностей потребителей. Для урегулирования проблемной ситуации необходимо:

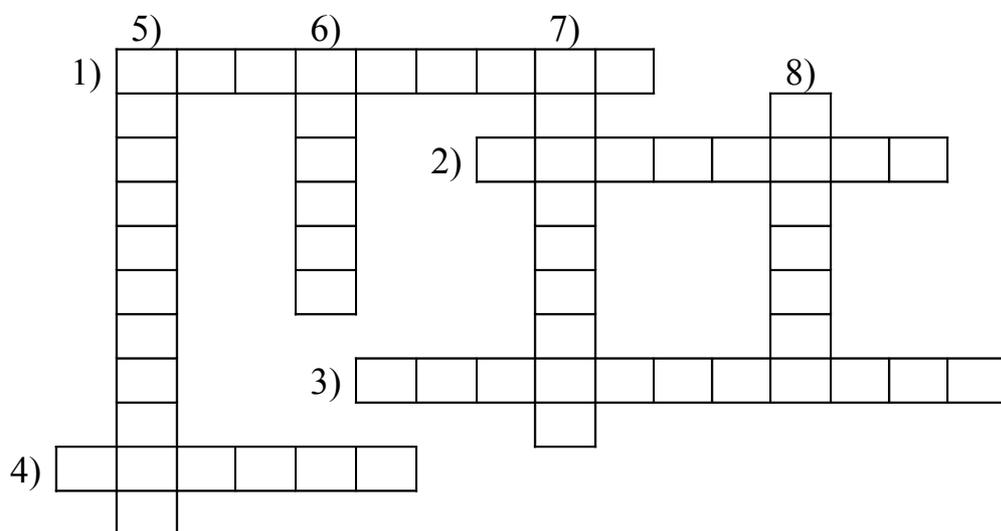
- 1) провести анализ всех составляющих комплекса маркетинга (товар, цена, система сбыта, продвижение товаров на рынок);
- 2) выявить основные недостатки, провоцирующие осложнение данной ситуации;
- 3) отрегулировать систему учета, анализа, интерпретации данных, используемых для корректировки деятельности организации;
- 4) сформулировать рекомендации.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - персонал.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 4 Вариант 4

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

2 Сотрудничество, содружество (греч.) - явление в деловой практике, когда общий результат превосходит сумму отдельных эффектов, входящих в этот результат

3 Функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

4 Принципиальное назначение организации; философия - то, чем она отличается от других организаций и в рамках которых определяет характер операций как со своей продукцией, так и на рынках.

По вертикали:

5 Разделение рынка на отдельные области.

6 Разложение целого на элементы и установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

7 Результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в конкретной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

8 Совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и обладающее набором свойств, чуждых элементам в отдельности.

2 В связи с чем принято, что менеджер должен обладать способностью в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции? Рассмотрите положительные и отрицательные моменты такой позиции.

3 В силу каких причин признано, что менеджер должен обладать стрессоустойчивостью как средством защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы? Какие т.н. способы реабилитации от усталости вам известны и использованы вами? Какие, на ваш взгляд, наиболее эффективны?

4 Дополните перечень стадий жизненного цикла организации:

Основные стадии жизненного цикла организации	
1	
2	Детство и юность
3	
4	
5	Возрождение (исчезновение)

5 Впишите понятия из перечисленных (система, цель, модель, иерархия, ситуация, процесс, организационная структура), соответствующие содержанию:

Наименование	Содержание
	Форма представления реальности
	Упорядоченная совокупность элементов, взаимосвязанных функционально и структурно таким образом, чтобы обеспечить реализацию поставленных целей.

Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
---

6 Привести в соответствие типы управления согласно дуалистическому подходу:

- |                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1) формальное управление;     | а) интраменеджмент;        |
| 2) инфраменеджмент;           | б) неформальное правление; |
| 3) стратегическое управление; | в) тактическое управление. |

7 Приведите в соответствие:

	Группа факторов		Факторы
1	Гигиенические (связанные с условиями работы)	а	Заработок
		б	Условия работы
		в	Отношения с другими работниками
		г	Информированность о делах на предприятии
2	Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	д	Признание и одобрение руководством результатов работы
		е	Возможность продвижения по службе
		ж	Высокая степень самостоятельности и ответственности
		з	Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа

8 Приведите в соответствие:

- 1) негативные функции деструктивного конфликта;
  - 2) позитивные функции конструктивного конфликта;
- а) отвлечение сотрудников от основной работы;
  - б) снижение производительности труда;
  - в) формирование противоборствующих группировок;
  - г) сплоченность коллектива;
  - д) стимулирование к сотрудничеству;
  - е) улучшение морального состояния работников;
  - ж) ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
  - з) большие материальные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности;
  - и) усиление трудовой мотивации.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Проблема: низкое качество управленческих решений

ООО «Сельский строитель» был основан в августе 2001 года. Основной вид деятельности – выпуск сборочного железобетона.

Анализ внутренней среды организации выявил низкое качество принимаемых управленческих решений, что отражают показатели в таблице.

### Показатели эффективности управленческих решений

Показатели качества управленческих решений	Знач.
Экономическая эффективность управленческого труда ( $E_y$ )	1,52
Эффективность управленческого труда ( $E_{yi}$ )	- 155
Эффективность управленческих решений ( $\mathcal{E}_3$ )	- 8,75
Коэффициент качества выполнения управленческих функций ( $K_{об}$ )	0,90
Коэффициент использования информации ( $K_{и}$ )	0,90
Коэффициент результативности управленческих решений ( $K_{рп}$ )	0,43
Коэффициент результативности управления производством ( $K_{за}$ )	2,64

Формулы расчёта показателей, приведённых в таблице

1) Экономическая эффективность управленческого труда ( $E_y$ ):

$$E_y = \mathcal{E}_y / Z_y,$$

где  $\mathcal{E}_y$  – экономический эффект (р.);

$Z_y$  – суммарные затраты на управление (р.).

2) Эффективность управленческого труда ( $E_{yi}$ ):

$$K_{y_i} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i - E_H \cdot Z_y$$

где  $\mathcal{E}_i$  – экономия  $i$ -го вида работ;

$E_H$  – нормативный коэффициент эффективности (0,15),

$N$  – число выполненных работ.

3) Эффективность управленческих решений ( $\mathcal{E}_3$ ):

$$\mathcal{E}_3 = (П_{2т}/Z_{2т} - П_{1т}/Z_{1т}) * 100\%,$$

где  $П_{1т}$  – прибыль, полученная от реализации товара при первом варианте управленческого решения,

$\Pi_{2т}$  – прибыль, полученная от реализации товара при втором варианте управленческого решения;

$З_{1т}$  – затраты на производство товара при первом варианте управленческого решения;

$З_{2т}$  – затраты на производство товара при втором варианте управленческого решения.

4) Коэффициент качества выполнения управленческих функций ( $K_v$ ):

$$K_v = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_n \cdot b_i}{\Phi_i}$$

где  $\sum_{i=1}^n t_n \cdot b_i$  – общая сумма потерь рабочего времени в производственных подразделениях (час);

$\Phi_j$  – общий сменный фонд рабочего времени (час).

5) Коэффициент использования информации ( $K_{и}$ ):

$$K_{и} = I_A / I_N,$$

где  $I_A$  – количество использованной информации за определённый период (шт),

$I_N$  – общее количество информационных сообщений (шт).

6) Коэффициент результативности управленческих решений ( $K_{эр}$ ):

$$K_{эр} = D / Z_{пр},$$

где  $D$  – доход (р.);

$Z_{пр}$  – общая сумма издержек на содержание аппарата управления (р.).

7) Коэффициент результативности управления производством ( $K_{эА}$ ):

$$K_{эА} = РП / E_{уА},$$

где  $РП$  – объём реализованной продукции (шт);

$E_{уА}$  – численность аппарата управления (шт).

Качественные управленческие решения – основа конкурентоспособности организации, следовательно, низкое качество принимаемых решений провоцирует снижение конкурентоспособности организации.

Причинами низкого качества управленческих решений в ООО «Сельский строитель» могут быть:

1) отсутствие полной и достоверной информации, необходимой для принятия качественного управленческого решения. Это обусловлено тем, что в данной организации нет отдела маркетинга, которые отвечает за сбор

информации о внешней среде организации, о потребностях рынка относительно ассортимента продукции.

2) управленческие решения, принимаемые в ООО «Сельский строитель» – индивидуальные, то есть их разрабатывает и принимает один человек, коллектив в разработку решений не привлекается.

Необходимо:

- провести необходимые расчеты с помощью приведенных формул, исходные данные представлены в таблицах:

Таблица 4.1 - Динамика показателей ООО «Сельский строитель»

Показатели		Виды продукции			
		Фундамент. блоки	Плиты перекрытия 3 пустотные	Плиты перекрытия 6 пустотные	Плиты перекрытия 8 пустотные
Максимальная цена на рынке, р.		3000	3000	5500	8000
Минимальная цена на рынке, р.		2000	2000	4000	6000
Цена установленная фирмой, р.		2800	2900	4500	7200
Сумма затрат на предпродажную подготовку	на начало о.п.	-	-	-	-
	на конец о.п.	-	-	-	-
Объем продаж продукции фирмой, тыс. шт.	на начало о.п.	4800	6200	6000	8100
	на конец о.п.	5100	6000	6000	8200
Объем продаж продукта на рынке, тыс. р.	на начало о.п.	12000	15000	15000	18000
	на конец о.п.	14000	14000	14800	16500
Сумма затрат на функционирование системы сбыта, р.	на начало о.п.	10000			
	на конец о.п.	12000			
Сумма затрат на рекламную деятельность, р.	на начало о.п.	5500			
	на конец о.п.	6000			
Сумма затрат на оплату торговых агентов, р.	на начало о.п.	15000			
	на конец о.п.	16000			
Сумма затрат организацию связей с общественностью, р.	на начало о.п.	-			
	на конец о.п.	-			

Таблица 4.2 - Динамика показателей платежеспособности (ликвидности)  
ООО «Сельский строитель»

Показатели	Годы				
	2001	2002	2003	2004	2005
Коэффициент текущей ликвидности	1,2	1,18	1,4	1,37	1,79
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,49	0,42	0,68	0,76	1,06
Коэффициент восстановления платежеспособности	0,56	1,17	0,82	0,68	1,0

Итог 1 раздела баланса 2006 г. – 32285,56 тыс. р. (нематериальные активы, основные средства, незавершенное строительство, доходные вложения в материальные ценности, долгосрочные финансовые вложения, прочие внеоборотные активы).

Итог 2 раздела баланса 2006 г. – 26894,52 тыс. р. (запасы, налог по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства, прочие оборотные активы).

Итог 3 раздела баланса 2006 г. – 36887,14 тыс. р. (уставной капитал, добавочный капитал, резервный капитал, фонд социальной сферы, целевые финансирование и поступления, нераспределенная прибыль прошлых лет, нераспределенная прибыль отчетного года, непокрытый убыток отчетного года).

Итог 4 раздела баланса 2006 г. – 21755 тыс. р. (долгосрочные обязательства: займы и кредиты, прочие долгосрочные обязательства).

Итог 5 раздела баланса 2006 г. – 15024,581 тыс.р. (краткосрочные обязательства: займы и кредиты, кредиторская задолженность, задолженность участникам по выплате доходов, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства);

- выявить причины низкого качества управленческих решений;

- разработать рекомендации по их устранению, используя следующие показатели:

1) По продукту:

а) коэффициент рыночной доли (КРД):

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР},$$

где ОП – объём продаж продукта фирмой (р.);  
ООПР – общий объём продаж продукта на рынке (р.).

б) Коэффициент предпродажной подготовки (КПП):

$$\text{КПП} = \text{ЗПП}/\text{ЗПОП},$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку (р.);

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж (р.).

В случае если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчётный период, то принимается, что  $\text{КПП} = 1$ .

в) Коэффициент изменения объёма продаж (КИОП):

$$\text{КИОП} = \text{ОПКОП}/\text{ОПНОП},$$

где ОПКОП – объём продаж на конец отчётного периода (р.);

ОПНОП – объём продаж на начало отчётного периода (р.).

2) По цене:

а) коэффициент уровня цен (КУЦ):

$$\text{КУЦ} = \frac{\text{Ц}_{\max} - \text{Ц}_{\min}}{2\text{Ц}_{\text{уф}}},$$

где  $\text{Ц}_{\max}$  – максимальная цена товара на рынке (р.);

$\text{Ц}_{\min}$  – минимальная цена товара на рынке (р.);

$2\text{Ц}_{\text{уф}}$  – цена товара, установленная фирмой (р.).

3) по доведению продукта до потребителя:

коэффициент доведения продукта до потребителя ( $\text{КС}_6$ ):

$$\text{КС}_6 = \text{КИОП} * \text{ЗСБ}_{\text{коп}}/\text{ЗСБ}_{\text{ноп}},$$

где КИОП – коэффициент изменения объёма продаж;

$\text{ЗСБ}_{\text{коп}}$  – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчётного периода (р.);

$\text{ЗСБ}_{\text{ноп}}$  – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчётного периода (р.).

4) По продвижению продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности ( $\text{К}_{\text{рекД}}$ ):

$$\text{К}_{\text{рекД}} = \text{КИОП} * \text{ЗРД}_{\text{коп}}/\text{ЗРД}_{\text{ноп}},$$

где  $\text{ЗРД}_{\text{коп}}$  – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода (р.);

$\text{ЗРД}_{\text{ноп}}$  – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода (р.);

б) коэффициент использования персональных продаж (КИИП):

$$\text{КИИП} = \text{КИОП} * \text{ЗПТА}_{\text{коп}}/\text{ЗПТА}_{\text{ноп}},$$

где  $\text{ЗПТА}_{\text{коп}}$  – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчётного периода (р.);

$\text{ЗПТА}_{\text{ноп}}$  – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчётного периода (р.).

в) коэффициент связей с общественностью (КИСО):

$$\text{КИСО} = \text{КИОП} * \text{ЗР}_{\text{коп}} / \text{ЗР}_{\text{ноп}}$$

где  $\text{ЗР}_{\text{коп}}$  – затраты на организацию связей с общественностью на конец отчётного периода (р.);

$\text{ЗР}_{\text{ноп}}$  – затраты на организацию связей с общественностью на начало отчётного периода (р.).

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и, находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности:

$$K = \text{КРД} + \text{КПП} + \text{КИОП} + \text{КУЦ} + \text{КСб} + \text{К}_{\text{рекД}} + \text{КИПП} + \text{КИСО} / L,$$

где  $L$  – общее число показателей в числителе. В данном случае  $L=8$ .

Кроме этого для расчёта полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчётный период.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):

$$\text{КТЛ} = \text{итог 2-го раздела баланса} / \text{итог 5-го раздела баланса}$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС):

$$\text{КОСС} = \text{итог 3-го раздела баланса} - \text{итог 1-го раздела баланса} / \text{итог 2-го раздела баланса}$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчёта конкурентоспособности фирмы будет следующей:

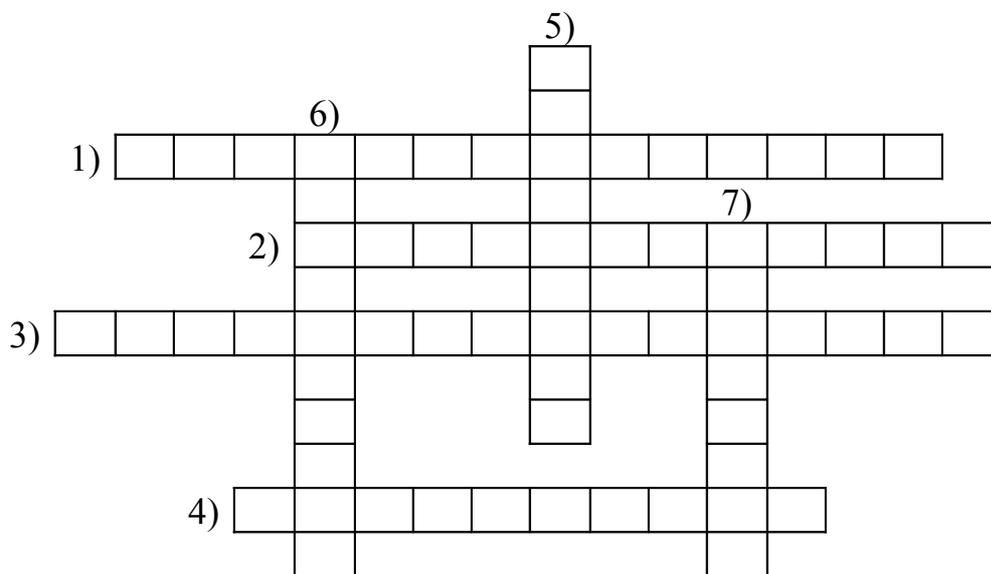
$$\text{КФ} = \text{КТЛ} * \text{КОСС}$$

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - финансы.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 5 Вариант 5

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Процесс расширения видов деятельности, направлений, изделий под воздействием требований рынка.

2 Процесс использования новшества.

3 Сфера применения новшества, связанная с распределением работ, функций, полномочий и обязанностей.

4 Одна из стадий жизненного цикла продукции, определяющая ее вид, форму, свойства, назначение, принадлежность.

По вертикали:

5 Объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога.

6 Сфера применения новшества, связанная с инвестиционными потоками.

7 Упорядочение данных в причинно-следственных связях и соподчиненности с учетом фактора времени.

2 Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами (в частности):

- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;

- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным и прочее.

Каким образом, на ваш взгляд, возможно этого добиться?

3 В чем должна выражаться склонность современного российского менеджера к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства?

4 Охарактеризуйте основные формы власти:

Основные формы власти	
Форма власти	Способ влияния
1) Основанная на принуждении	
2) Основанная на вознаграждении	
3) Экспертная	
4) Эталонная	
5) Законная	

5 Впишите необходимые понятия:

Если управление - это воздействие, то существуют:

- 1) среда (система управления);
- 2) средства (.....);
- 3) ..... (процесс управления).

6 Приведите в соответствие:

	Модель диверсификации		Характеристика
1	Центрированная (концентрическая) диверсификация	а	Предполагает поиск возможностей роста на рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы.
2	Горизонтальная диверсификация	б	Предполагает рост за счет производства в технологически несвязанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках; одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, сезонности в жизни рынка; наличия достаточного финансирования и пр.
3	Конгломеративная диверсификация	в	Сосредоточена на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе

		дополнительных возможностей для производства новых продуктов; существующее производство остается в центре внимания, а новое возникает из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.
--	--	--

7 Приведите в соответствие:

	Группа факторов		Влияние на деятельность людей
1	Гигиенические (связанные с условиями работы)	а	Мотивирует к повышению производительности труда, эффективности, качества труда
2	Мотивирующие (связанные с содержанием работы, оценкой результатов руководством)	б	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению производительности труда

8 Дополните характеристики стилей в матрице “Стили руководства”, построенной по критериям “забота о людях”, “забота о производстве”:

1	Незначительное внимание как к производству, так и к людям, моральный дух коллектива невысок
2	
3	
4	
5	

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Анализ организационной структуры управления  
(на примере ЗАО «ДобНеруд»)

Основным видом деятельности организации является добыча и реализация песка. Разработку песка общество осуществляет открытым способом на арендованных землях. Намыв песка производится сезонно (весна-осень). Для добычи нерудных строительных материалов ЗАО «ДобНеруд» использует специальное оборудование, которое арендует у ОАО «Механизм». Песок отгружается автотранспортом и по железной дороге. Организация имеет собственные подъездные пути.

Кроме данного вида деятельности, ЗАО «ДобНеруд» производит строительные материалы (блоки, кирпичи), которые использует в процессе строительства и реализует часть потребителям. ЗАО «ДобНеруд» построено административное здание на карьере.

Организационная структура управления, представленная на рисунке, принадлежит к линейно-функциональному типу.

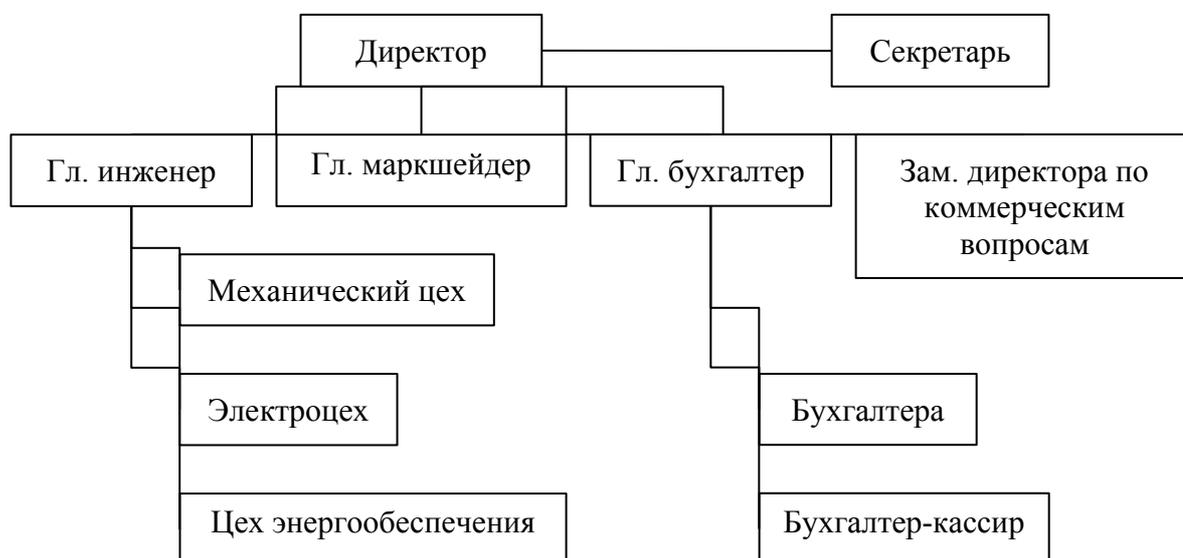


Рисунок 5.1 - Организационная структура управления ЗАО «ДобНеруд»

Линейно-функциональные структуры отличаются большим многообразием связей. В условиях крупных многопрофильных и многофункциональных организаций такие структуры затрудняют координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений и могут создавать перегрузки руководителей организации, замыкающих на себе все сферы деятельности организации.

Проведя анализ организационной структуры, было выявлено, таким руководителем является зам. директора по коммерческим вопросам. В настоящий момент он несет ответственность не только за снабжение и сбыт продукции, но и за процесс планирования производства и сбыта продукции в организации. В результате такой ситуации руководитель испытывает большие перегрузки в работе, что сказывается и на здоровье, и на эффективности управленческих решений. При большой загрузке зам. директора по коммерческим вопросам не может уделять достаточно внимания планированию производства и сбыта продукции, что провоцирует ситуацию конфликта, недостаточно эффективное выполнение работ и достижение поставленных целей.

Задание: с целью снижения части нагрузки зам. директора по коммерческим вопросам и улучшения процесса планирования производства и сбыта продукции:

- 1) проанализировать правомерность и обосновать целесообразность (нецелесообразность) проведения организационных изменений:

- создание планово-экономического отдела;
- введение должности зам. директора по экономическим вопросам;

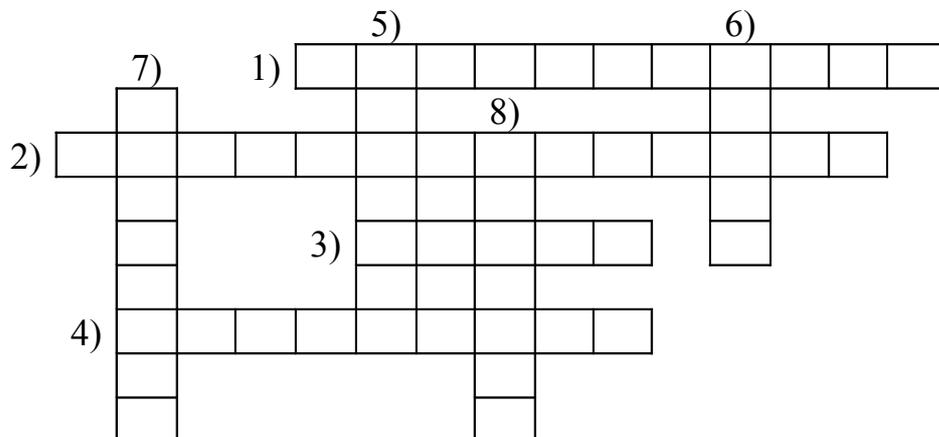
2) разработать мероприятия по оптимизации организационной структуры ЗАО «ДобНеруд»; пересмотреть и уточнить функции, права и обязанности ответственных лиц, подразделений в соответствии изменениями в организационной структуре и устранению проблемной ситуации

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 6 Вариант 6

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Постепенное перенесение стоимости фондов на производимые с их помощью продукцию (работы, услуги).

2 Процесс перехода от односторонней, базирующейся только на одном продукте производственной структуре, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

3 Постепенная утрата объектом своих полезных свойств.

4 Результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности» конкретной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

По вертикали:

5 Принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций как своей продукцией, так и на рынке.

6 Ценная бумага, выпускаемая акционерным обществом.

7 Упорядочение данных в причинно-следственных связях с учетом фактора времени.

8 Этап процесса управления.

2 Почему важно обеспечивать продвижение по службе только по достигнутым результатам и умению ладить с людьми?

3 Почему целесообразно продвигать молодежь? В чем при этом выигрывает предприятие?

4 В соответствии с трактовкой фундаментального Оксфордского словаря

английского языка менеджмент - это:

- Во-первых, способ, манера общения с людьми;
- Во-вторых, .....
- В-третьих, .....
- В-четвертых, .....

5 Уточните требования к профессиональной деятельности в современных условиях хозяйствования.

Направления управленческой деятельности	
1	Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента
2	Знание должностных и функциональных обязанностей
3	
4	
5	
6	

6 Отнесите перечисленные составляющие потенциала к соответствующему направлению деятельности в организации:

- 1) НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки);
- 2) производство;
  - а) собственная система научно-технического развития;
  - б) творческий потенциал специалистов;
  - в) мотивация нововведений;
  - г) производственная и конкурентная реакции;
  - д) ритмичность;
  - е) гибкость смены моделей.

7 Приведите в соответствие:

	Термин		Характеристика
1	Стимул	а	Компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей
2	Вознаграждение	б	Ощущение недостатка чего-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрировано на достижении цели
3	Побуждение	в	Побудительная причина, заинтересованность в совершении определенного действия

8 Привести в соответствие:

	Понятие		Характеристика
1	Экономический эффект	а	Отношение результата к затратам
2	Производительность труда	б	Результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве)
3	Экономическая эффективность	в	Отношение количества произведенной продукции к количеству отработанных часов

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Анализ процесса принятия управленческого решения и структуры его участников (на примере ОАО «Молокозавод «ТТТ»)

Основная цель функционирования ОАО МЗ «ТТТ» - получение прибыли, посредством удовлетворения потребности в продуктах питания, в первую очередь – молочных.

Основными видами деятельности организации являются:

- приобретение, переработка, хранение и реализация молока,
- молочной и иной сельскохозяйственной продукции;
- производство продукции, в том числе из дерева;
- снабженческо-сбытовая деятельность.

Молокозавод функционирует, используя оборудование производства Германии. Для ОАО «Молокозавод «ТТТ» характерна линейно-функциональная структура управления.

Анализ деятельности коллектива организации показал, что не все подразделения задействованы в разработке и принятии стратегических решений организации;

- 1) рядовые сотрудники слабо осознают значение своей роли в общей деятельности организации, необходимость участия в принятии управленческих решений, т.е. работники не чувствуют своей причастности к организации как целостной системе, взаимосвязи целей коллектива со своими собственными целями;
- 2) принятие решений затруднено в связи с плохой согласованностью действий отдельных подразделений между собой.

Задание.

- 1) Рассмотреть процесс принятия решения в организации. Успех деятельности организации складывается из адекватности принимаемых решений – сложившейся ситуации, своевременности

их разработки и логичной реализации. С этой позиции следует обосновать необходимость анализа процесса принятия решений; уточнить последовательность стадий процесса разработки управленческого решения, его контроля и регулирования; необходимость использования обратной связи; ее особенностей, исходя из конкретной ситуации.

- 2) Проанализировать роль отдельных подразделений, в частности, ответственных лиц - в разработке стратегических замыслов организации, используя данные таблицы.

Таблица 6.1 - Разделение ответственности по разработке стратегии по уровням иерархии

Уровень Стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
1	2	3
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители подразделений (решения принимаются корпоративным руководством или советом директоров);	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ; Формирование механизма реагирования на внешние изменения; Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений; Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой)	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения; Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.

подразделения)

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
Опера- ционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Надо ли акцентировать внимание на вопросах структуры участников в этом процессе? В чем состоит опасность несоответствия интересов отдельных работников и в целом организации? И есть ли такая опасность?

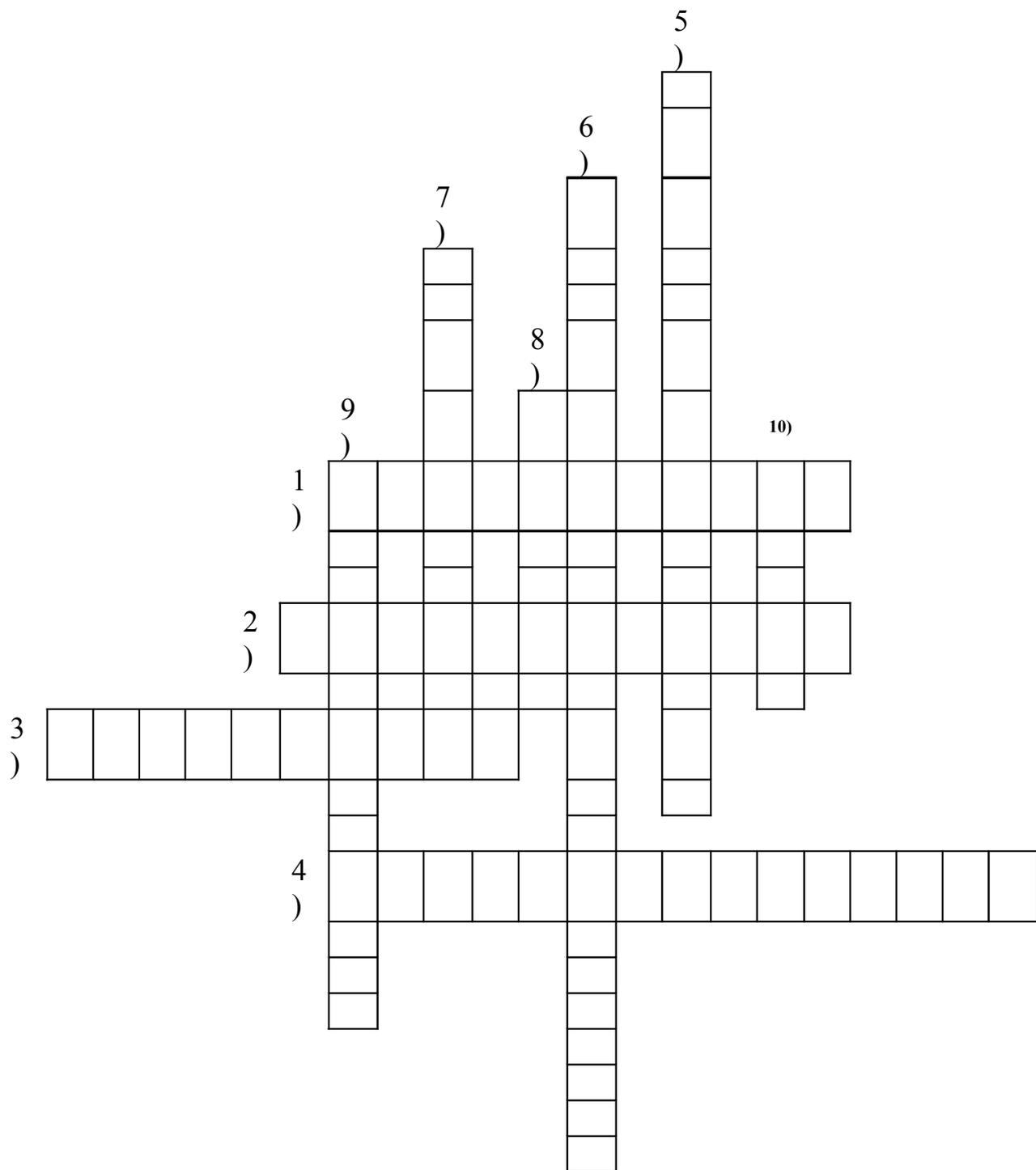
Разработать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - сбыт.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 7 Вариант 7

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Одна из систем оплаты труда.

2 Сосредоточение выпуска продукции на крупных предприятиях.

3 Последняя стадия жизненного цикла объектов длительного использования, на которой он выводится из эксплуатации и осуществляется его ликвидация.

4 Обязательство выполнять намеченные задания и обязательства, необходимая мера выполнения моральных, материальных, административных, уголовных полномочий.

По вертикали:

5 Переход от односторонней, часто базирующейся лишь на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

6 Способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

7 Вложения средств с целью сохранения или увеличения капитала.

8 Документ, удостоверяющий право собственности лица на какое-либо изобретение или открытие.

9 Создаваемые системой условия, гарантирующие защиту от утечки конфиденциальной информации, осуществления диверсии и в то же время - сохранение экосистемы и здоровья человека.

10 Ценная бумага, выпускаемая акционерным обществом.

2 Считаете ли вы эффективным приемом управления следующее: безоговорочно. Увольнять за плохую или недостаточно инициативную работу с помощью систематически проводимой аттестации работников? Обоснуйте свою позицию.

3 Заранее готовить работников на перспективу, подбирая кадры из выпускников учебных заведений, сотрудничая со студентами еще во время учебы. Эффективно ли это?

4 Впишите понятия из перечисленных (сложность, подвижность, неопределенность), соответствующие содержанию (таблица):

	Число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию
	Относительная скорость изменения среды
	Относительное количество информации о среде и неуверенность в ее точности

5 Впишите название группы методов из перечисленных (экономические, социально-психологические, административные), который вы считаете отвечающим содержанию (таблица):

	Методы, которые базируются на власти, дисциплине, взысканиях и известны под общим названием «метод кнута».
Экономические	

6 Отнесите перечисленные составляющие потенциала к соответствующему направлению деятельности в организации:

1) НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки);

2) производство;

а) адаптация технологии;

б) квалификация рабочих кадров;

в) управление запасами;

г) рутинные нововведения;

д) складирование и распределение продукции;

е) проектирование зданий и сооружений;

ж) адаптация к требованиям рынка.

7 Привести в соответствие:

	Этап процесса контроля и регулирования		Содержание
1	Первый этап	а	Состоит в сопоставлении фактически достигнутых результатов функционирования объекта управления с установленными стандартами; определяются интервалы допустимых отклонений от установленных стандартов; измеряются фактически достигнутые результаты и выявляются существенные отклонения, требующие принятия корректирующих мер
2	Второй этап	б	Предполагает анализ причин возникновения отклонений и выбор одного из трех вариантов поведения: ничего не предпринимать; устранить отклонения прежде чем они перерастут в крупные проблемы; пересмотреть стандарты
3	Третий этап	в	Связан непосредственно с функцией планирования: устанавливаются стандарты и критерии оценки деятельности объекта управления, которые определяются при планировании; стандарты,

		используемые для контроля, отражаются в форме плановых заданий, нормативов, показателей и выбираются из целей и стратегий развития объекта управления и его основных областей
--	--	---

8 Дополните перечень форм власти:

1	Законная власть
2	
3	
4	
5	

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Недостаток практического опыта руководителя – слабая организация системы управления (на примере деятельности банка «Связист»)

Межрегиональный коммерческий банк развития связи и информатики «С-Банк» основан в 1992 году. Банк «С-Банк» входит в первую сотню крупнейших банков России, имеет Генеральную лицензию Банка России. Имеет сеть филиалов, расположенных в 28 крупных областных, краевых и республиканских центрах РФ. Клиентам банка предоставлена возможность производить расчеты со своими партнерами, находящимися в Москве и других городах в течение одного дня.

Рассматриваемый филиал - банк «Связист» имеет два офиса. Один – работает с юридическими лицами, другой – с физическими лицами. Всего в данном филиале работает около 50 человек.

Для физических лиц оказываются следующие услуги: кредитование физических лиц, валютно-обменные операции, обслуживание пластиковых карт. Банк также предоставляет возможность жителям города размещать денежные средства в следующих вкладах: пенсионные вклады (безналичный, накопительный, срочный), пенсионный депозит, банковский депозит, «Капитал», детский накопительный, «Стимул», долгосрочный, «Молодая семья», «Ветеран», краткосрочный. Банк предлагает поручить ему оплату коммунальных услуг, телефона, междугородных переговоров, услуг сотовой связи.

В целом деятельность банка в конкурентном смысле довольно успешна. Оставляет желать лучшего психологический климат в коллективе. В частности, отношения между главным руководителем и подчиненными. Руководитель данного банка, по мнению работников, трудоголик. Женщина – удачливый предприниматель, менеджер, серьезно относящийся к своей работе, требует такого же отношения к делу от своих сотрудников. Одно из требований – проявление творческой инициативы. Специфика банковской

работы ставит еще одно важное требование: необходимость обработки больших массивов информации и, как правило, в сжатые сроки. Все это определило ненормированный график работы сотрудников, что в результате вызывает их недовольство. Нормальную деятельность данной банковской системы затрудняет, вероятно, профессионально-техническая и управленческая отсталость организации. Руководитель и владелец – в одном лице, даже имея финансово – экономическое образование, оказался не достаточно опытным для организации слаженно действующей системы. Это мнение подчиненных. При опросе работников, – какие меры помогли бы решить сложившуюся ситуацию, – выяснилось следующее. Они считают необходимым: «омолодить» коллектив, чтобы повысить его творческий потенциал и активность; обеспечить обучение или стажировки за рубежом; ввести в состав коллектива человека, обученного распознавать на ранней стадии кризисные ситуации. Тем самым, работники признают свою неспособность в прежнем составе справляться с такими проблемами.

Задание:

- 1) Проанализировать представленную ситуацию в организации. Какие действия руководителя оправданы? Справедливы ли требования к подчиненным? Оправданно ли недовольство работников? Как воспринимают миссию организации работники? В чем заключается ее сущность?
- 2) Уточнить перечень возможных причин проблемной ситуации в организации. Сгруппировать причины по их содержанию. Выделить причины, касающиеся профессионально-технической и управленческой направленности.

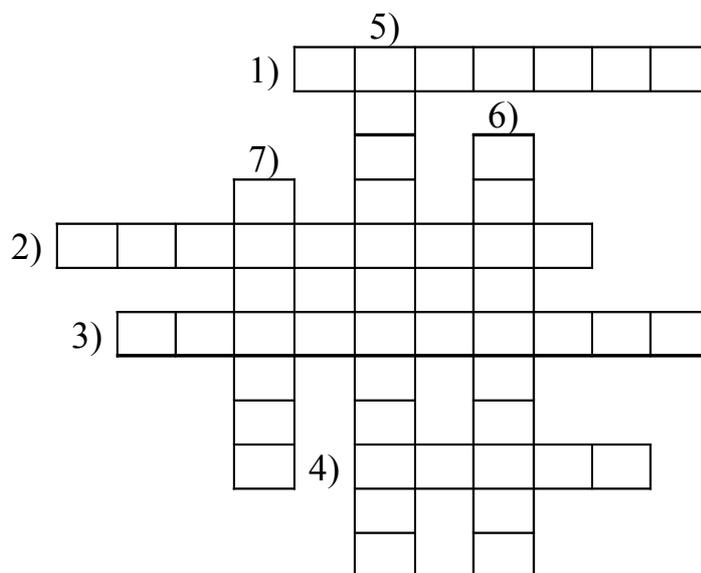
Сформулировать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – снабжение.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 8 Вариант 8

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

- 1 Последовательность реализации функций менеджмента.
- 2 Способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.
- 3 Величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.
- 4 Образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности об объекте наблюдения.

По вертикали:

- 5 Процесс изменения отношений собственности при передаче государственного предприятия в другие формы собственности, в том числе в коллективную, акционерную, частную.
- 6 Программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

7 Этап процесса управления.

2 Чем полезно для производства содействие рационализации? На ваш взгляд, как и чем можно стимулировать этот процесс на предприятиях в рыночных условиях хозяйствования?

3 В чем польза ориентации работников на достижение не кратковременного результата (пусть даже значительного), а долговременный позитивный результат?

4 Дополните список современных принципов управления:

Современных принципов управления	
1	Лояльность к работникам
2	
3	Коммуникации (снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали)
4	
5	
6	Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
7	
8	
9	Умение слушать всех, с кем сталкивается менеджер в своей работе: покупателей, посредников, руководителей, исполнителей и т.д.
10	
11	
12	Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
13	
14	Качество личной работы и ее постоянное совершенствование

5 Распишите по группам функции менеджмента /15/:

Функции менеджмента		
1	Общие	Формирование целей
		Планирование
2	Технологические	Коммуникация
3	Социально-психологические	

6 Приведите в соответствие:

	Признак классификации		Вид акционерного общества (АО)
1	Экономические отношения	а	Российское, иностранное, совместное
2	Способ размещения акций	б	Материнское АО, дочернее, зависимое сестринское
3	Государственная принадлежность	в	Закрытое, открытое

7 Приведите в соответствие:

	Вид контроля		Характеристика
1	Полный	а	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции; соблюдение нормативных требований; научно-технического уровня и т.п.
2	Выборочный	б	Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре
3	Текущий	в	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий); цель – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки

8 Привести в соответствие:

	Понятие		Характеристика
1	Действенность	а	Соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам; требованиям потребителей
2	Экономичность	б	Соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
3	Качество	в	Степень достижения целей в организации

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Анализ делегирования полномочий  
(на примере ОАО «ГАММА»)

Руководитель предприятия ОАО «ГАММА» - женщина, имеющая определенный опыт, добилась больших успехов, создав собственный многопрофильный бизнес. Однако по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков деятельности ее внимание постепенно переключилось на предпринимательство, а управление внутренними организационными делами свелось к распоряжениям. В конечном счете оказалось, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками фирмы без ее непосредственного участия. Но она не успевает их решить, а если и решает, то допускает ошибки из-за: неправильно опознанной проблемы; навязывания решений, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Подчиненные вынуждены работать «в ожидании» - пока руководитель освободится, чтобы решить текущие вопросы, которые они могли бы решить сами, имея на то полномочия. Поскольку эти вопросы накапливаются, руководитель решает их в спешке, не особенно задумываясь о последствиях.

Причины, которые привели к данной ситуации:

- 1) действия по принципу «лучше сделать самому, чем переделывать за другим», иначе на стадии контроля объем работы может увеличиться из-за «переделок»;
- 2) нежелание делиться с работниками властью;
- 3) недоверие подчиненным;
- 4) привычка лично решать все вопросы.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы делегирования в организации слаженной и эффективной работы всего коллектива и своевременной реализации управленческих решений.

Задание: разработать меры по устранению данной проблемной ситуации, учитывая следующее:

1) Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только определяет сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Они оговаривают форму представления результатов, объемы работ, вознаграждение. Работнику предоставляется право на риск и ошибку, то есть право самому выбирать наилучший способ достижения результатов. Он только оговаривает, какой денежный фонд можно тратить, советуется, с кем вступать в контакт, проясняет для себя право подписи необходимой документации, процедуру согласований, подготовки документов, ведения переговоров, выхода к высшему руководителю с инициативами или за решениями. Если все эти полномочия ему так или иначе делегируются, то работник получает свободу организационного, финансового, юридического и психологического маневра, освобождая руководителя от детального «досмотра» этого управленческого цикла. Руководитель также получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем.

2) Главные предпосылки эффективности делегирования – четкий контроль работы и строгая дисциплина. Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль. Рассматривая делегирование как один из элементов организационной структуры управления, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящему уровню управления. Это позволит руководителю среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность организации в целом.

Суть принципов делегирования полномочий сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;

- передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

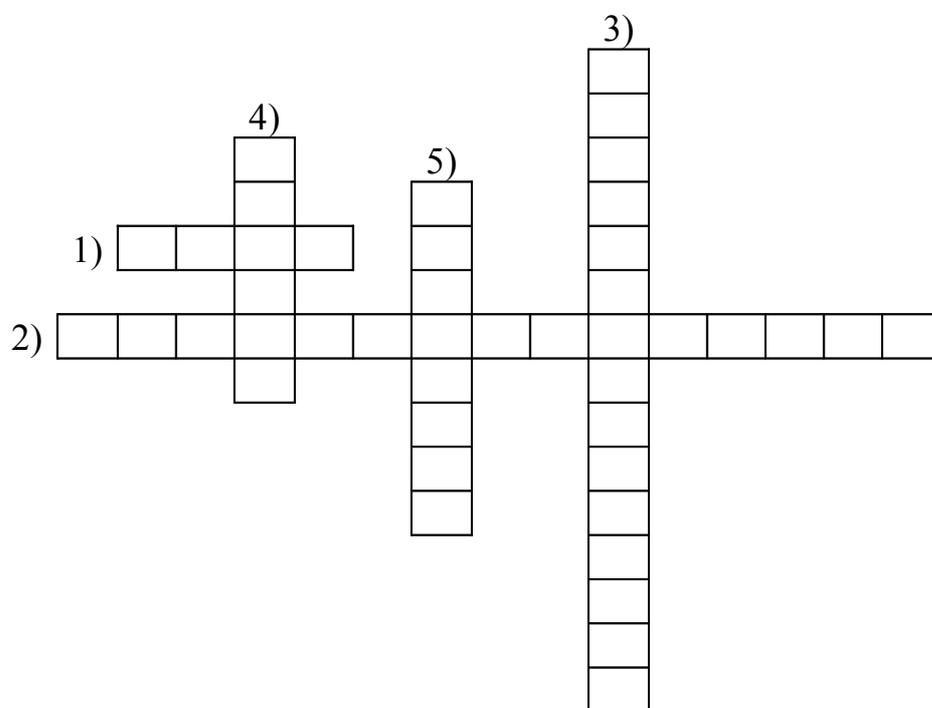
Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчит работу руководителя, но не снимет с него обязанности принять окончательные решения, той обязанности, которая и делает его руководителем. Делегирование полномочий позволяет руководителю влиять на ход перемен в деятельности организации.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – организация процессов (менеджмент).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 9 Вариант 9

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Основатель школы человеческих отношений.

2 Название управленческой революции, суть концепции которой позволила сформировать крупные иерархические структуры, ввести нормы и стандарты, ввести разделение труда и ответственность менеджеров.

По вертикали:

3 Принцип производительности (Г. Эмерсон), характеризующий согласование распределения работ и современность их корректировки с фактом выполнения работ.

4 Основатель концепции управления, построенной на механистическом понимании человека в организации.

5 Форма представления потребностей человека и их взаимосвязей в менеджменте.

2 Для чего нужен контроль в организации? Какие виды контроля выделяют в управлении? Возможно ли управление без контроля?

3 В чем сущность горизонтальной и вертикальной интеграции? Их отличия, преимущества, недостатки. Примеры.

4 Впишите понятия из перечисленных (система, цель, иерархия, ситуация, процесс, организационная структура, структура управления организации), соответствующие содержанию (таблица):

	Наименование	Содержание
1		Серия непрерывных, взаимосвязанных действий, каждая из которых является управленческой функцией
2		Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого
3		Конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь любая организация

5 Привести термины и понятия в соответствие:

	Организации, характеризующиеся экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти.
	Организации, характеризующиеся слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.
	Конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь любая организация

6 Привести в соответствие:

	Функции компании		Составляющие потенциала функции
1	НИОКР	а	Производственная и конкурентная реакции; ритмичность, гибкость смены моделей; адаптация технологии; износ и исправность технологического оборудования; трудовые отношения; управление запасами; материально-техническое снабжение; складирование и распределение продукции
2	Производство	б	Исследование рынков, изменение каналов сбыта, стабильность сбыта, реклама, обслуживание продукции у потребителя, структура заказов, дифференциация продукции
3	Маркетинг	в	Собственная система научно-технического развития, творческий потенциал специалистов; мотивация нововведений; мотивы конкуренции и кооперации; рутинные нововведения; адаптация к требованиям рынка; развитие системы продукции; развитие технологии; проектирование зданий и сооружений

7 Приведите в соответствие:

	Вид контроля		Характеристика
1	Финансовый	а	Объектами контроля являются: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части; плановые задания; сроки поставок; ситуация в коллективах исполнителей; выполнение производственной программы и всех видов планов организации
2	Административный	б	Объектами являются показатели: прибыль, издержки, объем производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования; обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность, ликвидность)
3	Стратегический	в	Объектами выступают: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктово-тематический портфель

8 Привести в соответствие:

- 1) для реализации власти;
- 2) для реализации лидерства;

а) обязательно соответствие между целями лидера и тех, кто за этим следует;

б) не обязательно соответствие между целями лидера и его потенциальных последователей.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

#### Характеристика ситуации.

#### Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР»)

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован в 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

- 1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.
- 2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.
- 3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.
- 4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание:

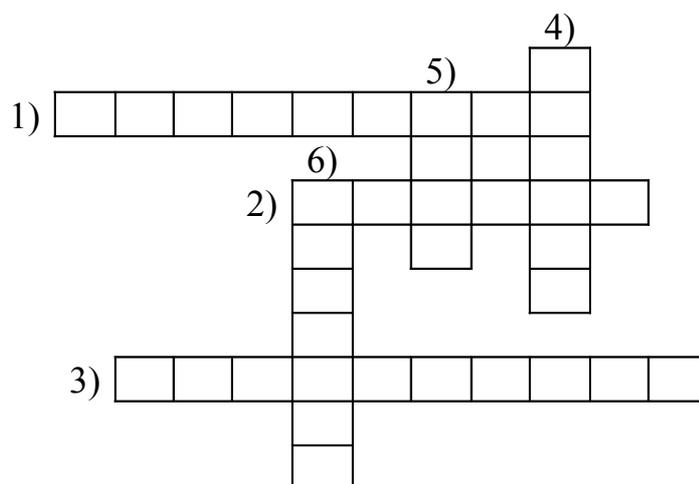
- 1) Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.
- 2) Проанализировать - какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.
- 3) Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?
- 4) Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».
- 5) Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – коммуникации.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 10 Вариант 10

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Перечень мероприятий в определенной последовательности, предназначенный для осуществления принятого решения.

2 Автор работы «Общее и промышленное администрирование», первым сформулировавший формализованное описание работы управляющих в организациях и выделил характерные для них виды деятельности (функции).

3 Принцип управления, сформулированный представителями научной школы управления, требующий выполнения всех правил, инструкций, стандартов, положений, приказов, распоряжений и прочих документов.

По вертикали:

4 Автор пирамиды потребностей.

5 Основатель школы концепции человеческих отношений.

6 Вид деятельности в организации по конкретному специализированному направлению.

2 Энтузиазм, семейственность влияют на эффективную деятельность? Выскажите свое мнение.

3 Для чего нужна функция нормирования в управлении? В каких показателях эта функция проявляется?

4 Дополнить перечень принципов производительности труда:

Принципы производительности	
1	Точно поставленные цели
2	
3	
4	Дисциплина
5	
6	Оперативный, надежный, точный, полный, постоянный учет
7	
8	
9	
10	
11	
12	Вознаграждение за производительный труд

5 Вписать названия видов менеджмента по признаку содержания /18/:

Виды менеджмента по признаку содержания	
1	Стратегический
2	
3	

6 Отнесите перечисленные составляющие потенциала к соответствующему направлению деятельности:

- 1) маркетинг;
- 2) производство;
- а) исследование рынков;
- б) изменение каналов сбыта;
- в) адаптация технологии;

- г) складирование продукции;
- д) материально-техническое снабжение;
- е) реклама.

7 Приведите в соответствие:

	Вид контроля		Характеристика
1	Предварительный	а	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий); нацелен на своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки
2	Текущий	б	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения
3	Заключительный	в	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений; применим к трудовым, материальным и финансовым ресурсам

8 Приведите в соответствие:

- 1) в группах, связанных с большим объемом физического труда, наиболее действенной считают;
- 2) в группах, не связанных с большим объемом физического труда, наиболее эффективной считают;
  - а) законную власть;
  - б) экспертную власть;
  - в) эталонную власть;
  - г) власть, основанную на вознаграждении;
  - д) власть, основанную на принуждении.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Неэффективная система информационного обеспечения организации (на примере ОАО «Альфа»).

В ОАО «Альфа» сбор, анализ и передача информации о внешней среде в значительной мере осуществляется не системно, часто нецеленаправленно, спонтанно. Поэтому в данный момент времени информация о внешней среде в значительной степени разрознена и не дает о ней целостного представления.

Станкостроение как важнейшая отрасль машиностроения является основой развития промышленности России. Без современного технологического станкостроения невозможно нормальное развитие экономики.

В настоящее время ОАО «Альфа» выпускает более 40 наименований станков и других видов изделий, в том числе оборудование для агропромышленного комплекса, постоянно ведет поиск востребованной на рынке продукции.

За последние три года в ОАО «Альфа» освоено производство настольно-сверлильных и деревообрабатывающих станков, ведется подготовка к выпуску точильно-шлифовальных и ленточно-пильных станков. В 2005 году проведена сертификация поперечно-строгальных и настольно-сверлильных станков на соответствие требованиям документов Госстандарта Российской Федерации.

В организации разработана программа развития и технического перевооружения до 2015 года, программа финансово-экономического оздоровления ОАО «Альфа».

Уставный капитал Общества составляет 5050000 р. и состоит из 50500 штук размещенных обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 100 р. каждая.

Общество создано в целях насыщения рынка товарами, услугами и получения прибыли посредством этой деятельности.

ОАО «Альфа» осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- разработка, производство и реализация на внутреннем и внешнем рынках станков металлорежущих и деревообрабатывающих и запчастей к ним, станочных принадлежностей, оснастки инструмента и другой продукции производственно – технического назначения;
- производство, передача и распределение электрической и тепловой энергии;
- организация торгово-посреднической деятельности;
- проведение строительных работ;
- разработка коммерческих и финансовых проектов;
- организация маркетинга;
- техническое обслуживание и ремонт газового оборудования промышленных предприятий, котельных;
- эксплуатация объектов газового хозяйства;
- транспортные перевозки, в том числе, междугородные и международные;
- монтаж, наладка и ремонт энергообъектов, электроэнергетического, теплоэнергетического оборудования и энергоустановок потребителей.

В настоящий момент в организации работают 349 человек. Анализ деятельности ОАО «Альфа» показал, что сбор, анализ и передача информации о внешней среде осуществляется часто нецеленаправленно, спонтанно, бессистемно. Поэтому на данный момент информация о внешней

среде в значительной степени разрознена и не дает целостного представления. В результате руководителям приходится строить картину среды хозяйствования, полагаясь в основном, на интуицию.

Отсутствие четких методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды – одна из главных причин нестабильного положения дел в организации. Проблема усиливается недостатком квалифицированных кадров, недостаточно развитой сетью коммуникаций и слабой информационной обеспеченностью.

Задание.

Для разработки методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды необходимо:

- 1) определить базовые аспекты методики анализа внешней среды, способные учесть специфику деятельности ОАО «Альфа» и регламентировать базу данных для принятия управленческих решений, исходя из конкретной ситуации;
- 2) обосновать последовательность действий по работе с информацией и принятию решений;
- 3) рассмотреть и прокомментировать предложения, представленные работниками отделов организации. Методика изучения среды хозяйствования для ОАО «Альфа» должна состоять из нескольких этапов. На первом этапе необходимо установить стратегическую цель анализа. При этом должна быть определена периодичность представления руководителям предприятия информации о внешней среде для устранения или снижения влияния рисков, для разработки стратегии развития организации. Схема передачи информации от отдела маркетинга к другим отделам предприятия представлена на рисунке:

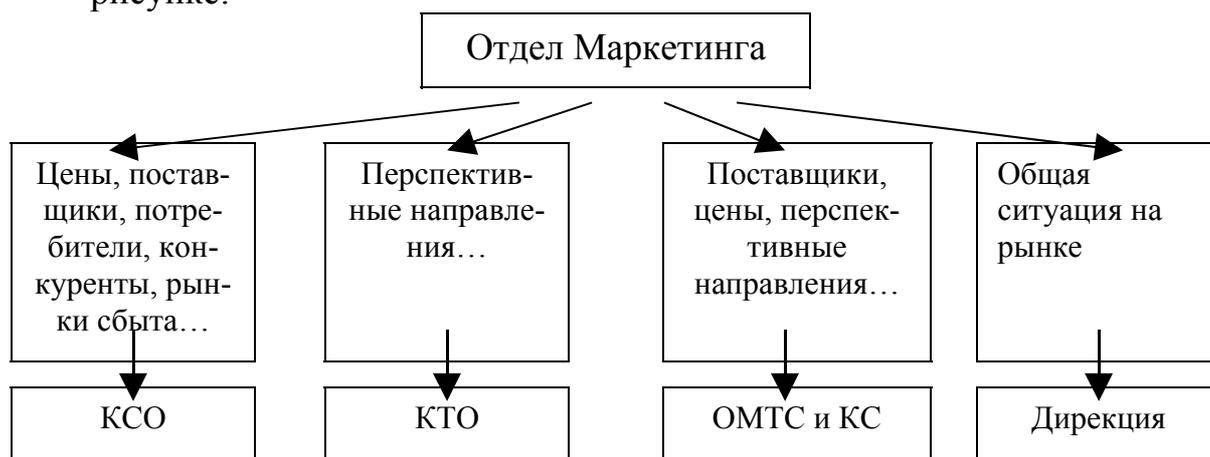


Рисунок 10.1 - Схема передачи информации от отдела маркетинга к другим отделам предприятия.

На втором этапе должна разрабатываться программа исследования факторов среды и формироваться информация по следующим позициям:

- 1) данные для оценки позиций на рынке и силе конкурентов:

- цены на товары-конкуренты;
- цены на сырье;
- доля рынка, занимаемая предприятием;
- экономическое, политическое, технологическое, социально-культурное, международное окружение организации;
- перспективные направления в производстве, потреблении и т.д.;
- емкость, рост, доля рынка;
- законы и государственные органы.

2) источники сбора информации:

- законы, законодательные акты;
- публикации национальных и международных официальных организаций;
- публикации государственных органов, министерств, муниципальных комитетов и организаций;
- публикации торгово-промышленных палат и объединений;
- ежегодники статистической информации;
- отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий;
- интернет;
- выставки, ярмарки, презентации;
- конференции, научные работы;
- прайс-листы, каталоги, проспекты и другие фирменные публикации;
- маркетинговая статистика;
- данные о маркетинговых затратах;
- прочие данные.

3) методы сбора информации:

- получение информации из вторичных исследований (специализированные маркетинговые фирмы, печатные издания);
- метод опроса, интервью;
- метод наблюдения;
- метод эксперимента;

4) методы анализа информации:

- регрессионный анализ;
- дисперсионный анализ;
- многомерное шкалирование;
- SWOT-анализ;
- построение профиля организации.

5) методы прогнозирования, а также их эффективность показаны в таблице:

Таблица 10.1 - Эффективность применения различных методов прогнозирования

Методы	Применение % от числа предприятий (n=334)	Частота применения	
		3	4
1	2	3	4
<i>Моделирование</i>	15,9	н	р
Модель «затраты-выпуск»	14,4	с	р
<b>Количественные методы</b>			
Экстраполяция трендов	73,7	с	с
Метод скользящих решений	67,7	с	ч
Регрессионный анализ	35,9	в	и
Экспоненциальное сглаживание	32,9	с	и
<b>Качественные методы</b>			
Оценки сотрудников международных отделов	87,7	с	ч

Продолжение таблицы 10.1

1	2	3	4
Оценки коммерсантов и технического руководства	85,9	в	ч
Опрос потребителей	81,8	с	ч
Тестирование товара	50,0	с	и
Методы аналогии	46,7	в	ч
Экспертные оценки методом Дельфи	15,9	с	р

\*Оценка надежности: в – высокая, с – средняя, н – низкая.

\*\* Частота применения: ч – часто; и – иногда; р – редко.

б) исполнители исследований:

- бюро прогнозирования и планирования маркетинга;
- бюро изучения рынка сбыта и спроса;
- специализированные маркетинговые фирмы.

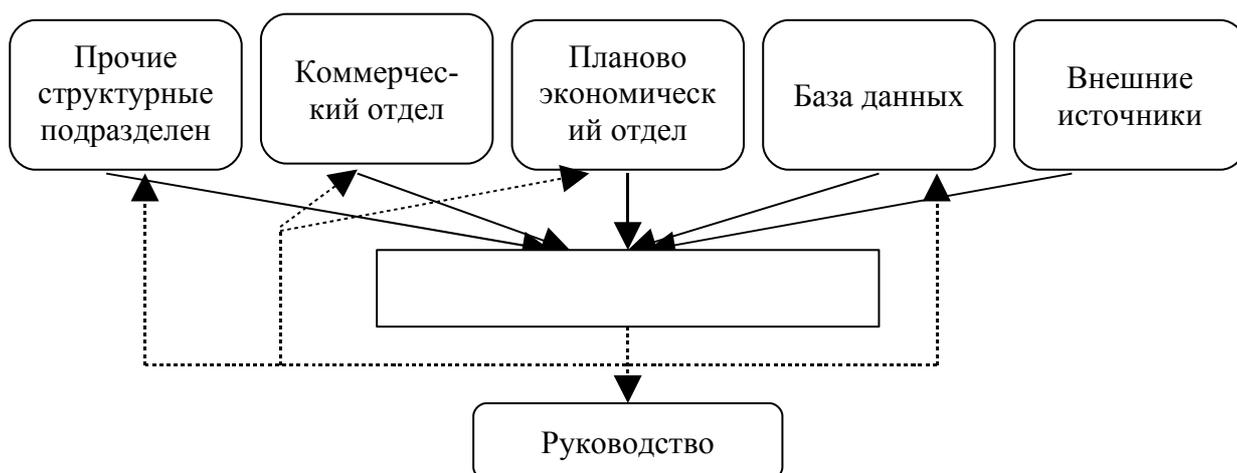
б) календарный план представлен на рисунке:

<i>Месяц</i>	<i>Необходимая информация</i>	<i>Метод сбора</i>	<i>Срок сбора</i>	<i>Исполнитель исследований</i>	<i>Ответственный</i>

Рисунок 10.2 - «Шапка» календарного плана

8) сроки предоставления полученных результатов.

Следующим этапом должен быть поиск и сбор информации о внешней среде для разработки и принятия стратегических решений. При этом необходимо использовать как можно большее количество источников информации, как внутренних, так и внешних, в целях получения более полной и достоверной картины о внешней среде. Схема сбора и дальнейшей передачи информации о внешней среде в ОАО «Альфа» представлена на рисунке:



- ▶ - направление аккумулирующейся в отделе маркетинга информации;
- ▶ - направление предоставления собранной, обработанной информации.

Рисунок 10.3 - Схема сбора и дальнейшей передачи информации о внешней среде в ОАО «Альфа»

На этапе анализа собранной информации при помощи методов экстраполяции, структурно-аналитических и экспертных методов следует определить состояние внешней среды и выявить открывающиеся для предприятия возможности и угрозы.

После сбора информации ее систематизировать по отдельным факторам внешней среды (потребителям, поставщикам, конкурентам и макросреде в целом) так, чтобы ее было удобно анализировать и хранить.

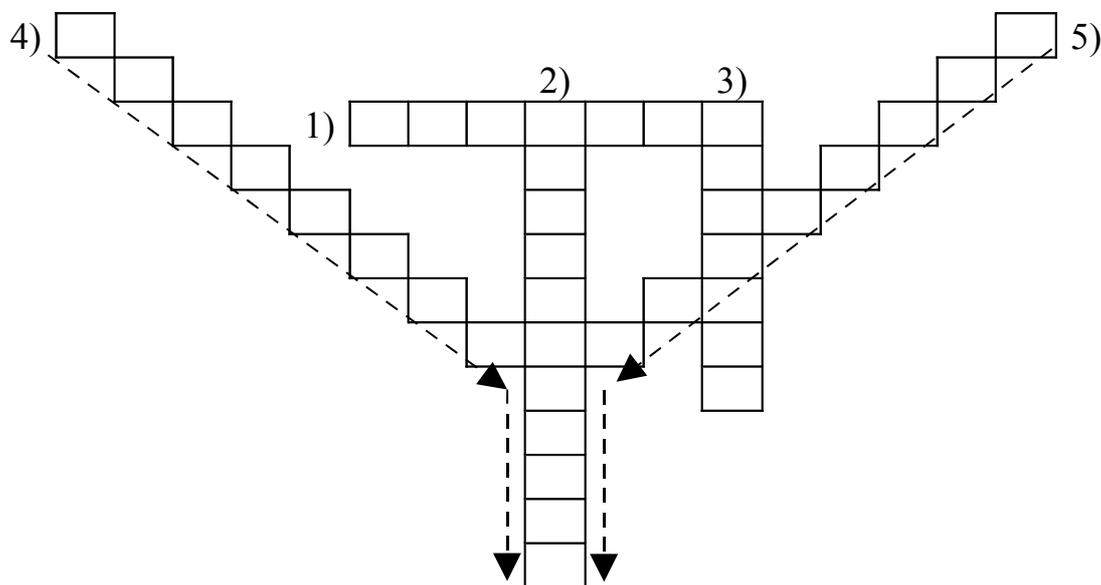
Базу следует «построить» таким образом, чтобы можно было предоставить информацию о внешней среде разным пользователям с необходимым для них уровнем детализации. Все базы данных должны быть взаимосвязаны друг с другом и должны обновляться по мере поступления новой информации, в том числе в ходе мониторинга.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – информация (совершенствование системы информационного обеспечения).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

### 11 Вариант 11

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Рациональная последовательность выполнения функций менеджмента.

По вертикали:

2 Свойство систем, характеризующее взаимодействие элементов системы в контексте с целью.

3 Совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая вход (ресурсы), выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь.

По диагонали:

4 Свойство систем, характеризующее иерархическую принадлежность компонентов объекта (подсистем) к системе.

5 Свойство систем, характеризующее внутреннее строение и организацию объекта (системы) как целого.

2 Какие способности, склонности, свойства характера определяют творческой человека - человека, способного

- «рождать» идеи?
- что-либо совершенствовать?
- продвигать идеи?
- доводить реализацию идеи до логического завершения (коммерциализация, результата, эффект)?

3 Каким образом менеджер может содействовать рационализации? Привести примеры.

4 Дополните список видов разделения труда в сфере управления.

Виды разделения труда	
1	Вертикальное
2	
3	
4	
5	Технологическое или профессионально-квалификационное

5 Впишите понятия из перечисленных (система, цель, иерархия, ситуация, процесс, организационная структура), соответствующие содержанию (таблица):

Наименование	Содержание
	Серия непрерывных, взаимосвязанных действий, каждая из которых является управленческой функцией
	Форма разделения управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.
	Конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию

6 Приведите в соответствие:

1	Проблемы, связанные с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития	а	Проблемы распознавания кризиса; проблемы предотвращения кризиса; проблемы поддержания жизнедеятельности, сохранения режима работы в рамках достигнутого качества; проблемы выхода из кризиса; проблемы ликвидации последствий кризиса
2	Проблемы, связанные со сферами деятельности объекта управления	б	Проблемы прогнозирования кризисов; проблемы разработки управленческого решения в условиях кризиса; проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций; инновационные стратегии кризисного поведения
3	Проблемы процессуальности управления	в	Финансово-экономические проблемы; правовые проблемы; методологические проблемы; социально-психологические проблемы

7 Приведите в соответствие:

	Вид контроля		Характеристика
1	Стратегический	а	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно-важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктово-тематический портфель
2	Оперативный	б	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение, выполнение принятых плановых заданий. Объектами выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты предприятия

8 Приведите в соответствие:

1	Конфликт	а	Стечение обстоятельств
2	Инцидент	б	Слова, действия, бездействия
3	Конфликтогены	в	Столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе взаимодействия

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации №2. Неэффективная сеть коммуникаций  
(на примере рудоуправления ЗАО «Комбинат «НИК»)

Рудоуправление №3 является структурным подразделением ОАО «Комбинат «НИК» без права юридического лица.

Комбинат «НИК» занимается добычей руды в соответствии с утвержденными планами и техническими условиями. Данное местонахождение кобальто-никелевых силикатных руд приурочено к погребенной коре выветривания одноименного массива ультрабазитов. Горные работы ведутся в пределах проектного контура карьера. Производительность рудоуправления №3 – 4 млн. тонн руды в год. Общая численность работников – 283 человека.

Анализ деятельности данной организации выявил:

Во-первых, устоявшуюся тенденцию опережения темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда. Динамика показателей производительности и оплаты труда работников комбината «НИК» представлена в таблице:

Таблица 11.1 - Динамика показателей производительности и оплаты труда работников комбината «НИК»

Показатели	2004			2005		
	план	факт	откл	план	факт	откл
Производительность труда (тыс. тонн)	1200	1234	+34	1250	1278	+28
Фонд оплаты труда (тыс. р.)	1920	1911	-9	1930	1905	-25
в том числе:						
Переменная часть оплаты труда (по сдельным расценкам, премии за производственные результаты) + оплата отпусков, относящаяся к переменной части	768	789,8	21,8	800	817,9	17,9
Постоянная часть (оплата по тарифным ставкам, доплаты за сверхурочное время работы, за стаж работы, за простой по вине предприятия)	432	444,2	12,2	450	460,1	10,1

Такая ситуация свидетельствует о неэффективной системе распределения средств организации, т.к. при сохранении подобной структуры потоков в скором времени фонд оплаты труда будет исчерпан. Опасность сложившейся ситуации состоит в том, что время на создание базы нормального функционирования и развития будет потеряно. Больше того,

число первоочередных статей затрат возрастет. То, что можно было бы использовать, модернизировать и развивать планомерно (без вынужденной остановки работ и роспуска работников в отпуск, задержки выплаты заработной платы, обновления фондов и т.д.) придется осуществлять в сжатые сроки и одновременно.

Во-вторых, недостаточно эффективную систему коммуникаций. Главным образом это связано с функциональным управлением. Функциональные структуры часто имеют очень узкий кругозор и не заинтересованы в том, что прямо их не касается. Приходится наблюдать, как бухгалтерия заинтересована в получении производственной и финансовой информации. Но ее совершенно не интересуют факторы, под влиянием которых сложилась благоприятная или кризисная ситуация, почему это произошло. Часто создается впечатление, что менеджеры ведут себя так, словно их ничего не связывает. Разрушительная конкуренция между их функциональными структурами порой проявляется с большей энергией, чем борьба с внешними конкурентами. Достаточно типичной для коллектива комбината стала проблема сотрудничества между работниками отдела маркетинга и сбыта, с одной стороны, и производственниками, - с другой.

Обмен информацией должен осуществляться заинтересованными лицами. В противном случае эффективность такого взаимодействия крайне низка. Соблюдается лишь формальное прохождение информации. Следуя чрезмерной приверженности бюрократическим привычкам, сообщение передается наверх по цепочке начальнику функционального отдела для того, чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и только потом уже спустить вниз по цепочке. По мнению многих это происходит из-за недостатка доверия друг другу.

В-третьих, проблема с обменом информацией в функционально построенной среде состоит в том, что сотрудники заботятся о работе, своих обязанностях или о функциях отдела, забывая при этом о принадлежности себя и отдела к общей цели организации, ее деятельности сегодня и развитии завтра.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровни производительности труда тесно связаны с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности наращивания темпов расширенного воспроизводства<sup>2</sup>.

Таким образом, приведенная характеристика проблемных аспектов деятельности рудоуправления комбината требует пересмотра системы коммуникаций и системы распределения ресурсов организации.

Задание:

1) проанализировать действующую систему коммуникаций. Выявить причины слабой заинтересованности работников в объединении усилий для достижения общей цели организации;

2) продумать основные аспекты программы исследования коллектива на предмет лучшей мотивации, обеспечения благоприятной сферы взаимоотношений, повышения производительности труда;

3) проанализировать и обосновать правомерность механизма распределения ресурсов комбината;

4) рассмотреть перечисленные ниже мероприятия с позиции применимости на комбинате в данной ситуации.

Улучшение коммуникаций.

Для улучшения коммуникаций, повышения эффективности информационных потоков, необходимо:

- осуществлять фильтрацию и регулирование информационных потоков, чтобы избежать «эффекта бутылочного горла» – привлечения высшего руководства, главным образом для решения текущих задач;

- осознать роль обратной связи в системе информационного обеспечения и использовать ее более интенсивно, т.к. она дает возможность определить коммуникатору, получено ли его сообщение и какова на него реакция.

В большинстве производственных ситуаций инструкции, указания и политику следует доводить до подчиненных в порядке устного общения;

- убедить менеджеров, что для успешной работы всего коллектива необходимо не только уметь заставить подчиненных себя выслушать и понять, но и уметь слушать и понимать других. В конечном счете, и то, и другое использовать на пользу общему делу.

В плане мотивации работников, создания благоприятного климата и повышения активности в труде могут быть полезны приемы нетрадиционных вознаграждений.

Создание банка свободного времени. Свободное от работы время, вернее - высвобожденное, привлекательно для многих людей. Система свободного времени встраивается в программы отпусков. Сущность такой системы в следующем. Работнику разрешается накапливать отгулы за высокие результаты или отсутствие невыходов на работу. Накопленные отгулы прибавляются к периодам регулярных отпусков, предусмотренных в организации с учетом стажа работы. Формируемый таким образом банк кредитов свободного времени, увязанный с производственными достижениями, стимулирует работников к качественному выполнению работ и является выгодным как сотрудникам, так и организации.

Заинтересованность в общих результатах деятельности, возможно, повысится, если ввести оплату труда на основе профессионального мастерства. Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, которые работник способен использовать в своей деятельности. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате. При этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе. Дополнительные расходы на обучение персонала компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по

некоторым данным они на 30-50% ниже, чем установленный практикой уровень). Это, в свою очередь, дает возможность до 10-15 % фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе всего 3-4%).

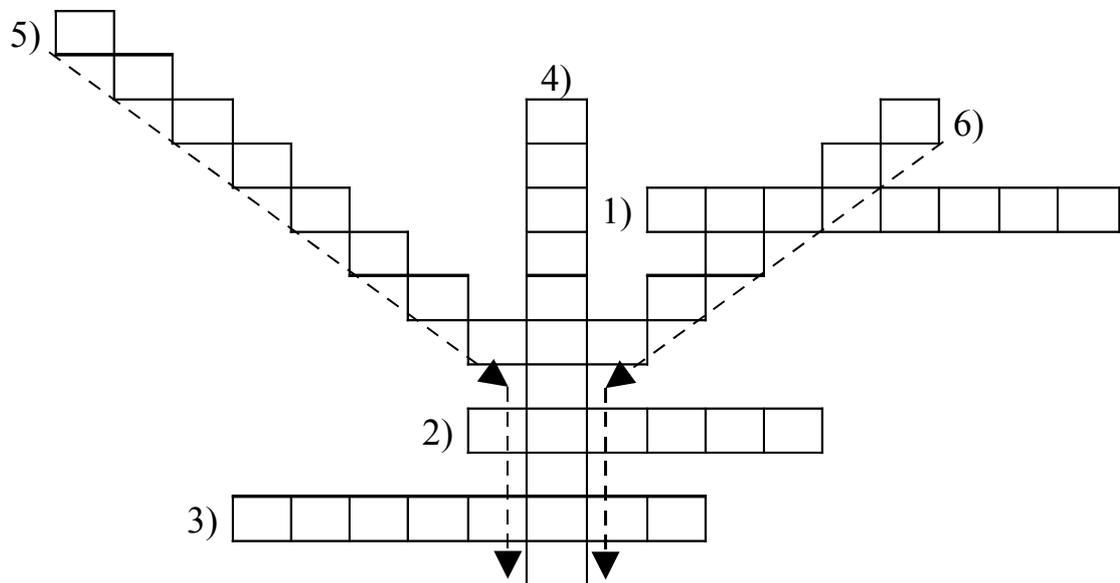
В целом система оплаты за квалификацию считается эффективной и перспективной. Повышение расходов на оплату труда в значительной мере компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Динамика заработной платы на комбинате свидетельствует о ее постепенном росте. Однако рост производительности труда стабильно отстает. Вполне возможно, что повышение внимания к совершенствованию системы подготовки и переподготовки кадров – основная причина нелогичности ситуации в коллективе. Увеличение расходов на переподготовку кадров рассматривается не как рост непроизводственных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что работники выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - маркетинг.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 12 Вариант 12

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Вид системы, характеризующийся жесткими, фиксированными границами деятельности, разовым взаимодействием с внешней средой и неспособностью к развитию и совершенствованию.

2 Форма представления реальности.

3 Вид системы, характеризующийся постоянным и интенсивным взаимодействием с внешней средой, способностью к развитию и совершенствованию своей организации.

По вертикали:

4 Свойство систем, характеризующееся:

- бесперебойностью функционирования системы при выходе из строя одного из его компонентов;
- сохранением переустановленных параметров системы в течение запланированного периода;
- устойчивого финансового положения фирмы:
- перспективностью экономической, технической, социальной политики, обоснованностью миссии.

По диагонали:

5 Свойство систем, характеризующее иерархическую принадлежность компонентов объекта подсистем) к системе.

6 Свойство систем, характеризующее внутреннее строение и организацию объекта (системы) как целого.

2 Какую роль может сыграть риск при принятии решений по внедрению (разработке) инноваций? Какую последовательность внедрения инноваций вы бы установили по сферам применения инноваций (приоритеты сфер применения). Почему?

3 Надо ли творческого человека премировать продвижением по службе (карьера)? Будет ли от этого польза предприятию, работнику?

4 Восстановите пропущенные элементы в схеме.

5 Привести в соответствие:

- 1) сдельная форма оплаты труда;
- 2) повременная форма зарплаты;
- 3) сдельно-премиальная зарплата;

а) применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению, либо не требуют его вовсе;

б) сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности, а также как рост ее

производительности, снижение затрат, освоение новой техники и технологии и пр.;

в) применяется, в основном, по отношению к рабочим, конкретные результаты деятельности которых легко измеримы, а их рост необходимо стимулировать.

6 Приведите в соответствие:

- 1) функционирование организации;
- 2) развитие организации;

а) поддержание жизнедеятельности, сохранение режима работы в рамках достигнутого качества;

б) повышение уровня качества выполняемых работ, приобретение нового качества, усиление позиций на рынке и стабилизация деятельности фирмы, ее рост.

7 Приведите в соответствие:

1	Задачи контроля как комплексной функции (учет, оценка, анализ)	а	Сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности организации и ее результатах
		б	Оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов
		в	Анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности
		г	Прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий
2	Задачи регулирования	д	Актуализация (обновление) плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организация

8 Дополните перечень подходов, определяющих формирование эффективного стиля менеджмента в организации:

1	С позиций личностных качеств
2	

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

#### Характеристика ситуации.

#### Неэффективная система коммуникаций (на примере ОАО ВВЗ «Майский»)

Тип собственности ОАО ВВЗ «Майский» — смешанная российская без участия иностранного капитала. 51% акций принадлежит государству, 49% - в собственности коллектива. Предприятие включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий – монополистов. В настоящий момент численность всего персонала составляет 331 человек.

За период своего существования вино-водочный завод «Майский» произвел свыше 150 наименований вин и ликероводочных изделий, что является достаточно высоким показателем среди российских лидеров – производителей. В настоящее время завод выпускает около 30 наименований, среди которых 25 наименований – фирменная продукция.

Продукция винно-водочного завода «Майский» считается одной из лучшей по-своему качеству среди своих конкурентов на территории Российской Федерации. Это объясняется тем, что изделия изготавливаются из натуральных ингредиентов и настоев. Проверка качества продукции на вино - водочном заводе «Майский» осуществляется путем случайной выборки из произведенной партии продукции согласно стандартам Российской Федерации.

Анализ деятельности ОАО ВВЗ «Майский» показал, что основной проблемой на ОАО ВВЗ «Майский» является низкая эффективность коммуникаций. Это вызвано целым рядом причин:

- 1) недостаточная оснащенность рабочих мест компьютерами, отсутствие электронной почты на предприятии между персоналом усложняет и замедляет обмен информацией на предприятии; нередки случаи потери документов, восстановление которых требует дополнительных затрат времени и сил, порождает конфликтность в коллективе;
- 2) на предприятии отсутствует система учета рацпредложений, стимулирования разработки ноу-хау, оценки эффективности организации процессов, операций, процедур. В результате у работников отсутствуют стимулы к генерации идей, усложняется поступление информации руководству. В целом тормозится развитие, диктуемое временем;
- 3) отсутствие у руководителей знаний, навыков психологии усложняет коммуникации в звене руководитель-подчиненный. Менеджеры недооценивают значимости коммуникаций для успешного развития предприятия.

Для устранения этих причин необходимо:

- 1) проанализировать потребности и возможности предприятия в организации эффективной системы компьютерной сети;
- 2) создать систему учета идей совершенствования процессов, операций, процедур хода производства; справедливую и нетрудоемкую систему премирования полезных предложений, поддержания активной творческой позиции работников предприятия;
- 3) обосновать полезность следующих предложений по представленным проблемам.

Внедрение новых компьютеров и полная оснащенность ими рабочих мест может способствовать совершенствованию обмена информацией в организации. Электронная почта даст возможность работникам направлять письменное сообщение любому человеку в организацию. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Для достижения такого эффекта необходимо приобрести 50 компьютеров примерная цена одного компьютера составляет 10000 р., т.е. на приобретение компьютеров предприятию необходимо 500000 р. В связи с тяжелым финансовым положением предприятия в настоящий момент приобретение компьютеров можно провести в рассрочку.

Цель создания системы сбора, учета и премирования предложений – рационализация процессов хода производства, снижение остроты игнорирования идей. На предприятии можно разместить специальные ящики, куда работники могут подавать свои предложения. Полезно было бы развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получали бы возможность получать необходимую информацию. Предприятию целесообразно издавать ежемесячные бюллетени с обзором предложений по улучшению управления, охраны здоровья работников, разработке нового вида продукта, изменений в законодательстве.

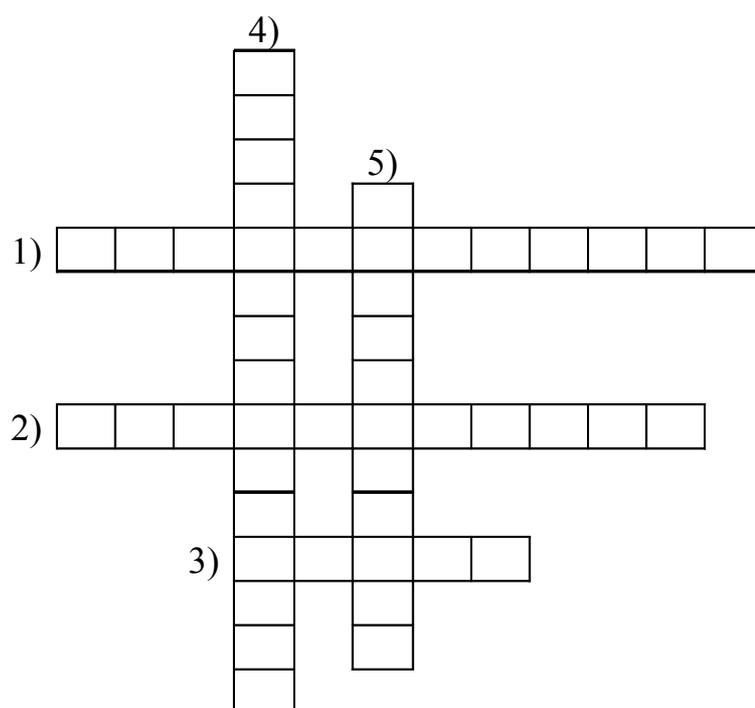
Организация периодических обучающих семинаров позволит убедить менеджеров в значимости коммуникаций для повышения эффективности деятельности и достижения конкурентоспособности.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - производство.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 13 Вариант 13

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Функция менеджмента, при реализации которой определяются цели деятельности, необходимые средства для нее, а также разрабатываются планы и методы, наиболее эффективные в конкретных условиях хозяйствования.

2 Центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность; главная цель которой достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними.

3 Ценная бумага, выпускаемая организацией, дающая ее владельцу право участвовать в управлении и получать дивиденды.

По вертикали:

4 Процесс разработки, обсуждения возможных состояний объекта в будущем, альтернативных путей и сроков его существования и развития, а также обоснование оптимальных значений показателей и прогнозов.

5 Функция управления, назначением которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимыми ресурсами.

2 Каждый ли человек может быть изобретателем, рационализатором или это люди с особым типом мышления? Каким качеством должен обладать менеджер, чтобы сформировать исследовательскую группу действительно из творчески активных людей?

3 Почему менеджеру необходимо выдерживать принцип приоритетности общественных (коллективных) интересов через отказ от личных выгод при внедрении инноваций?

4 Привести в соответствие:

1	Официальные моральные поощрения и санкции	а	Публичное одобрение, публичное поощрение, бойкот
2	Неофициальные моральные поощрения и санкции	б	Пение гимна, поклонение символам
3	Акции неформального общения	в	Благодарность, выговор, строгий выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии
4	Акции корпоративного единства	г	Банкеты, пикники

5 Привести в соответствие:

- 1) основной персонал организации;
- 2) вспомогательный персонал организации;
- 3) персонал организации;

а) совокупность всех сотрудников, которая характеризуется численностью, определяется масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации;

б) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых непосредственно связана с осуществлением организацией-работодателем профильных операций по производству продукции, работ, услуг;

в) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых не связана с осуществлением организационной деятельности.

6 Приведите в соответствие:

1) проблемы, связанные с управлением в разных фазах циклического проявления кризисного развития;

2) проблемы социально-экономического характера;

а) проблемы распознавания кризиса;

б) проблемы предотвращения кризиса;

в) проблемы жизнедеятельности предприятия в кризисном состоянии;

г) проблемы выхода из кризиса;

д) проблемы ликвидации последствий кризиса;

е) конфликтологические проблемы;

ж) проблемы поведения фирмы на рынке;

з) проблемы отбора, оценки и мотивирования персонала.

7 Приведите в соответствие:

1	Контроль	а	Процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем отклонений
2	Регулирование	б	Постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений во внешней среде

8 Приведите в соответствие:

1	Деструктивные поведенческие реакции	а	Человек во всем видит недостатки, пессимист, склонность к агрессии
2	Ситуативные поведенческие реакции (временное психологическое состояние)	б	Грубость, превосходство, оскорбление
3	Специфические конфликтные черты личности	в	Усталость, смех, слезы, “шок”, перенапряжение

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Сбои в информационном обеспечении управленческой деятельности  
(на примере ООО «ПОМПЕЙ»)

ООО «ПОМПЕЙ» занимается производством и реализацией вино-водочной продукции. По результатам анализа годовой деятельности выявлены следующие недостатки, касающиеся, главным образом, управленческой и учетной сфер:

- несвоевременное представление недельных отчетов;
- нарушение сроков в системе расчетов с поставщиками и клиентами;
- нарушение документооборота и делопроизводства.

Для устранения негативных тенденций была сформирована группа экспертов по изучению причин сложившейся ситуации. По результатам работы комиссии выяснилось, что основной причиной является систематический выход из строя системы программного обеспечения. В таблице 13.1 представлены данные о количестве дней необходимом для восстановления работы системы программного обеспечения. Финансовое положение организации не позволяет включить в штат специалиста по программному обеспечению. При очередном сбое в системе приглашается специалист со стороны. В основном ООО «ПОМПЕЙ» пользуется услугами ООО «Мастер ИКС», которое два года назад предложило свои услуги по демонстрации, установке программного обеспечения по бухгалтерскому учету и законодательной базе РФ, Оренбургской области. Даже поверхностное рассмотрение проблемы обнаруживает несколько дополнительных статей затрат. Во-первых, сами ремонтно-наладочные работы. Во-вторых, потеря данных отчетности в результате сбоев, восстановление которых требует дополнительных усилий, времени и средств. В-третьих, недостаточность или полное отсутствие данных, необходимых для принятия управленческих решений обеспечивает движение «в слепую», что ставит под угрозу не только достижение текущих целей, но и в целом существование организации. Ситуация осложняется достаточно

продолжительными периодами недееспособности системы информационного обеспечения.

Таблица 13.1 - Сбои в программном обеспечении за 2004-2005гг

Месяцы	В ДНЯХ											
	Дек	Янв	Фев	Мар	Ап	Май	Июн	Июл	Ав	Сен	Окт	Ноя
Число сбоев в программном обеспечении	2	1	-	-	2	1	3	-	2	4	1	-
Продолжительность периода настройки	10	4	-	-	12	6	12	-	5	15	3	-

Для ликвидации и предупреждения проблемы на очередном совещании было решено принять следующие меры:

- принять на работу квалифицированного специалиста по программному обслуживанию системы управления и обеспечению бесперебойного функционирования и устранения неполадок в информационной системе организации;

- удалить существующие программы с ошибками и заменить их с переносом всех необходимых данных;

- установить программные методы контроля с точной локализацией ошибок для оперативного выявления и устранения ошибок в программах;

- использовать технологии и программы, обеспеченные правовой защитой, т.е. лицензированные;

- наладить надежную, постоянную сеть поставок запасных частей и программ к оргтехнике;

- осуществлять своевременную замену устаревших программных и информационных технологий новыми и более совершенными, обеспечивая тем самым бесконфликтное функционирование программы и машины.

Задание.

- 1) Рассмотреть представленную ситуацию и разработанные мероприятия по устранению трудностей в работе организации.
- 2) Разработать алгоритм учета всех дополнительных затрат, возникающих в результате сбоя в системе.
- 3) Произвести необходимые расчеты для сопоставления варианта включения в штат специалиста по программному обеспечению и варианта услуг со стороны, учитывая динамику показателей, представленных в таблице.
- 4) Рассчитать необходимые затраты на проведение представленных мероприятий по устранению проблем.

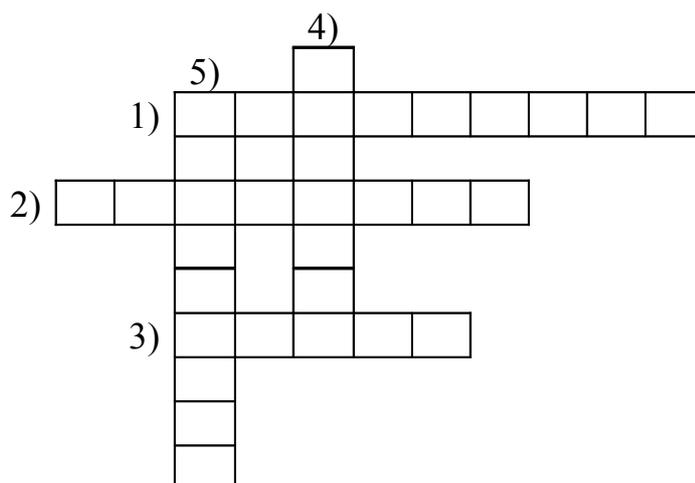
Проанализировать возможности организации на предмет реальности проведения всех намеченных мероприятий.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - персонал.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 14 Вариант 14

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Составляющая (часть) целостной системы.

2 Функция управления, характеризующая управленческую деятельность по количественной и качественной оценке и учету результатов работы

организации, своевременно сигнализирующая о необходимости корректировки этой деятельности.

3 Место сделки купли продажи определенного товара (услуги).

По вертикали:

4 Автор работы «12 принципов производительности».

5 Участник рыночных отношений, занимающий определенное положение среди производителей аналогичной продукции (работ, услуг) по конкретным показателям и способный соперничать с ним в борьбе за обладание желаемым рынком.

2 При обращении работника к руководителю по поводу разработанного им «ноу-хау», руководитель может отреагировать по-разному:

а) положительно, но равнодушно и бездеятельно;

б) положительно и с интересом, готовностью содействовать в продвижении разработки;

в) положительно, но «оставим до лучших времен»;

г) отрицательно категорически, без рассмотрения;

д) положительно, но убедив работника, что «это» всем давно известно и поэтому «не оплатится»;

е) равнодушно - безразлично «как к пустому месту».

Какую (какие) позицию (позиции) займет современный менеджер?

Выиграет ли при этом предприятие? А как чаще бывает на практике? Как вы думаете - почему?

3 Обоснуйте логическую цепочку: «предприимчивость менеджера» —> «предприимчивость коллектива» —> «конкурентоспособность и стабильность позиции на рынке».

4 Привести в соответствие:

1) инженерно-технические работники;

2) специалисты;

3) технические исполнители;

а) секретари, машинистки, лаборантки и т.п.;

б) экономисты, бухгалтеры, юристы, инженеры, программисты и т.п.;

в) ученые, научные работники, технические специалисты, младший технический персонал.

5 Дополните перечень подходов к менеджменту:

1	Маркетинговый
2	Нормативный
3	Поведенческий

4	Процессный
5	Директивный
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	

6 Дополните перечень проблем, характеризующихся в антикризисном управлении как “проблемы, связанные с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития”:

1	Проблемы распознавания кризисов
2	
3	Проблемы жизнедеятельности фирмы в кризисном состоянии
4	
5	

7 Привести в соответствие:

1	Продуктивно-тематическое планирование	а	Включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации
2	Ресурсное планирование	б	Заключается в планировании объектов работ, загрузки подразделения и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам
3	Календарное планирование	в	Заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства, то есть данный вид

			планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов
--	--	--	---

8 Привести в соответствие:

	Понятия		Характеристики
1	Управление персоналом	а	Организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе
2	Планирование человеческих ресурсов	б	Процесс определения потребностей организации в персонале, то есть количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении
		в	Обеспечение необходимых навыков, умений, способностей и желания использовать эти навыки (мотивация) и ее сотрудников посредством набора, развития, оценки, вознаграждения персонала

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Анализ финансовых показателей деятельности ООО «Альт»

Организация ООО «Альт» учреждено гражданами Российской Федерации в форме общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» в мае 1997 года. В штате Общества с ограниченной ответственностью «Альт» состоит около 154 человек.

Общество с ограниченной ответственностью «Альт» осуществляет следующие виды деятельности для удовлетворения потребностей его клиентов:

- оптовая, розничная и комиссионная торговля;
- коммерческая, посредническая, комиссионная деятельность;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- поставка запасных частей на заказ.

Основными потребителями ООО «Альт», являются:

- Ашинский металлургический завод;
- Челябинский металлургический завод;
- Оренбургский станкостроительный завод;

- ЗАО «Оренбургэлектрохиммонтаж»;
- физические лица;
- малые предприятия.

Основным товаром для продажи являются: арматура, балка, катанка, квадрат, круг, лист, прутки, труба, уголок, швеллер, шестигранник, браж 9/4.

Финансовая характеристика предприятия представлена в таблице:

Таблица 14.1 - Финансовые показатели, отражающие деятельность предприятия ООО «Альт»

Наименование показателя	2003г	2004г	Темп роста на 2004г	2005г	Темп роста на 2004г
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации товаров, тыс. р.	7299	7091	97,15%	4610	65%
Себестоимость проданных товаров, тыс. р.	6618	6254	94,5%	4139	66,18%
Валовая прибыль, тыс. р.	681	837	122,9%	471	56,27%
Управленческие расходы, тыс. р.	159	538	338,36%	103	19,14%

Продолжение таблицы 14.1

1	2	3	4	5	6
Прибыль от продаж, тыс. р.	522	299	57,28%	368	123,07%
Прочие операционные доходы, тыс. р.	409	2732	667,97%	1080	39,53%
Прочие операционные расходы, тыс. р.	37	2782	7518,9%	1090	39,18%
Прибыль до налогообложения, тыс. р.	894	247	27,63%	358	144,94%
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. р.	215	60	27,9%	86	143,33%
Чистая прибыль, тыс. р.	152	187	123,06%	272	145,46%

Задание:

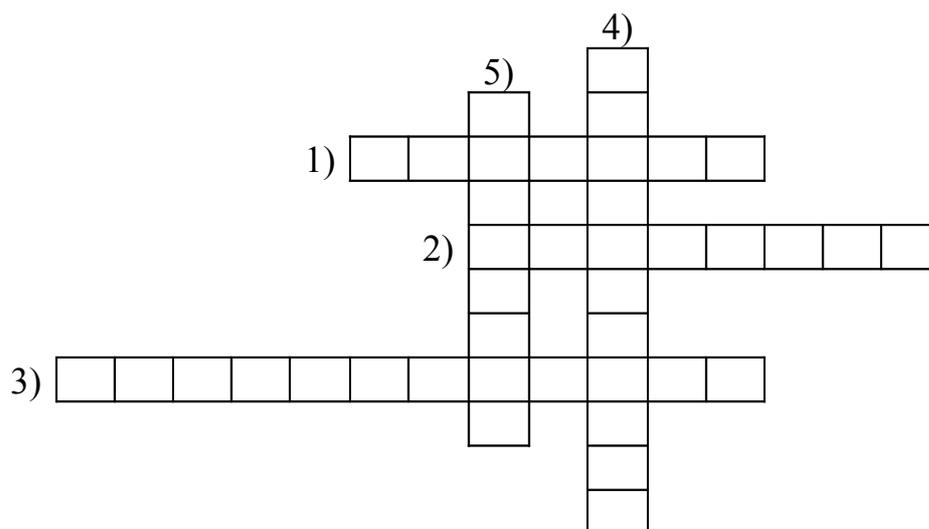
- 1) провести анализ основных показателей деятельности предприятия;
- 2) на основании анализа данных разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - финансы.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 15 Вариант 15

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования (в системе

управления это предплановая разработка многовариантных моделей развития объекта управления).

2 Вид ресурсов организации, формирующий основной в организации - интеллектуальный потенциал и обеспечивающий выполнение всех видов работ.

3 Вид ресурсов, включающий сырье, материалы, топливо, все виды энергии и т.д.

По вертикали:

4 Процесс состязания хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на рынке.

5 Функция управления, характеризующая управленческую деятельность по количественной и качественной оценке и учету результатов работы организации, своевременно сигнализирующая о необходимости корректировать эту деятельность.

2 Почему сложность внешней среды «подталкивает» к развитию инновационной деятельности? И, в частности, к усложнению внутренней среды хозяйственного субъекта (управления, техники, технологий, взаимоотношений, информационных потоков....)?

3 Из каких «факторов усложнения» формируется так называемый «новый виток» развития и взаимоусложнения внешней и внутренней среды хозяйствования? Иными словами: что подразумевается под «усложнением среды», что именно в ней усложняется?

4 Дополнить перечень требований, предъявляемых к управленческим решениям:

- 1) целевая направленность;
- 2) иерархическая субординация;
- 3) адресность;
- 4) обоснованность;
- 5) обеспеченность ресурсами и установление источников их получения;
- 6) директивность.

5 Дополнить перечень видов менеджмента:

1	Административный
2	Креативный (творческий)

3	Инвестиционный
4	
5	
6	
7	
8	
9	

6 Дополнить перечень проблем, характеризующихся в антикризисном управлении как “проблемы процессуальности управления”:

1	
2	
3	
4	Проблемы разработки инновационных стратегий кризисного поведения

7 Отнесите характеристики к соответствующему виду планирования:

1	Стратегическое планирование	а	Преимущественно высший уровень
		б	Слабо структурированные проблемы
		в	Хорошо структурированные проблемы
		г	Обеспечение эффективности: “делать правильные вещи”
2	Оперативное планирование	д	Обеспечение эффективности: “вещи делать правильно”
		е	Создание потенциала успеха
		ж	Реализация потенциала успеха

8 Привести в соответствие:

1) причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений;

2) причины конфликтов, которые провоцируются в личном своеобразии членов коллектива;

а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе;

б) плохая психологическая коммуникация (работники не считаются с интересами коллег, работники не учитывают намерения, состояние друг друга);

в) совместимость или несовместимость работников;

г) стиль, манера поведения, возраст, жизненный опыт (человек может быть всем недоволен; конфликтовать из-за возраста);

д) темперамент и эмоциональность (очень медлительный и очень подвижный человек обычно не находят общего языка и конфликтуют);

е) восприятие жизненных ценностей (человек может думать, что у других все лучше, отсюда обида и зависть, приводящие к конфликтам).

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Анализ показателей деятельности  
(на примере ЗАО «ПЕСОК»)

Закрытое акционерное общество «ПЕСОК» образовано в 1992г. Основным видом деятельности общества является добыча и реализация песка. Разработку песка общество осуществляет открытым способом на арендованных землях. Намыв песка производится сезонно (весна-осень). Для добычи нерудных строительных материалов ЗАО «ПЕСОК» использует земснаряды, которые арендует у ОАО «Уралсибгидромеханизация».

Песок отгружается автотранспортом и по железной дороге. ЗАО «ПЕСОК» имеет собственные подъездные пути.

Кроме вышеуказанной деятельности, организация производит строительные материалы (блоки, кирпичи), которые использует в процессе своего строительства и реализует часть продукции потребителям. Обществом построено административное здание на карьере «Орь».

У организации имеется на балансе торговый павильон, через который общество ведет оптовую и розничную торговлю.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ЗАО «ПЕСОК» представлен в таблице:

Таблица 15.1 - Динамика основных технико-экономических показателей ЗАО «ПЕСОК» за 2003-2005гг.

Наименование показателя	2003	2004	2005	Абсол. откл.	Темп роста, %	Темп роста, %
1	2	3	4	5=4-3	6=4:3	7=4:2
1) Товарная продукция. В натур. выр., куб.м.	100,4	62,9	45,8	-17,1	72,8	45,6
В стоим. выр, тыс. р.	1716,5	1393	1063	330	76,3	61,9
2) Себестоимость ТП, тыс. р.	942,1	897	913	+16	101,8	96,9
3) Затраты на рубль ТП, коп.	54,8	64,39	85,89	+21,5	133,4	156,5
4) Реализованная прод. в нат. выр, куб.м.	121	61,3	42,2	-19,1	68,8	34,9
в стоим. выр, тыс. р.	1849	1404	890	-514	63,4	48,1

5) Затраты на р. реализованной продукции, коп.	78,47	59,19	67,42	+8,23	113,9	85,9
6) Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. р.	398	573	290	-283	50,6	72,9
7) Среднесписочная численность, чел	26	26	17	-9	65,4	100
8) ФОТ ППП, тыс. р.	93,2	204,3	97	-107,3	47,5	104,1

Данные таблицы свидетельствуют о том, что за 2005г. объем товарной и реализованной продукции сократился по сравнению с 2003 годом соответственно на 54,6 куб. м или 653, 5 тыс. р. (с 1716,5 до 1063 тыс. р.) и на 78,8 куб. м. или 979 тыс. р. (с 1849 до 870 тыс. р.). При этом темп роста соответственно составил 45,6% и 34,9% (в натуральных единицах) и 61,9% и 47,1% (в стоимостных единицах).

Себестоимость товарной продукции за 2005г. по сравнению с 2003 годом незначительно возросла на 16 тыс. р. (с 987 до 913 тыс. р.), при этом темп роста составил 101,8%. Себестоимость товарной продукции за 2005 год по сравнению с 2004 годом сократилась на 29,1 тыс. р. (с 942,1 до 913 тыс. р.). При этом темп роста составил 96,9%.

Затраты на 1 рубль товарной продукции в 2005 году по сравнению с 2004 годом возросли на 22,5 коп. (с 64,39 до 85,89 коп.). Темп роста при этом составил 133,4 % По сравнению с 2003г. затраты увеличились на 31,01 коп. (с 54,88 до 85,89 коп.), темп роста – 156,5%.

Затраты на рубль реализованной продукции сократились в 2005 году по сравнению с 2003 годом на 11, 05 коп. (с 78,47 до 67,42 коп.).

Прибыль реализованной продукции в 2005 году по сравнению с 2004 годом сократилась на 283 тыс. р. (с 573 до 290 тыс. р.). Темп роста прибыли за эти два смежных периода составил 50,6%. По сравнению с 2004 годом уменьшилась на 108 тыс. р. (с 398 до 290 тыс. р.), темп роста составил 72,8%.

Среднесписочная численность производственного персонала в 2003-2004гг. не изменялась и составила 26 человек. В 2005г. - сократилась на 9 человек (с 26 до 17 человек). Темп роста за 2005г. составил 65,4%. Фонд оплаты труда значительно возрос в 2004г. по сравнению с 2003 г. на 111,1 тыс. р. (с 93,2 до 204,3 тыс. р.). В 2005г. произошло сокращение фонда оплаты труда на 107,3 тыс. р. (с 204,3 до 97 тыс. р.).

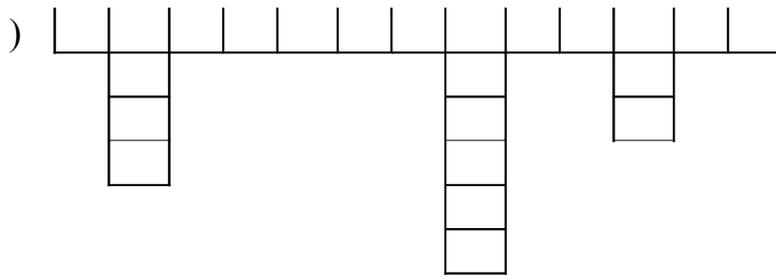
Таким образом, в деятельности ЗАО «ПЕСОК» прослеживаются следующие негативные тенденции:

- сократился объем производства и реализации продукции;
- незначительно увеличилась себестоимость продукции;
- как следствие, сократилась прибыль от реализации продукции.

Задание.

- 1) Проверить расчетные данные в таблице и соответствие их цифрам в анализе годовой деятельности организации.





По горизонтали:

- 1 - Механизм образования цен на факторы производства;
  - Механизм регулирования товарно-денежных отношений;
  - Важный экономический инструмент в соизмерении продукции.

2 Ущерб распределяется между членами трудового коллектива .....  
 месячной тарифной ставке и фактически обработанному времени за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба.

3 Процесс постановки задачи, конструирования модели, проведения теоретического и (или) экспериментального анализа ее достоверности с последующей корректировкой ее элементов.

По вертикали:

4 Система, обеспечивающая фискальные сборы.

5 Функция менеджмента, предусматривающая определения конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды, распределение ресурсов и разработку взаимосвязанных плановых документов-планов.

6 Полная материальная ответственность требует обеспечить .....  
 материальных ценностей.

2 Почему признано, что в идеале менеджеру необходимо обладать склонностью и способностью искать и использовать резервы человеческого фактора при осуществлении инновационных процессов в предпринимательстве? Какие способности в этом смысле вы считаете особенно важными? Проранжируйте их силу и объясните приоритетность каждой?

3. Признано, что в идеале менеджер должен обладать умением эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса. Что на ваш взгляд под этим подразумевается?

4 Определите пропущенные группы ролей менеджера в организации /Г. Мицберг/:

1	
---	--

2	Роли по принятию решений
3	

5 Дополните таблицу.

	Виды разделения труда	Содержание
1	вертикальное	
2		Деление работы на компоненты «по горизонту»
3		Деление работы на основе формирования групп работников управления, выполняющих одинаковые функции

6 Приведите в соответствие проблемы, решаемые в рамках антикризисного управления, по направлениям:

1) проблемы, связанные с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития;

2) проблемы, сгруппированные по видам деятельности в организации;

а) проблемы распознавания кризиса;

б) проблемы предотвращения кризиса;

в) проблемы жизнедеятельности предприятия в кризисном состоянии;

г) проблемы выхода из кризиса;

д) проблемы ликвидации последствий кризиса;

е) финансово-экономические проблемы;

ж) правовые проблемы;

з) методологические проблемы;

и) социально-психологические проблемы.

7 Приведите в соответствие:

	Принципы планирования		Краткая характеристика
1	Научная обоснованность и оптимальность решений	а	Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия балансов: материальных, трудовых, финансовых, энергетических и пр.
2	Ресурсная сбалансированность планов	б	Предполагает обязательное использование специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования
3	Доминирование	в	Обеспечивается применением современных

	стратегических аспектов планирования	информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использование методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных
--	--------------------------------------	--

8 Приведите в соответствие:

	Теории мотивации		Характеристика
1	Теория справедливости	а	Человек испытывает одновременно потребность различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после удовлетворения потребностей более низких уровней
2	Теория ожидания В. Врума	б	Люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу
3	Теория потребностей А. Маслоу	в	Стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов ожиданий человека: - ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату; - ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение; - ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации. Анализ резервов роста объема производства (на примере частного предприятия "Локос")

"Локос" - малое предприятие, занимающееся производством мяско-колбасных продуктов питания.

За период с 2003 по 2005 гг. наблюдалась тенденция снижения объема выпуска продукции. Данные динамики объема производства продукции предприятия «Локос» представлены в таблице:

Таблица 16.1 - Динамика объема производства продукции предприятия «Локос»

Показатель	Годы								
	2003			2004			2005		
	План, тыс. р.	Абс. знач., тыс.р.	ТР, %	План, тыс. р.	Абс. знач., тыс. р.	ТР, %	План, тыс.р.	Абс. знач., тыс.р.	ТР, %
Объем производства продукции	3260	1272	39	3260	1206	37	3259	1109	34

Увеличение объема производства продукции возможно за счет:

1) создания дополнительных рабочих мест;

2) ликвидации потерь рабочего времени;

3) повышения производительности труда;

4) внедрения мероприятий научно-технического прогресса;

5) улучшения использования рабочего времени: сокращения целодневных и внутрисменных потерь, непроизводительных затрат.

При анализе деятельности предприятия "Локос" было выявлено, что ликвидация потерь рабочего времени и повышение производительности труда позволяет предприятию достичь максимального объема производства равного 3259 тыс. кг. в год.

При известных максимальном (плановом) и реальном объемах производства продукции, резерв роста объема производства находится по формуле:

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}},$$

где  $V_{\max}$  – максимальный объем производства (шт);

$V_{\text{отч}}$  – объем производства за отчетный период (шт).

Общая прибыль за отчетный период составила 12198 тыс. р.

Прибыль на единицу продукции (*Пр ед.*) находится по формуле:

$$Pr_{\text{ед.}} = Pr_{\text{общ.}} / Q,$$

где *Пр ед.* – прибыль на единицу продукции (р./тыс. кг);

*Пр общ.* – прибыль общая (шт);

*Q* – объем производства (тыс. кг).

Задание: рассчитать резерв роста объема производства и резерв роста общей прибыли.

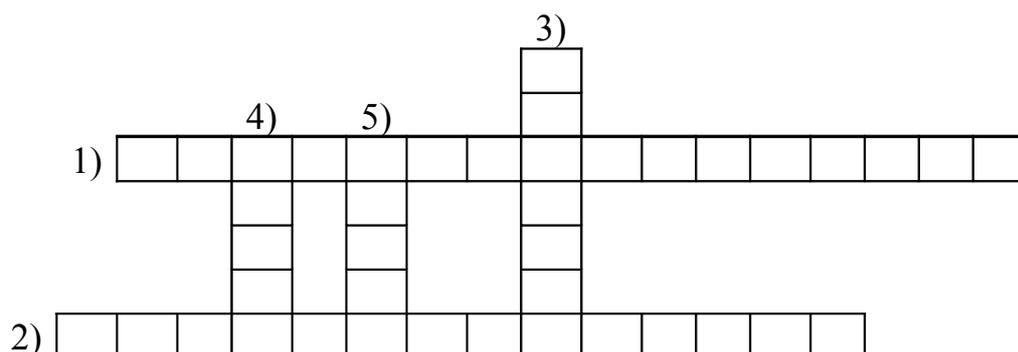
10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных

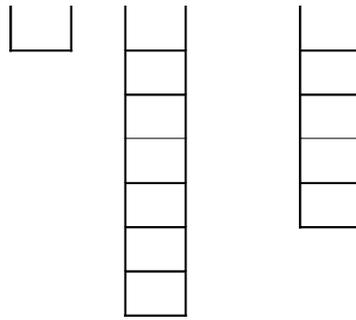
показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – сбыт.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 17 Вариант 17

1 Решить кроссворд:





По горизонтали:

1 Методы управления, предполагающие организационные воздействия, дисциплинарную ответственность, материальную ответственность и взыскания, административную ответственность и взыскания.

2 Вид ответственности одного лица.

По вертикали:

3 Вид ответственности за сохранность ..... ценностей.

4 Констатация философии, предназначение смысла существования организации.

5 Процесс анализа использования оборотных средств, разработки, согласования и утверждения нормативов и норм расхода элементов оборотных средств или других объектов.

2 Почему признано, что в идеале менеджер должен обладать склонностью и желанием всегда руководствоваться принципами социальной справедливости? Какую пользу это может принести коллективу?

3 Почему признано, что в идеале менеджер должен уметь принимать на себя ответственность?

4 Уточните перечень экономических методов управления.

Экономические методы управления	
1	Плановое ведение хозяйства
2	
3	
4	Рыночное ценообразование
5	Ценные бумаги
6	
7	Формы собственности

5 Дайте характеристику теориям мотивации.

Теории мотивации		
категории	представители	Сущность
Содержательные		
Процессуальные	Врум, Адамс, Портер, Лоулер	

6 Распределите перечисленные проблемы по группам:

- 1) проблемы, связанные с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития;
- 2) проблемы процессуальности управления;
  - а) проблемы распознавания кризиса;
  - б) проблемы предотвращения кризиса;
  - в) проблемы жизнедеятельности предприятия в кризисном состоянии;
  - г) проблемы выхода из кризиса;
  - д) проблемы ликвидации последствий кризиса;
  - е) проблемы прогнозирования кризисов;
  - ж) проблемы разработки управленческих решений;
- 3) проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций и проблемы разработки инновационных стратегий кризисного поведения.

7 Приведите в соответствие:

1	Координация в планировании предполагает	а	Использование, планы и проведение оценки деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу “план-факт”
2	Прогнозирование в планировании предполагает	б	Предварительные согласования действий при подготовке планов, согласованную реакцию на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов
3	Создание объективной базы для эффективного контроля в планировании предполагает	в	Перспективную ориентацию и раннее распознавание проблем развития, то есть формулирование состояния объекта в будущем, конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций, сдерживания отрицательных

8 Приведите в соответствие:

	Понятие		Характеристика
--	---------	--	----------------

1	Должностная инструкция	а	Описание компетенций “идеального сотрудника”, то есть личных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления и т.д.)
2	Квалификационная карта	б	Документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место и включающий: - общие положения (основные задачи, кем назначается, перемещается, увольняется, квалификационные требования); - должностные обязанности; - права; - ответственность
3	Карта компетенции	в	Набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать “идеальный сотрудник”, занимающий эту должность

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Анализ резервов снижения себестоимости  
(на примере частного предприятия "Локос")

"Локос" - малое предприятие, занимающееся производством мяскоколбасных продуктов питания.

За период с 2002 по 2004 гг. наблюдалось увеличение себестоимости при снижении объема производства. Основные показатели деятельности предприятия «Локос» представлены в таблице:

Таблица 17.1 - Основные показатели деятельности предприятия «Локос»

Показатель	Годы		
	2003	2004	2005
Себестоимость, тыс. р.	8177	8313	8722
Объем производства продукции, тыс. кг.	1272	1206	1109
Производительность труда, %	42	41	39

Возможные пути снижения себестоимости:

- 1) увеличение объема производства;
- 2) механизация и автоматизация производства;

- 3) повышение производительности труда;
- 4) соблюдение режима экономии;
- 5) эффективное использование отходов основного производства и организация с этой целью вспомогательных производств; реализация накапливаемой бракованной продукции.

При анализе деятельности предприятия "Локос" было выявлено, что ликвидация потерь рабочего времени и повышение производительности труда позволяет предприятию достичь максимального объема производства, равного 3259 тыс. кг. в год. Объем производства за отчетный период составил 1109 тыс. кг., т.е. 34 % от максимального объема. При известных максимальном (плановом) и реальном объемах производства продукции, резерв роста объема производства находится по формуле:

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}},$$

где  $V_{\max}$  – максимальный объем производства (тыс. кг);

$V_{\text{отч}}$  – объем производства за отчетный период (тыс. кг).

Размер имеющегося на предприятии резервного фонда 25 тыс. р.

Необходимые затраты на модернизацию и реконструкцию оборудования 40 тыс. р.

Задание: рассмотреть предложенные ниже пути снижения себестоимости и обосновать наиболее эффективные и реальные для предприятия в настоящий момент. По второму варианту составьте смету затрат для приобретения и установления нового оборудования или модернизации имеющегося.

Первый вариант: увеличение объемов производства рентабельной продукции на имеющемся оборудовании.

У предприятия есть огромный резерв роста объема производства:

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}},$$

где  $PP$  – резерв роста объема производства (тыс. кг);

$V_{\max}$  – максимальный объем производства (тыс. кг);

$V_{\text{отч}}$  – объем производства за отчетный период (тыс. кг).

$$PP = 3259 \text{ тыс. кг} - 1109 \text{ тыс. кг} = 2150 \text{ тыс. кг.}$$

При увеличении объема производства возрастают только переменные затраты, сумма же постоянных расходов, как правило, не изменяется, в результате снижается себестоимость продукции.

Второй вариант: механизация и автоматизация производства.

Снижения трудоемкости продукции можно достичь за счет механизации и автоматизации производства, разработки и применения прогрессивных, высокопроизводительных технологий, замены и модернизации устаревшего оборудования. Однако, как показал анализ резервного фонда, у предприятия

недостаточно средств для приобретения и установки нового оборудования или модернизации имеющегося.

Третий вариант: повышение производительности труда.

Для повышения производительности труда необходима его организация: подготовка рабочего места, полная его загрузка, применение передовых методов и приемов труда и др.

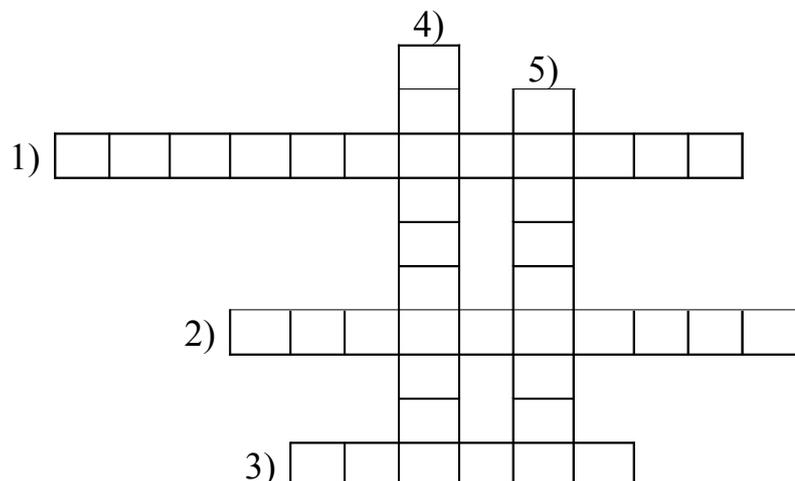
Этот вариант снижения себестоимости не требует больших дополнительных затрат. К тому же, если производительность труда в предыдущие годы была выше, то эту тенденцию к падению легко остановить.

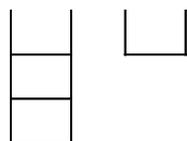
10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем - снабжение.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 18 Вариант 18

1 Решить кроссворд:





По горизонтали:

1 Одна из основных функциональных областей деятельности предприятия (организации, фирмы).

2 Учение об обществе.

3 Констатация философии, предназначения, смысла существования организации.

По вертикали:

4 Методы управления – экономического воздействия, включающие способы индивидуального, группового и коллективного стимулирования труда, методы экономического взаимодействия между подразделениями и службами организации, методы участия в прибылях и доходах.

5 Учение о психологических свойствах личности.

2 В силу каких причин признано, что в идеале менеджер должен быть ориентирован на деловитость, т.е. умение не делать бесполезных дел? Каким образом может уживаться в менеджере противоречивость двух последних принципов?

3 Почему признано, что в идеале менеджеру необходимо обладать логическим мышлением? Что это такое? Чем оно полезно в управлении? Какие Вы знаете примеры проявления логического мышления?

4 Уточните категории менеджмента.

Категории менеджмента	
1	Объект
2	
3	Виды менеджмента
4	
5	
6	

5 Уточните перечень ролей менеджера.

Роли менеджера в организации, связанные с принятием решений	
1	Предприниматель

2	
3	
4	

6 Сгруппируйте перечисленные проблемы по направлениям:

- 1) проблемы процессуальности управления;
- 2) проблемы социально-экономического типа;
  - а) проблемы прогнозирования кризисов;
  - б) проблемы разработки управленческих решений;
  - в) проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций;
  - г) проблемы разработки инновационных стратегий кризисного поведения;
  - д) проблемы конфликтологические;
  - е) проблемы поведения фирмы на рынке;
  - ж) проблемы отбора персонала;
  - з) проблемы оценки и мотивирования персонала.

7 Приведите в соответствие:

	Принципы планирования		Краткая характеристика
1	Доминирование стратегических аспектов в планировании	а	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии планов
2	Комплексность планирования	б	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построение интегрированных систем подготовки и обработки данных
3	Научная обоснованность и оптимальность решений	в	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов планирования

8 Приведите в соответствие:

- 1) авторитарный стиль управления;
- 2) демократический стиль управления;
- 3) либеральный стиль управления;

а) характеризуется минимальным участием руководителя в принятии решений, такой руководитель является своего рода посредником между своим коллективом, вышестоящим руководством и другими коллективами;

б) характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий;

в) характеризуется концентрацией власти в руках руководителя; решения руководитель принимает единолично, не советуясь с подчиненными; навязывает свою волю подчиненным.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

#### Характеристика ситуации.

#### Анализ резервов повышения производительности труда (на примере частного предприятия "Локос")

"Локос" - малое предприятие, занимающееся производством мяскоколбасных продуктов питания.

На предприятии за последние 3 года наблюдается снижение производительности труда, о чем свидетельствуют показатели в таблице:

Таблица 18.1 - Динамика показателей деятельности предприятия «Локос»

Показатели	Годы		
	2003	2004	2005
Производительность труда, %	42	41	39
Среднесписочная численность работающих, чел.	40	40	40
Объем производства продукции, тыс. кг	1272	1206	1109

Размер имеющегося на предприятии резервного фонда 25 тыс. р.

Необходимые затраты на модернизацию и реконструкцию оборудования 40 тыс. р.

Пути увеличения производительности труда:

- 1) повышение технического уровня производства;
- 2) изменения в производстве (увеличение объема производства).

При анализе деятельности предприятия "Локос" было выявлено, что ликвидация потерь рабочего времени и повышение производительности

труда позволяет предприятию достичь максимального объема производства, равного 3259 тыс. кг. в год.

При известных максимальном (плановом) и реальном объемах производства продукции, резерв роста объема производства находится по формуле:

$$PP = V_{\max} - V_{\text{отч}},$$

где  $V_{\max}$  – максимальный объем производства (тыс. кг);

$V_{\text{отч}}$  – объем производства за отчетный период (тыс. кг).

Формула расчета прироста производительности труда за счет увеличения объемов производства:

$$\Delta ПТ = \Delta Y_p / N,$$

где  $\Delta ПТ$  – прирост производительности труда;

$\Delta Y_p$  – прирост объема производства продукции в абсолютном выражении (тыс. кг);

$N$  – среднесписочная численность работающих (чел).

Руководство предприятия вынесло на обсуждение 2 пути повышения производительности труда.

Задание: рассмотреть пути повышения производительности труда и обосновать наиболее эффективный для предприятия.

Первый вариант увеличения производительности труда предполагает повышение технического уровня производства посредством:

- механизации и автоматизация производства;
- внедрения новых видов оборудования;
- внедрения новых технологических процессов.

Повышение производительности труда можно достичь за счет механизации и автоматизации производства, разработки и изменения прогрессивных, высокопроизводительных технологий, замены и модернизации устаревшего оборудования. Однако, как показал анализ резервного фонда, у предприятия недостаточно средств для приобретения и установки нового оборудования или модернизации имеющегося.

Второй вариант увеличения производительности труда предполагает изменения в производстве посредством:

- изменения удельных весов отдельных видов продукции (изменения структуры ассортимента);
- изменения удельного веса новой продукции в общем объеме.

Резерв роста объема производства продукции (PP) рассчитывается по формуле (1) и составляет:

$$PP = 3259 \text{ тыс. кг} - 1109 \text{ тыс. кг} = 2150 \text{ тыс. кг}.$$

Прирост производительности труда на предприятии за счет увеличения объема производства продукции можно определить по формуле (2):

$$\Delta ПТ = 2150 \text{ тыс.кг} / 40 \text{ чел.} = 53,75 \text{ тыс.кг/чел}$$

Из этого расчета видно, что после изменения в производстве показатель производительности труда на предприятии существенно улучшился.

Руководство предприятия, вероятно, предпочтет для реализации второй путь увеличения производительности труда. Почему?

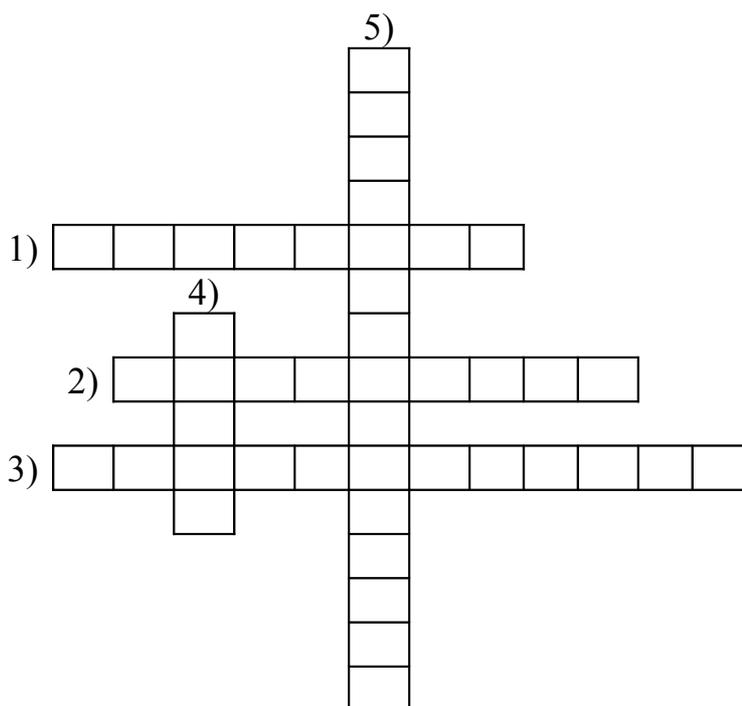
Резервы повышения производительности труда могут быть скрыты в степени удовлетворенности работника своим трудом. Это необходимо периодически оценивать, например, с помощью анкетирования.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – организация процессов (менеджмент).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 19 Вариант 19

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Поэлементная составляющая норм, характеризующая:

- удельный расход элемента нормирования на единицу массы площади, объема, производительности, мощности, численности и т.п. при выполнении производственных процессов;

- размеры технологических отходов и потерь по видам производственных процессов;

- размеры отчислений по прибыли;

- состав и структуру социальных потребностей работающих – социальные нормативы.

2 Деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

3 Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми.

По вертикали:

4 Максимально-допустимое плановое количество сырья, материалов и других элементов оборотных средств на производство единицы продукции (работы) установленного качества в планируемых условиях производства.

5 Форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая порицание при невыполнении функций, обязательств, полномочий; формы – индивидуальная, управленческая, групповая, организационная; виды – материальная, административная, финансовая, моральная.

2 В чем заключается панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления) мыслительного процесса современного российского менеджера?

3 Почему современному российскому менеджеру важно уметь понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию?

4 Впишите пропущенные факторы внешней среды непосредственного влияния на организацию.

Факторы внешней среды непосредственного влияния	
1	Конкуренты
2	
3	

4	
5	Законы и государственные органы

### 5 Уточните социально-психологические методы управления

социально-психологические методы управления	
1	Планирование социального развития коллектива, повышение производительной и творческой активности и инициативы членов коллектива
2	
3	
4	
5	
6	Учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива

### 6 Приведите в соответствие:

	Наименование инструмента стратегического управления		Критерии
1	Матрица БКГ	а	Привлекательность отрасли, позиция конкуренции
2	Система “111-555”	б	Относительная доля рынка, темп роста отрасли
3	Матрица Мак-Кинзи	в	Конкурентоспособность, цена, качество

### 7 Привести в соответствие:

	Принципы планирования		Краткая характеристика
1	Комплексность планирования	а	Проявляется в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием

2	Гибкость и эластичность планирования	б	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии планов
3	Непрерывность планирования	в	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних или внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы

8 Приведите в соответствие причины:

- 1) конструктивных конфликтов;
- 2) деструктивных конфликтов;
  - а) неблагоприятные условия труда;
  - б) несовершенная система оплаты;
  - в) недостатки в организации труда;
  - г) простои, сверхурочные работы;
  - д) несоответствие прав и обязанностей;
  - е) нечеткие должностные инструкции;
  - ж) низкий уровень трудовой дисциплины;
- 3) неправильные действия руководителя и подчиненных;
- и) психологическая несовместимость людей;
- к) временное психологическое состояние (усталость, перенапряжение);
- л) несовпадение целей.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Необходимость технического перевооружения

(на примере ЗАО «Такилис» за период с 01.2005 по 12.2005 гг.)

ЗАО «Такилис» был построен и запущен в эксплуатацию в 1962 году, по производству штучных и блочных строительных материалов. Завод является крупнейшим производителем силикатного кирпича. Кирпич является основным строительным материалом, экологически чистым, обладает высокой морозостойкостью, высокими противопожарными свойствами; поддерживает комфортный температурно-влажностный режим; удобен в работе. В настоящий момент предприятие может считаться финансово устойчивым. Однако анализ деятельности предприятия обнаружил проблему, связанную с изношенностью основных производственных фондов, вследствие чего на предприятии имеют место периодические сбои хода производства. Это подтверждают показатели, представленные в таблице:

Таблица 19.1 - Наличие и движение основных средств (тыс. р.)

Показатель	Наличие на начало года	Выбыло	Наличие на конец года
Стоимость основных средств в первоначальной оценке	6250,0	46,0	6204,0
Износ основных средств	4014,0	-	4349,0
Остаточная стоимость основных средств	2236,0	-	1855,0

Для анализа состояния основных фондов рассчитывают:

1) коэффициент износа = сумма начисленного износа основных фондов / первоначальная стоимость основных фондов;

2) коэффициенты годности = остаточная стоимость основных фондов / первоначальная стоимость основных фондов.

Для анализа динамики работы или простоев оборудования, коэффициенты износа и годности рассчитываются на начало и на конец года:

$$K_{\text{изн.нач.}} = (4014/6250) * 100\% = 64\% ; K_{\text{изн.кон.}} = (4349/6204) * 100\% = 70\%$$

$$K_{\text{год.нач.}} = 100\% - 64\% = 36\% ;$$

$$K_{\text{год.кон.}} = 100\% - 70\% = 30\% .$$

Задание:

- 1) проанализировать состояние основных производственных фондов предприятия;
- 2) провести опрос работников, используя анкету (см. ниже);
- 3) обосновать предложенные мероприятия по улучшению производственной ситуации, используя следующие данные.

Анкета. Активность работника в решении проблем организации

Таблица 19.2 - Сведения о работнике. (Подходящую позицию отметить «1»)

1 Возраст: а) 20 и менее; б) 30-39; в) 40-49; г) 50-59; д) 60 и более.
2 Профиль высшего и среднего специального образования: а) техническое; б) экономическое;

<p>в) юридическое;  г) менеджмент;  д) гуманитарное;  е) прочее.</p>
<p>3 Пол:  а) жен;  б) муж.</p>
<p>4 Стаж работы на данном предприятии:  а) до 5 лет;  б) 5-10 лет;  в) 10-15 лет;  г) 15-20 лет;  д) более 20 лет.</p>
<p>5 Образовательный уровень:  а) неполное среднее;  б) полное среднее;  в) среднее специальное;  г) неполное высшее;  д) высшее;  е) высшее и ученая степень.</p>

Продолжение таблицы 19.2

<p>6 Должностной уровень на последнем месте работы:  а) руководитель предприятия;  б) руководитель структурного подразделения отдела, службы;  в) специалист с высшим технологическим образованием;  г) специалист с высшим экономическим образованием;  д) служащий технологического отдела;  е) служащий экономического отдела;  ж) рабочий;  з) учащийся.</p>
<p>7 Должностной уровень на предыдущем месте работы:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>
<p>8 Существует ли на предприятии система стимулов:  а) да;  б) нет;  в) недействительная;  г) удовлетворительная.</p>
<p>9 Существует ли на предприятии система не материального стимулирования?</p>

- а) да;
- б) нет;
- в) недостаточная;
- г) удовлетворительная.

10 Какое стимулирование устроило бы Вас?

- а) премия заработной плате;
- б) единовременные выплаты;
- в) льготная путевка;
- г) постоянный процент, который приносит Выше рациональное предложение;
- д) иное.

11 Вы создатель, обладатель:

- а) изобретения;
- б) патента;
- в) ноу-хау;
- г) лицензии;
- д) рационального предложения;
- е) товарного знака (учреждение в разработке);
- ж) фирменного знака (приниматели учреждения в разработке);
- з) авторских прав;
- и) иной интеллектуальной собственности.

Продолжение таблицы 19.2

12 Предложенное (внедренное совершенствование).

- а) производственного характера;
- б) управленческого характера;
- в) организационного характера;
- г) экономико-методического характера;
- д) коммерческого характера.

13 Внедрение охватывает:

- а) процесс производства;
- б) производственную операцию;
- в) деятельность участка;
- г) деятельность иного подразделения;
- д) деятельность всего предприятия;
- е) деятельность сбыта;
- ж) погрузо-разгрузочные работы;
- з) процесс хранения;
- и) иное (указать).

14 От внедрения предложений патент получен.

- а) да;

- б) нет;
- в) в стадии внедрения и оценки.

15 Разработка совершенствование поставлена на учет в качестве нематериального актива.

- а) да;
- б) нет;
- в) вопрос открытый;
- г) вопрос в стадии оформления.

Значительный рост износа основных средств может привести к серьезным производственным проблемам, в частности, к нарушению ритмичности или полной остановке хода производства. В связи с этим работу по обновлению основных фондов необходимо начинать уже сейчас. Основной трудностью решения данной проблемы является рациональное распределение и использование собственных или привлечение заемных средств. В настоящий момент предприятие имеет устойчивое финансовое положение (является платежеспособным и кредитоспособным). Соотношение собственных и заемных средств представлено на рисунке:

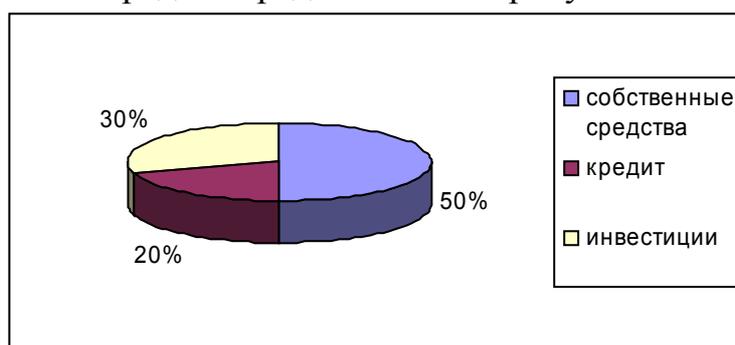


Рисунок 19.1 - Соотношение собственных и заемных средств

Для расчета необходимой суммы средств на обновление фондов следует учитывать особенности типов оборудования и степень их изношенности. Некоторые машины требуют лишь частичной замены узлов и деталей. По утверждению специалистов обновление парка оборудования позволит добиться значительного снижения расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, снижения простоев оборудования, роста производительности труда, повышения качества выпускаемой продукции.

Более пристальное внимание к проблеме фондоотдачи позволит выявить скрытые резервы использования оборудования. С этой целью необходимо:

- 1) освободить производственные площади от неиспользуемых машин и оборудования или сдать их в аренду;
- 2) приобретать только высококачественные основные средства;
- 3) пересмотреть систему обслуживания фондов;
- 4) своевременно и качественно проводить ремонты оборудования;
- 5) улучшать качество подготовки сырья и материалов;
- 6) своевременно обновлять, особенно активную часть;

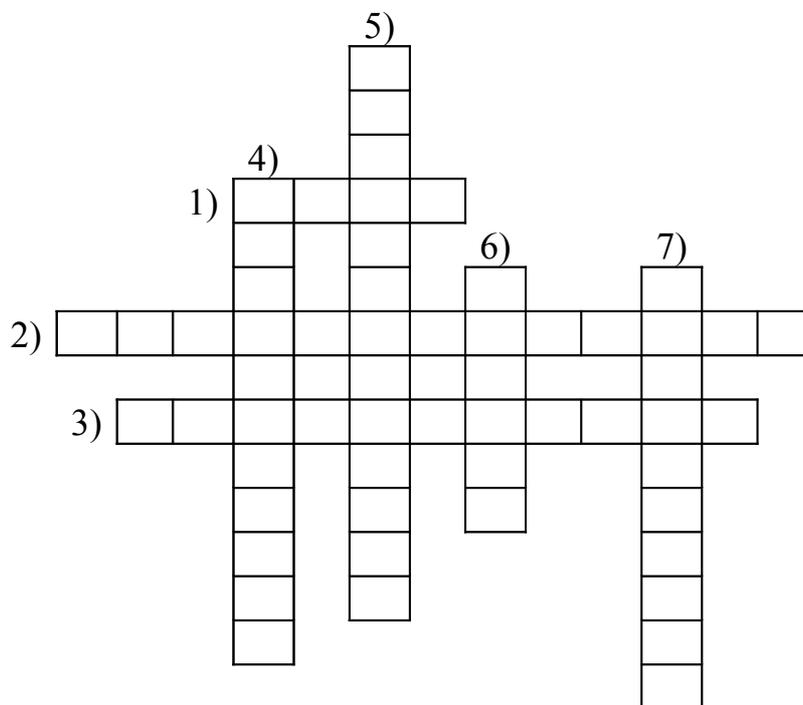
- 7) повышать уровень механизации и автоматизации производства;
  - 8) обеспечить централизацию ремонтных служб;
- внедрить малоотходную и безотходную технику и технологию.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т. д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – коммуникации.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 20 Вариант 20

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Сегмент рынка.

2 Социально-психологическая функция менеджмента, предполагающая передачу задач лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

3 Ощущение человеком какой-либо физиологической или психологической недостаточности.

По вертикали:

4 Подход, базирующийся на регламентации прав, обязанностей, функций, нормативов качества, затрат, продолжительности процессов, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, стандарты, инструкции и т.п.).

5 При организации чистых производств должна быть обеспечена ..... безопасность.

6 ..... ответственность имеет место тогда, когда работник заключил с администрацией предприятия письменный договор, по которому принял ответственность за все полученные на сохранность материальные ценности.

7 Элемент системы организационных мер, определяющий характеристики выполняемой работы, разработанный Ф. Тейлором.

2 Какую роль в работе менеджера играет способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса. Почему эти качества считаются присущими для идеального менеджера? Приведите примеры.

3 В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Какое отношение к ней имеет «предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы»?

4 Дополните перечень принципов администрирования.

Общие принципов администрирования	
1	Разделение труда
2	
3	Дисциплина
4	
5	Единство руководства
6	
7	
8	Централизация
9	
10	
11	
12	

13	Инициатива
14	Корпоративный дух

5 Перечислите основные виды управленческой деятельности.

Направления управленческой деятельности	
1	Материально-техническое снабжение
2	Технология (подготовка производства и собственно производство)
3	
4	
5	
6	Маркетинг

6 Приведите в соответствие:

- 1) внешний рост фирмы;
- 2) внутренний рост фирмы;

а) осуществляется за счет расширения ассортимента продукции или создания новых видов товара, пользующихся растущим спросом;

б) достигается включением компании в смежные отрасли производства путем слияния и присоединения компании или участия в других компаниях.

7 Приведите в соответствие:

	Признаки классификации		Виды планирования
1	Цель планирования	а	НИОКР
		б	Производство
		в	Сбыт
2	Предмет планирования	г	Снабжение
		д	Персонал
		е	Стратегическое
		ж	Оперативное
3	Уровень планирования	з	Финансы
		и	Прочее
		к	Организация в целом
		л	Подразделение
		м	Проект
		н	Отдельный исполнитель

8 Приведите в соответствие:

1) забота о людях значительная + забота о производстве незначительная;  
2) забота о людях незначительная + забота о производстве незначительная;

3) забота о людях значительная + забота о производстве значительная;

а) руководители минимально заняты на работе, фактически они отказались от своей работы и только проводят время или просто передают информацию от своих руководителей подчиненным;

б) руководители очень мало заботятся о производстве, а заботятся только о людях; они создают окружение, где вы расслаблены, дружны, счастливы и никто не заботится о том, чтобы приложить скоординированные усилия для достижения целей предприятия;

в) руководители проявляют в своих действиях самую высокую преданность как людям, так и производству; они являются настоящими “командирами”, которые способны совместить производственные нужды предприятия с потребностями отдельных лиц.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Проблемность сезонного производства продукции  
(на примере ООО «НПП «Энергия»)

Проблемность сезонности спроса на выпускаемую предприятием продукцию заключается в сильной зависимости «НПП«Энергия» от одного покупателя и недостаточности собственного технологического оборудования.

ООО «НПП «Энергия» является малым машиностроительным предприятием, производит оборудование для предприятий нефтегазовой отрасли. Выпускаемый товар (запорная арматура) отвечает всем необходимым требованиям, которые предъявляются к оборудованию в связи с тем, что в оренбургской области добывается газ с повышенным содержанием сероводорода – производимое предприятием оборудование способно работать в агрессивных средах и под высоким давлением. «НПП«Энергия» имеет линейно-функциональную структуру управления. В 2003 году по сравнению с 2004 годом на предприятии наблюдался рост производства. «НПП«Энергия» занимается осуществлением научных разработок. В частности, на предприятии были разработаны краны, которые рассчитаны на работу при давлении 600 атмосфер, вместо 200 атмосфер. Кроме того, в 2005 году по заказу газоперерабатывающего предприятия «Вектор» - «НПП «Энергия» разработало и произвело тепловые краны с подогревом для откачки серы.

Анализ деятельности предприятия выявил следующие проблемы.

- 1) Сезонность спроса на выпускаемую продукцию, поскольку ремонт и дооснащение своего производства предприятия-покупатели производят, в основном, только в теплое время года, особенно в период подготовки к зимнему сезону.

Проблема сезонности спроса на продукцию становится причиной появления других проблем:

а) неравномерная степень загруженности производственных мощностей предприятия в течение календарного года, которая напрямую зависит от спроса на продукцию;

б) сложность планирования и равномерного распределения объемов работ на предприятии в течение года;

в) обеспечение равномерной занятости персонала и др.

Наличие проблемы сезонности спроса характеризует динамика изменения заказов на предприятии в течение календарного года, график представлен на рисунке:

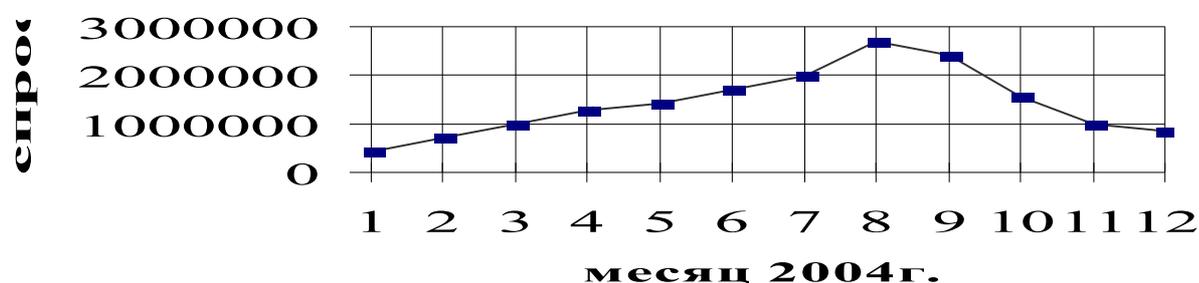


Рисунок 20.1 - Динамика изменения спроса

1. Сильная зависимость «НПП «Энергия» от деятельности и заказов своего основного покупателя ООО «Оренбурггазпром». Отсутствие необходимости ООО «Оренбурггазпрома» в ремонте и дооснащении ведет к спаду производства на «НПП«Энергия»:

Таблица 20.1 - Структура потребления продукции «НПП «Энергия»

Потребитель		Удельный вес потребления, %
РФ	ООО «Оренбурггазпром»	68
	«Баштрансгаз»	13
	ГУП «Таттрансуглеводород»	8
	«Минебаевский газоперерабатывающий завод»	4
	«Роснефтекомплект»	3
	ЖКХ г.Оренбурга	2
	«Оренбургэнерго»	2
	СНГ	-
Дальнее зарубежье	-	

Таким образом, показатель удельного веса продукции, поставленной «Оренбурггазпрому», составляет почти 70%.

### 3) Недостаточность собственного технологического оборудования.

Причиной появления данной проблемы являются возросшие в последние 2 года заказы, что связано со сменой руководства на предприятии и возобновлением полноценного функционирования «НПП «Энергия». Так, если раньше производственные мощности были загружены на 30-40%, то на сегодняшний день этот показатель достигает 90%, не покрывая при этом потребности потребителей. Предприятие не располагает достаточными собственными средствами для закупки необходимого оборудования.

Проблема нехватки оборудования провоцирует следующие трудности для предприятия:

а) необходимость сотрудничать с другим машиностроительным предприятием, используя часть его оборудования для производства собственной продукции, что сопровождается большими накладными расходами;

б) невозможность удовлетворить все имеющиеся заказы порождает потенциальную угрозу появления фирм-конкурентов.

Таким образом, по проблеме оборудования на «НПП «Энергия» можно резюмировать: предприятие использует оборудование ФГПО «Стрела»; собственное оборудование работает ежедневно по 12 часов; значительная часть имеющегося оборудования устарела (1070-1980 года выпуска).

### Задание.

Приведенная характеристика предприятия требует:

- 1) Рассмотреть разработанные мероприятия по дооснащению «НПП «Энергия» производственным оборудованием; прокомментировать полезность проведения такой работы, обосновать окончательные выводы. Рассмотреть возможности проведения работ в более сжатые сроки.
- 2) Проанализировать предложенные мероприятия по снижению степени зависимости «НПП «Энергия» от основного покупателя - «Оренбурггазпром»; обосновать целесообразность существующей стратегии деятельности.
- 3) Охарактеризовать действенность мероприятий по смягчению последствий сезонных колебаний спроса на продукцию в течение календарного года. Сформулировать выводы.

### Мероприятия по решению проблем

1) Закупить недостающее технологическое оборудование за счет средств льготного инвестиционного кредита. Данный кредит может быть предоставлен областной администрацией на условиях целевого использования выделенных денежных средств под более низкую ставку процента (9% годовых) с целью поддержки субъектов малого предпринимательства. Получение льготного кредита позволит производить

все необходимые для производства продукции работы на собственном оборудовании, увеличить объем реализации продукции на 153% в первый год ввода в действие оборудования, так как объем производства до закупки оборудования составляет 17060000 р., а после дооснащения предприятия составит – 43080000 р., соответственно темп прироста составит 153%. Рентабельность инвестиций составит 32% (прибыль от реализации проекта составит 3446400 р., а инвестиционные затраты - 10879210 р., следовательно эффективность инвестиционного проекта составит  $3446400/10879210 * 100\% = 32\%$ ). Срок окупаемости проекта 1 год и 9 месяцев, данные о поступлении денежных средств от реализации инвестиционного проекта представлены в таблице:

Таблица 20.2 - Поступление денежных средств от реализации инвестиционного проекта

Период времени	Денежные средства (прибыль и амортизационные отчисления), в р.
1 квартал 2004	3680000
2 квартал 2004	1881490
3 квартал 2004	2048630
4 квартал 2004	2123010
1 квартал 2005	920000
2 квартал 2005	221970
3 квартал 2005	221970
ИТОГО:	11097070

Таким образом, поскольку инвестиционные затраты определены в размере 10879210 р., а за период 2004 года и трех кварталов 2005 года сумма денежных поступлений превысит размер инвестиционных затрат на 217860 р., то срок окупаемости инвестиционного проекта составит 1 год и 9 месяцев, что значительно ниже нормативного срока, установленного Госстроем РФ.

2) Закупка недостающего оборудования позволит предприятию снизить степень зависимости «НПП «Энергия» от «Оренбурггазпрома» и позволит поставлять продукцию на рынки городов Астрахань, Краснодар, Аксай. В этих городах добываемый газ, также как и оренбургский, отличается повышенным содержанием сероводорода, и к оборудованию предъявляются специальные требования, которым продукция «НПП «Энергия» отвечает.

3) Для устранения или хотя бы смягчения проблемы сезонности спроса на выпускаемую продукцию предприятию необходимо устанавливать более тесные хозяйственные связи со своими покупателями. И если такие связи установить для начала только со своим основным покупателем – ООО «Оренбурггазпромом», то это позволит заключать договора на производство продукции «НПП «Энергия» в

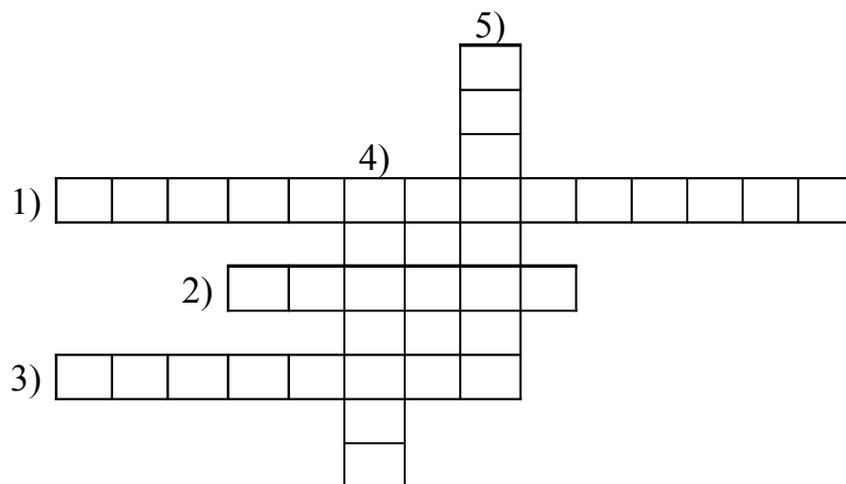
объёме, приблизительно необходимом ООО «Оренбурггазпромому» на год или полгода. Заключённые заранее такие договора позволят планировать производство продукции «НПП «Энергия», равномерно распределяя необходимый объём производства товара в течение года. Это позволит значительно снизить резкие перепады в загруженности производственных мощностей предприятия в течение года.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – информация (совершенствование системы информационного обеспечения).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 21 Вариант 21

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

2 Констатация философии, предназначения, смысла существования организации.

3 Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

По вертикали:

4 Совокупность элементов, образующих целое, обладающее специфическими свойствами, которые отсутствуют у составляющих ее элементов.

5 Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей; противоречия,

возникающие между людьми в процессе совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствия согласия между двумя и более сторонами.

2 В чем эффект приема на работу по конкурсу?

3 Почему следует добиваться овладения каждым работником нескольких профессий, осуществлять т.н. ротацию кадров?

4 Обоснуйте, из каких процессов состоят жизнедеятельность организации.

Жизнедеятельность организации состоит из следующих процессов:	
1	
2	Изготовление продукции, работ, услуг.
3	
4	
5	
6	

5 Впишите понятия из перечисленных (система, цель, иерархия, ситуация, процесс, организационная структура), соответствующие содержанию (таблица).

Наименование	Содержание
	Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
	Ряд лиц, состоящих на руководящих должностях, начиная с лица, занимающего самое высокое положение вниз до руководящего низового звена.
	Конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию

6 Приведите в соответствие:

	Вид стратегии		Характеристика
--	---------------	--	----------------

1	Стратегия интенсивного роста	а	Установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом
2	Стратегия ограниченного роста	б	Установление целей выше уровня, достигнутого в прошлом
3	Стратегия сокращения	в	Установление целей фирмы на уровне, достигнутом в прошлом, скорректированного с учетом инфляции

7 Приведите в соответствие:

	Признаки классификации		Виды планирования
1	Период планирования	а	Долгосрочное (более 5 лет)
		б	Среднесрочное (от 1 года до 5 лет)
		в	Краткосрочное (до 1 года)
2	Уровень планирования	г	Стратегическое
		д	Оперативное
		е	Организация в целом
		ж	Подразделение
3	Цель планирования	з	Проект
		и	Отдельный исполнитель

8 Привести в соответствие:

	Понятие		Характеристика
1	Продуктивность	а	Условия труда работников
2	Инновационная активность	б	Соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.)
3	Качество трудовой жизни	в	Внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

## Совершенствование системы охраны труда и техники безопасности (на примере государственного предприятия «ХЛЕБ»)

Предприятие «ХЛЕБ» обладает правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством. Имущество предприятия находится в государственной собственности. Деятельность предприятия сосредоточена на:

- выпечке хлеба;
- заготовке и хранении зерна и продуктов его переработки;
- торгово-закупочной деятельности;
- производстве комбикормов;
- переработке зерна.

Наряду с рядовыми трудностями (сохранения доли рынка, поддержания конкурентных цен на продукцию, использования качественного сырья, расширения ассортимента, сохранения постоянного круга клиентов и пр.) настоящим бедствием для предприятия стали участившиеся пожары, которые приводят к значительным потерям сырья, материалов, создают опасные условия для трудовой деятельности коллектива.

В результате последнего случая возгорания одновременно на трех складах один работник получил серьезные ожоги, пришли в негодность 380 тонн сырья для производства комбикормов. Один из складов площадью 450 кв.м. не подлежит восстановлению.

В целом проблема пожаров выливается для предприятия в значительные дополнительные затраты, связанные с устранением последствий этого явления: ремонтом, восстановлением, демонтажем и утилизацией пришедших в негодность фондов, приобретении новых фондов. Достаточно важным моментом является то, что подобные случаи подвергают опасности человеческие жизни. Поскольку пожары оказались явлением не разовым, из ряда вон выходящим, а скорее – рядовым, почти типичным для данного субъекта хозяйствования, необходимо эту проблему ставить в ряд первоочередных.

На предприятии «ХЛЕБ» функции организации и координации работ по охране труда и технике безопасности возложена на инженера охраны труда и техники безопасности. В результате проведенного анализа было выявлено сразу несколько причин, способных спровоцировать пожароопасную ситуацию на предприятии.

Во-первых, один инженер по ОТ и ТБ на предприятии с численностью около 500 человек не в силах охватить обязанности небольшого коллектива:

- обеспечение безопасных условий труда на рабочих местах;
- идентификация травмирующих и вредных факторов, сопровождающих производственный процесс;
- обеспечение наличия и правильной эксплуатации средств защиты работников;
- осуществление контроля условий деятельности;
- организация инструктажа и обучения работников технике безопасности;

- организации спасения людей при возникновении аварий, локализация огня и других опасностей.

Во-вторых, на предприятии отсутствует система пожарной сигнализации.

В-третьих, не соблюдаются условия хранения сырья.

Таким образом, существующая система охраны труда и техники безопасности требует немедленного пересмотра и совершенствования.

Задание.

- 1) Провести анализ перечисленных причин, вызывающих сбои в работе системы ОТ и ТБ на предприятии. Все ли причины названы? Какие факторы, условия остались «за кадром»?
- 2) Составьте перечень возможных скрытых причин.
- 3) Критически рассмотрите предложения, сформулированные работниками на экстренном совещании у руководителя по поводу принятия мер по предупреждению повторения пожара и представленные в таблице:

Таблица 21.1 - Стоимость мероприятий по организации деятельности ОТ и ТБ

Мероприятия	Срок исполнения, дн.	Стоимость, р.
1 Подбор персонала на должности инженеров отдела ОТ и ТБ	14	1200
2 Прием на работу и начисление зарплаты двум новым специалистам отдела ОТ и ТБ	2	3800
3 Оборудование рабочего места	15	40 000
4 Приобретение огнетушителей (8 шт.)	7	4000
5 Оснащение складов песком для тушения пожара	7	800
6 Оснащение предприятия системой пожарной сигнализации	15	25000
Итого	60	74 800

Кроме того, необходимо пересмотреть критерии отбора кандидатов на должности инженеров отдела ОТ и ТБ; организовать систематическое обучение работников технике безопасности и правилам поведения при возникновении опасных ситуаций; периодически проводить контрольное тестирование подготовленности работников; осуществлять контроль условий хранения сырья согласно требованиям инструкции.

- 4) Функциональным подразделениям рассмотреть ситуацию более подробно. Кадровому отделу необходимо установить степень и число пострадавших, определить форму помощи и возможной компенсации, проанализировать квалификацию работников,

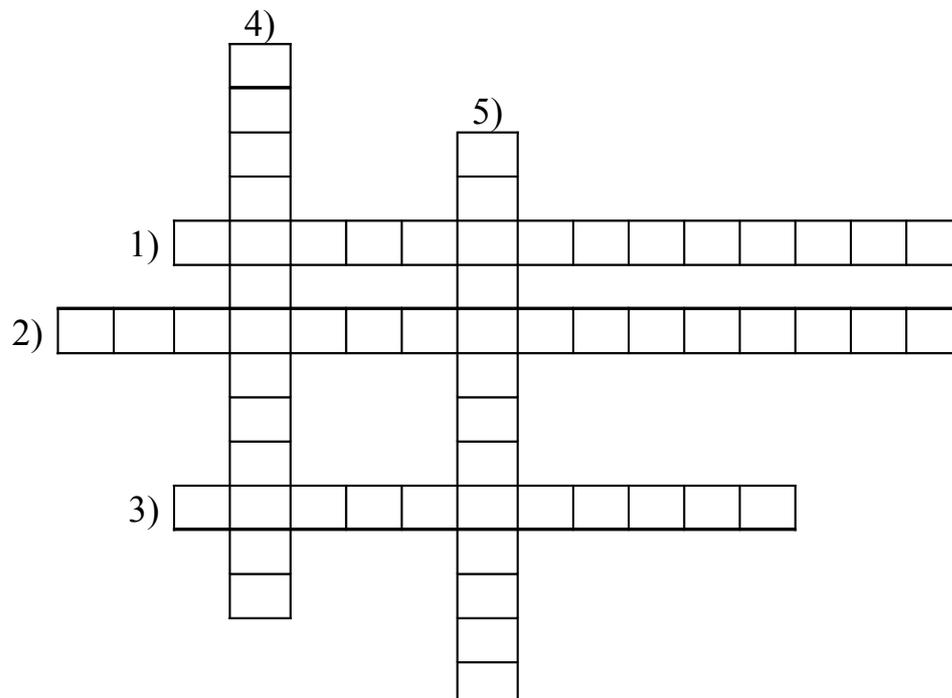
причастных к возникновению пожара. Производственному отделу подсчитать продолжительность простоев из-за повреждения помещений, оборудования, определить снижение объемов производства. Отделу маркетинга провести исследование возможных отрицательных реакций потребителей на срыв недопоставленной продукции, а также на повторяемость срывов поставок по причине пожаров. Экономистам предстоит составить общую финансовую картину данного события. Инженеру по охране труда и технике безопасности – установить, имела ли место халатность по подготовке помещений и оборудования к приемке сырья, приобретению излишне сырья, не соответствующего нормативам влажности и другим параметрам, способным спровоцировать возгорание и пр. Руководство должно объединить все наработки и утвердить программу действий.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – маркетинг.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 22 Вариант 22

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Человек, способный понять структуру потребностей потребителей, сочетать свое понимание со знаниями в области управления (производства) в целях создания благ, способный творчески решать задачи согласования

потребностей с производственными ресурсами, располагающий капиталом, энергией и несущий расходы по организации и ведению бизнеса.

2 Вид менеджмента, предполагающий разработку и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

3 Тип менеджмента, предполагающий выбор и осуществление путей и способов реализации стратегии.

По вертикали:

4 Переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции; расширение многообразия.

5 Вид менеджмента, предполагающий обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработку целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

2 Почему необходимо брать на работу только с испытательным сроком?

3 Следует ли систематически самокритично отчитываться перед коллективом о достигнутых фирмой результатах, отмечать недостатки? Почему?

4 Дополните таблицу:

Название теории	Автор	Основные положения
Теория X	Мак Грегор	
Теория Y		
Теория Z	Оучи	

5 Дополните перечень наиболее распространенных подходов к определению сущности менеджмента:

1	Функция (вид деятельности)
2	
3	
4	Процесс
5	

6 Приведите в соответствие:

	Вид стратегии		Характеристика
1	Функциональные стратегии	а	Стратегии интенсивного роста, ограниченного роста, сокращения, стратегии сочетания
2	Стратегии конкуренции	б	Стратегии: маркетинга, производства, финансов, кадров, НИОКР
3	Стратегические альтернативы	в	Стратегии лидерства по издержкам, лидерства по дифференциации, оптимальных издержек, фокусирования по издержкам, фокусирования по дифференциации продукции

7 Приведите в соответствие:

	Признаки классификации		Виды планирования
1	Содержание планирования	а	Стратегическое
		б	Оперативное
		в	Организация в целом
2	Цель планирования	г	Подразделение
		д	Проект
		е	Отдельный исполнитель
		ж	Продуктово-тематическое
3	Уровень планирования	з	Ресурсное
		и	Объемно-календарное

8 Отметьте, что из перечисленного действительно характеризует харизматических личностей:

- а) обмен энергией – создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей;
- б) внушительная внешность – харизматический лидер необязательно красив, однако привлекателен, обладает хорошей осанкой;
- в) независимость характера не в смысле безосновательного утверждения своей позиции, а в смысле ясности и точности того, что является его целью и как этого достичь;
- г) хорошие риторические способности;
- д) восприятие восхищения своей личностью;
- е) достойная и уверенная манера держаться.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Отсутствие должного технического контроля на предприятии  
(на примере государственного предприятия «ХЛЕБ»)

Предприятие «ХЛЕБ» обладает правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством. Имущество предприятия находится в государственной собственности. Деятельность предприятия сосредоточена на:

- выпечке хлеба;
- заготовке и хранении зерна и продуктов его переработки;
- торгово-закупочной деятельности;
- производстве комбикормов;
- переработке зерна.

На предприятие пришла претензия из-за недопоставки муки. Причем в документах количество отгруженной муки соответствовало заказанному. Фактически в мешках с запланированным 50 килограммовым весом содержалось всего по 38 кг. Несмотря на все усилия руководства предприятия «ХЛЕБ» сохранить партнерские отношения, а именно:

- создание специальной комиссии по расследованию данного инцидента;
- выплаты стоимости недоотгруженной муки, правда, без компенсации морального ущерба и потерь времени на разбирательство;
- предложений по пересмотру условий сотрудничества и т.д., клиент решил расторгнуть договор о дальнейшей совместной деятельности.

Потеряв, таким образом, одного из лучших клиентов и не желая растерять остальных, комиссия провела расследование и нашла виновных. Ими оказались выбойщица и весовщик.

С целью пресечь все будущие попытки воровства, виновных уволили. Для достижения большей гарантии недопущения претензий по подобным причинам было принято решение о необходимости пересмотра процедуры проверки отделом технического контроля всех стадий процесса формирования партии продукции и поставки заказчику.

Задание.

- 1) провести аттестацию и анализ деятельности работников, осуществляющих технический контроль продукции;
- 2) определить основные аспекты оценки работников при проведении аттестации;
- 3) разработать новую систему проверки ОТК или откорректировать действующую таким образом, чтобы не допустить некачественное выполнение своих функций работниками, в частности, выбойщицей и весовщиком.

Функции ОТК: обеспечить достоверный, полный, объективный, своевременный, качественный контроль выпускаемой продукции посредством проверки качества сырья, качества готовой продукции, анализа брака и потерь от брака, выяснения причин его появления и пр.

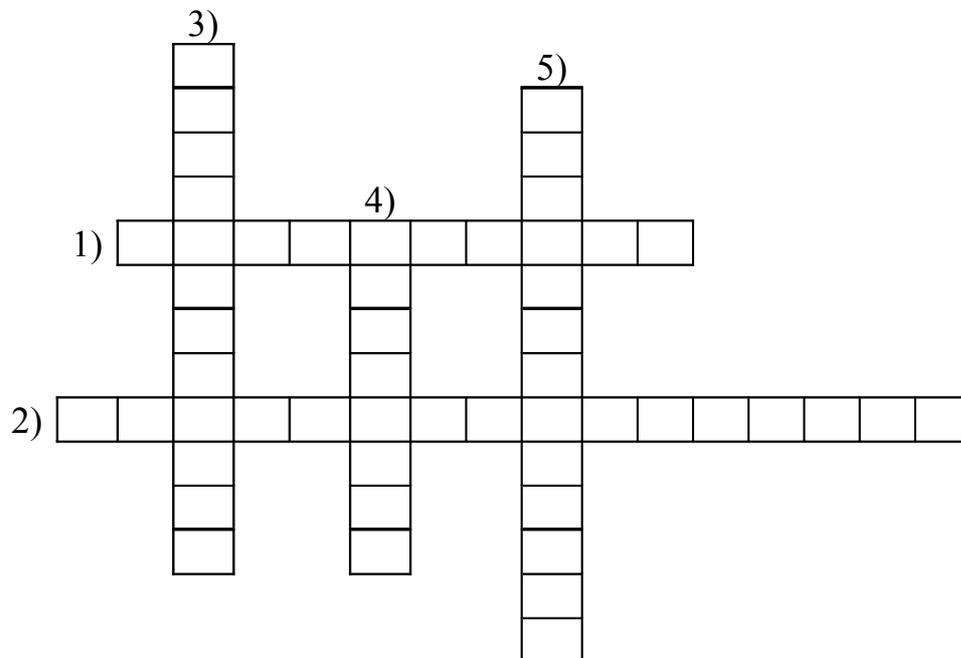
10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент

выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – производство.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 23 Вариант 23

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Главный элемент, объединяющий процессы и влияющий на принятие обоснованных управленческих решений при осуществлении менеджером таких важных функций управления как планирование, организация, координация, мотивация, нормирование, учет, контроль, анализ.

2 Процесс поддержания жизнедеятельности организации (системы), сохранение режима работы в рамках достигнутого качества.

По вертикали:

3 Одна из стратегических альтернатив (вид стратегии), предполагающий ежегодное существенное повышение уровня развития над уровнем предыдущего года.

4 Процесс повышения уровня качества выполняемых работ, приобретение нового качества, усиление позиций на рынке и стабилизация деятельности фирмы, ее рост.

2 Нужно ли систематически проводить социальные исследования в коллективе? Почему?

3 Раскройте сущность теорий X и Y. Необходимо ли их совместное использование в процессе управления? Почему? К какому типу работников вы относите себя?

4 Уточнить информационные роли менеджера в организации /Г. Мицберг/.

Информационные роли менеджера	
1	Приемник информации
2	
3	

5 Перечислить причины организационной деятельности.

Причины организационной деятельности	
1	Для повышения эффективности, качества деятельности фирмы, ее структурных подразделений
2	
3	

6 Дополните перечень 9-ти межотраслевых комплексов, сформированных в начале 60-70 гг.:

1	Металлургический
2	ТЭК
3	
4	
5	
6	

7	
8	
9	Транспорта и связи

7 Приведите в соответствие:

	Классификационный признак		Характеристика
1	По масштабам инноваций	а	Управленческие, организационные, социальные, промышленные и т.д.
2	По содержанию (области применения инноваций)	б	Высокая, низкая, стабильная
3	По результативности	в	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные

8 Приведите в соответствие:

1	Конфликт	а	Слова, действия, бездействия
2	Конфликтоген	б	Стечение обстоятельств
3	Инцидент	в	Противоречия, возникающие между людьми в процессе совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Низкое качество выпускаемой продукции  
(на примере ОАО «МЕТАЛЛУРГ»)

Общество «МЕТАЛЛУРГ» занимается производством стали и проката. Сырье и топливо большей частью привозное. Основными потребителями являются предприятия машиностроения и металлообработки, строительной индустрии, железнодорожного транспорта. Общая численность персонала составляет около 5000 человек.

Анализ деятельности за период 2004-2005 гг. выявил:

- низкое качество выпускаемой продукции;
- избыток нереализованной продукции на складах, главным образом, из-за низкой покупательной способности;
- рост удельных норм расхода сырья и топливно-энергетических ресурсов;

- слабая система охраны жизни и здоровья работников (антисанитария рабочих мест; износ оборудования, техники);
- отрицательное воздействие таких факторов как алкоголизм на работе, ненадлежащее исполнение производственных обязанностей и т.п.;
- недостаточная профессиональная квалификация работников.

Динамика показателей, характеризующих выше перечисленные недостатки в работе, представлены в таблице:

Таблица 23.1 - Деление работ по разрядам тарифной сетки

Показатели	Разряды тарифной сетки (разряды работ)					
	1	2	3	4	5	6
1 Тарифный коэффициент	1,0	1,13	1,29	1,48	1,72	2,0
2 Число рабочих, чел.	200	400	800	1000	600	200
3 Человеко-часы, отработанные по работам данного разряда	7200	8000	15300	40000	28500	14000

Средний тарифный коэффициент определяется отношением суммы произведений тарифных коэффициентов на численность рабочих. В нашем случае он равен 1,44.

Средний тарифный разряд рабочих определяется как отношение суммы произведений разрядов тарифной сетки на численность рабочих. По данным таблицы он равен 3,625.

Средний тарифный разряд работ рассчитывается как отношение суммы произведений разрядов работ на отработанные человеко-часы по работам соответствующего разряда. По данным о составе и квалификации рабочих он равен 4,02.

Анализ проведенных расчетов доказывает факт недостаточной квалификации рабочих для выполнения запланированных работ.

Складывая воедино эти негативные тенденции, рассуждать о процветании не приходится. Возможными причинами сложившейся ситуации являются:

- использование устаревшей технологии производства;
- высокий уровень загрязнения окружающей среды;
- низкое качество потребляемого сырья и топлива;
- неэффективное использование мощностей (мощности загружены на 65%);
- разработка решений, главным образом, анализируя объемные показатели, представлены в таблице:

Таблица 23.2 - Динамика объемных показателей деятельности ОАО «МЕТАЛЛУРГ» за период 2003 – 2005гг. (тыс. р.)

Показатели	2003	2004	2005
1 Объем производства	1250	1200	1200

2 Объем реализации	1150	920	750
3 Расход ГСМ	20	21,8	24,2
4 Число установленных единиц оборудования	3000	3000	3000
5 Число факт. работающих единиц оборудования	2340	2100	1950

- износ оборудования (отношение суммы износа оборудования к полной стоимости оборудования,  $K_{\text{износа}} = 80\%$  );

- ненадлежащее исполнение должностных обязанностей.

Разрабатывая план действий по улучшению общей ситуации, руководством организации были определены основные ориентиры управления:

- 1) сформировать структурное подразделение для осуществления менеджмента качества;
- 2) использовать при выработке решений систему количественных и качественных показателей; при выработке решений не игнорировать качественные показатели;
- 3) периодически пересматривать и своевременно доводить до сведения подразделений цели и задачи программы качества продукции;
- 4) ужесточить процедуру проверки соответствия выпускаемой продукции стандартам;
- 5) наладить связи с поставщиками качественного сырья и топлива;
- 6) пересмотреть систему контроля сырья и топлива при обеспечении запасов производства;
- 7) вести поиск новых партнеров, каналов сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- 8) проводить регулярную аттестацию работников;
- 9) улучшить условия труда работников посредством регулярных проверок рабочих мест для (выявления недостатков и реконструкции);
- 10) осуществить реконструкцию устаревшего оборудования;
- 11) отрегулировать периодичность (пере)подготовки кадров и направленность обучения;
- 12) организовать систематический контроль дисциплины труда.

Задание.

- 1) Рассмотреть представленную проблемную ситуацию. Обсудить в группе, распределив роли участников по основным функциональным направлениям.
- 2) Оценить эффективность предложенных программных направлений, мероприятий. Обосновать необходимость и реальность осуществления каждого из них.
- 3) Распределить между участниками обсуждения направления программы для более детальной проработки мероприятий и выявления негативных факторов.

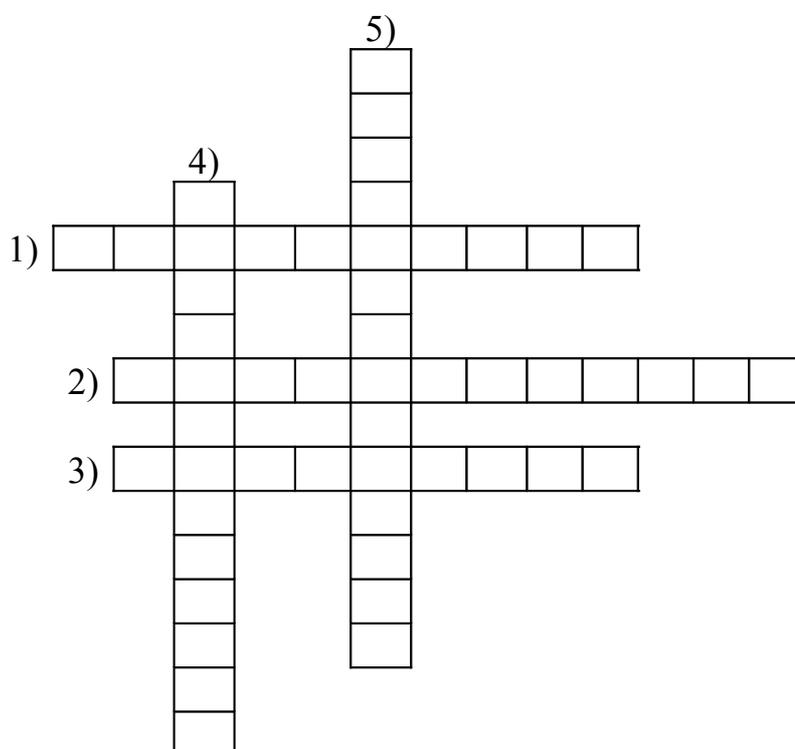
- 4) Заслушать предложения участников группы.
- 5) Уточнить план работы, сроки и последовательность проведения мероприятий.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – персонал.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 24 Вариант 24

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Вид планирования, который заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала

организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

2 Функция менеджмента, предусматривающая определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды, распределение ресурсов и разработку взаимосвязанных плановых документов - планов.

3 Комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющий осуществить соответствующий вид деятельности.

По вертикали:

4 Процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

5 Вид планирования, предполагающий определение миссии организации на каждой стадии ее цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения; ориентировано на период 5 лет вперед.

2 Из каких составляющих формируется среда хозяйствования? Перечислите факторы, определяющие каждую из них, взаимодействия между факторами.

3 Сложность среды (внутренней, внешней). Почему сложность внутренней среды должна стремиться соответствовать сложности внешней среды? В чем проявляется связь этого процесса с развитием управления?

4 Заполните таблицу:

Методы управления	
1	Экономические
2	
3	

5 Заполните таблицу:

Теории мотивации		
категории	представители	Сущность теории
Содержательные	Маслоу, Мак Клеlland, Херцберг, Альдерфер	
Процессуальные		

6 Привести в соответствие:

- 1) цикл деловой активности;
- 2) жизненный цикл организации;

а) рождение, детство и юность, зрелость, старение, возрождение или ликвидация организации;

б) вершина (пик); сжатие (спад); оживление (дно); расширение (освоение).

7 Приведите в соответствие:

	Вид инновационного предпринимательства		Характеристика
1	Инновация продукции	а	Нацелена на обеспечение роста производительности труда, экономию сырья, повышение объема продаж, эффективное использование внутрифирменной информации
2	Инновация технологии	б	Общий интерес планомерного развития гуманитарной сферы предпринимательства
3	Социальная инновация	в	Обеспечивает выживание предприятия, увеличение объем производства, улучшение имиджа, появление новых рабочих мест

8 Привести в соответствие:

	Понятие		Характеристика
1	Внешняя производительность труда	а	Заключается в том, что предприятие должно эффективно организовывать производство, снижая издержки
2	Внутренняя производительность труда	б	Учитывает все виды ресурсов, то есть содержит оценку использования ресурсов и необходимость производства той или иной продукции (слуг)
3	Общая производительность труда	в	Заключается в производстве нужных ценностей, услуг

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

**Брак в производстве выпускаемой продукции  
(на примере ООО «Паркет - сервис»)**

ООО «Паркет - сервис» - это малое частное предприятие, образованное в январе 1995г., с численностью работников 50 человек. Предприятие выпускает и устанавливает паркетные напольные плиты из различных пород дерева, в том числе и из материала заказчика. Изделия выполняются по установленным нормам, разработанным работниками ООО «Паркет-сервис» и под заказ физических и юридических лиц.

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной, где жесткое централизованное управление и решающее слово во всех вопросах и спорах принадлежит руководителю предприятия.

Миссия организации состоит в выпуске паркетного пола высокого качества, необходимого для быта и рабочей деятельности.

Основными клиентами ООО «Паркет-сервис» являются юридические и физические лица.

Таблица 24.1 - Структура потребителей продукции ООО «Паркет-сервис»

Потребители		Уд. Вес потребления, %
РФ	магазин ООО «Строй Сам»	20
	магазин « Все для дома и семьи»	5
	ООО «Сервис ЛОРА»	25
	ТОО « ГАРАНТ - СТРОЙ»	10
	ООО «АТЛАНТ»	40
СНГ	-	-
ДЗ	-	-

Часть продукции, которая выполняется не под заказ, а на основе разработанных проектов и норм, реализуется через сеть торговых организаций и магазинов.

Основная проблема в деятельности ООО «Паркет-сервис» заключается в том, что оборудование морально и физически устарело. В таблице приведен перечень станов, имеющих высокий износ и нуждающихся в обновлении:

Таблица 24.2 - Степень износа производственных мощностей и расчет стоимости нового оборудования

Оборудование	Количество станков в парке оборудования, шт.	Количество станков, подлежащих обновлению, шт.	Коэффициент физического износа, %	Стоимость необходимых станков	
				В долларах	В рублях
Станок для высверливания и заделки сучков	2	2	350	2*150=300	2*4800=9600
Распиловочный станок	3	3	420	3*800=2400	3*25600=76800
Полуавтоматическая линия брусковых деталей	2	2	390	2*750=1500	2*24000=48000
Полуавтоматическая линия раскроя заготовок	2	2	334	2*400=800	2*12800=25600
Станок для склеивания	8	3	400	3*600=1800	3*19200=57600
Сборочный станок	9	5	560	5*300=1500	5*9600=48000
Итого	26	17	-	8300	265,600

Физически устаревшее оборудование ведет к росту бракованной продукции. Динамика увеличения объема продукции, имеющей брак, представлена в таблице. Специалисты, работающие на перечисленных станках, имеют высокую квалификацию. У большинства из них большой стаж работы по специальности столяра и плотника. Поэтому частый брак в производстве нельзя отнести за счет недостаточной квалификации работников.

Таблица 24.3 - Динамика объема производства годной продукции и брака за период 2002-2005гг.

	2002		2003		2004		2005		2006
	Янв.	Июль	Янв.	июль	Янв.	июль	Янв.	Июль	Янв.
Продукция, %	100	115	120	140	160	170	180	200	220
Брак, %	3	4	4	5	6	6,2	6,5	7	7

Моральный износ станков заключается в том, что некоторые операции, осуществление которых необходимо для выполнения заказов, в данный

момент трудно выполнимы. Имеющиеся станки уступают по производительности современным станкам, что обостряет проблему обновления производственных мощностей.

Рекомендации специалистов по решению обозначенной проблемы – обновлению фондов, получили отражение в следующих вариантах.

Первый вариант.

Необходимо закупить аналогичное оборудование с коэффициентом физического износа, равного нулю. Оборудование такого поколения можно купить на специальном рынке, не выезжая из города базирования. Цены на это оборудование приведены в таблице 6.11. Общие затраты на их закупку и установку составят 8300 долларов или 265600 р. В цену закупки не входит доставка и монтаж станков. Данный вариант решения проблемы предусматривает закупку морально устаревшего оборудования, работа на которых при выполнении некоторых заказов будет замедлять технологический процесс.

Второй вариант.

Закупить станки нового поколения с программным управлением на московском рынке деревообрабатывающего оборудования, в частности, у акционерного общества «Индастри консалтинг», которое является официальным представителем в России немецкой фирмы «Михаил Вайнинг», производящей высокопроизводительные станки для различной обработки древесины. По договору фирма «Михаил Вайнинг», не только продает основное и вспомогательное оборудование, но и предлагает услуги по доставке, монтажу проданного оборудования, а также производит обучение персонала. Все перечисленные услуги входят в цену станков.

ООО «Паркет-сервис» для успешного осуществления своей деятельности необходимо закупить следующее оборудование.

- 1) Станок «Профимат 23» (Автомат обработки поверхности древесины). Он обеспечивает высокое качество поверхности строганных изделий благодаря хорошей сбалансированности ножей и большой (6000об/мин) частоте вращения. Высокая производительность станка достигается за счет скорости подачи (до 24 метров бруса в минуту) и минимальных потерь времени на его переналадку. В считанные секунды можно измерить ширину и толщину обрабатываемых деталей и радиус инструмента. Их значения считывают с электронного информационного табло. Система программного управления способна запрограммировать до 98 различных обрабатываемых размеров, а затем выдавать их при нажатии кнопки. Все размеры изменяются непосредственно в компьютере.
- 2) Торцовочная пила «Опти Кат 104», обеспечивает оптимизацию раскроя древесины. Пила оснащена системой компьютерного управления, которая обнаруживает пороки древесины, предварительно маскированные вручную с целью дальнейшей

вырезки. Станок распиливает дефектные места на древесном материале таким образом, чтобы получить максимальный выход и высокое качество древесины при минимальных потерях сырья.

Оба эти станка могут заменить все станки, указанные в таблице 6.12, кроме сборочных станков и станков для склеивания.

Расходы на закупку оборудования, его доставку, монтаж и обучение персонала представлены в таблице:

Таблица 24.4 - Расходы на закупку, доставку, монтаж оборудования и обучение персонала

Наименование станка	Цена в долларах	Цена в рублях
«Профимат 23»	35 000	1 120 000
«Опти Кат 104»	29 000	928 000
Обучение персонала	500	16000
Итого	64 500	2 064 000

Оборудование нового поколения занимает малую площадь размещения, по сравнению с тем количеством станков, которые они могут занять, а также позволяют уменьшить число работников на предприятии, что также снизит затраты на произведенную продукцию. Кроме того, оборудование с программным управлением может выполнить гораздо большее число операций по производству изделий, по сравнению со станками, которые было предложено закупить в первом варианте решения данной проблемы. Данные станки позволяют приблизить к нулю процент изготовления бракованных изделий. Следовательно, затраты времени и трудоемкость изготовления единицы изделия значительно снизятся.

Все перечисленные аргументы выступают в поддержку второго метода, пусть дорогостоящего в краткосрочном плане, но выгодного и целесообразного в долгосрочном развитии фирмы. В поддержку первого варианта разрешения проблемы выступает лишь один аргумент – малые затраты на его осуществление.

Задание.

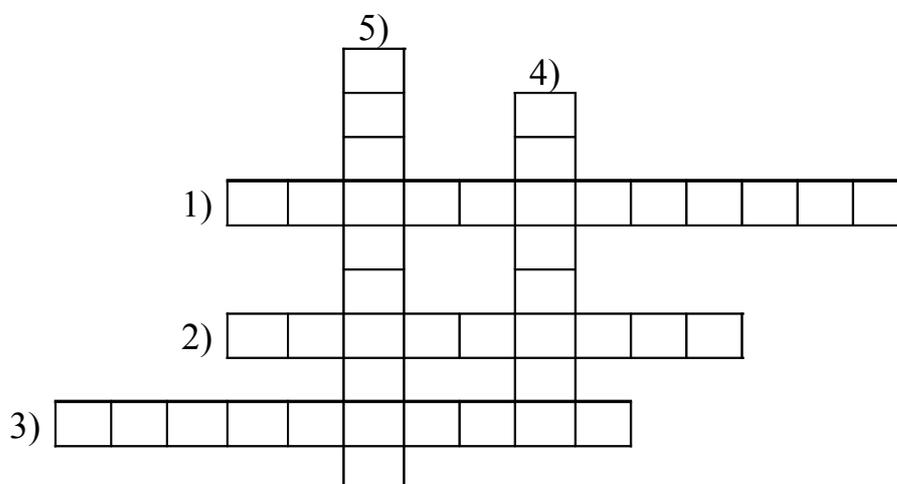
- 1) Рассмотреть проблемную ситуацию в организации. Обсудить детали каждого из вариантов внутри рабочей группы. Проанализировать неучтенные моменты в разработке вариантов действий.
- 2) Проверить проведенные расчеты в таблицах. Пересчитать сумму в долларах с учетом изменений существующего курса. Оценить ситуацию приобретения оборудования на данный момент.
- 3) Уточнить действия и цифры окончательного варианта решения проблемы.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – финансы.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 25 Вариант 25

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Функция менеджмента, предусматривающая определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды, распределение ресурсов и разработку взаимосвязанных плановых документов – планов.

2 Функция менеджмента, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

3 Вид эффективности, оперирующий, главным образом, качественными показателями и характеристиками.

По вертикали:

4 Форма стоимости рабочей силы; один из главных материальных источников жизни; наиболее действенное средство побуждать работников трудиться в интересах производства.

5 Количественная или качественная оценка свойства изучаемого явления в конкретных условиях места и времени.

2 Виды рисков, способы их преодоления. Какие риски можно выделить в группу традиционных (наиболее вероятных)?

3 Что вам известно о методе работы с информацией, известном под названием «Задачи А, В, С»? Какие еще вы знаете способы фильтрации данных с целью акцентирования внимания работника на важных вопросах, установления приоритетов в решении конкретных задач?

4 Уточнить задачи менеджмента:

Задачи менеджмента	
1	Обеспечение автоматизации производства и переход к использованию высококвалифицированных работников
2	
3	
4	Постоянный поиск и освоение новых рынков
5	
6	
7	Разработка стратегии развития фирмы
8	
9	
10	Установление контроля выполнения поставленной задачи

5 Представить полный перечень межличностных ролей менеджера в

организации /Г. Мицберг/:

Межличностные роли менеджера	
1	Главный руководитель
2	
3	

6 Приведите в соответствие:

- 1) относительная доля рынка;
- 2) доля рынка;

а) отношение доли фирмы (структурного подразделения) к доле рынка, контролируемой основным конкурентом;

б) отношение доли фирмы (структурного подразделения) к общим продажам на рынке.

7 Приведите в соответствие:

- 1) новшество;
- 2) инновация;

а) усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат;

б) усовершенствование, создающее условия для экономии затрат;

в) новый порядок, новый обычай, новый метод, новое явление.

8 Отметьте, что из перечисленного соответствует данной ситуации в организации:

Страх, используемый в организации как наиболее действенное средство на подчиненных, приводит к следующим действиям:

а) скованности, замкнутости, снижению активности подчиненных;

б) Временной покорности подчиненных;

в) повышению производительности труда;

г) снижению производительности труда;

д) мести и отчуждению подчиненного от совместной деятельности в коллективе;

е) творческой активности подчиненных;

ж) неудовлетворенности работой;

з) большой текучести кадров;

и) снижению текучести кадров.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Анализ деятельности предприятия  
(на примере ООО «Альт»)

ООО «Альт» учреждено гражданами Российской Федерации в форме общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» в мае 1997 года.

В штате Общества с ограниченной ответственностью «Альт» состоит около 154 человек.

Общество с ограниченной ответственностью «Альт» осуществляет следующие виды деятельности для удовлетворения потребностей его клиентов:

- оптовая, розничная и комиссионная торговля;
- коммерческая, посредническая, комиссионная деятельность;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- поставка запасных частей на заказ.

Основными потребителями продукции и услуг, предоставляемых ООО «Альт», являются:

- Ашинский металлургический завод;
- Челябинский металлургический завод;
- Оренбургский станкостроительный завод;
- ЗАО «Оренбургэлектрохиммонтаж»;
- физические лица, а также множество мелких организаций.

Основным товаром для продажи являются:

- арматура;
- балка;
- катанка;
- квадрат;
- круг;
- лист;
- пруток;
- труба;
- уголок;
- швеллер;
- шестигранник;
- браж 9/4.

Финансовая характеристика предприятия представлена в таблице:

Таблица 25.1 - Финансовые показатели, отражающие деятельность ООО «Альт»

Наименование показателя	2002г	2003г	Темп роста на 2003г,%	2004г	Темп роста на 2004г,%
Выручка от реализации товаров, тыс. р.	7299	7091	97,15	4610	65
Себестоимость проданных товаров, тыс. р.	6618	6254	94,5	4139	66,18
Валовая прибыль, тыс. р.	681	837	122,9	471	56,27

Управленческие расходы, тыс. р.	159	538	338,36	103	19,14
Прибыль от продаж, тыс. р.	522	299	57,28	368	123,07
Прочие операционные, тыс. р. доходы	409	2732	667,97	1080	39,53
Прочие операционные, тыс. р. расходы	37	2782	7518,9	1090	39,18
Прибыль до налогообложения, тыс. р.	894	247	27,63	358	144,94
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. р.	215	60	27,9	86	143,33
Чистая прибыль, тыс. р.	152	187	123,06	272	145,46

Данные таблицы свидетельствуют о том, что за 2004 год выручка от реализации товаров сократилась по сравнению с 2002 годом на 108 тыс. р., в 2004г. выручка от реализации товаров по сравнению с 2003г. сократилась на 2481 тыс. р. При этом темп роста соответственно составил 97,15 % и 65 %.

Себестоимость проданной продукции за 2003 по сравнению с 2002 годом снизилась на 364 тыс. р. при этом темп роста составил 94,5%. Себестоимость товарной продукции за 2004 год по сравнению с 2003 годом сократилась на 2115 тыс.р. При этом темп роста составил за 2004 год 66,18%.

Валовая прибыль за 2003 увеличилась по сравнению с 2002г. на 156тыс. р. Валовая прибыль 2004 года по сравнению с 2003 г. снизилась на 366 тыс. р. Темп роста составил соответственно 122,9 % и 56,27 %.

Управленческие расходы в 2003 г. по сравнению с 2002 г. возросли на 379 тыс. р. В 2004г. управленческие расходы снизились на 435 тыс. р. по сравнению с 2003г.

Прибыль от реализованной продукции в 2003 году по сравнению с 2002 годом сократилась на 223 тыс. р., темп роста составил 57,28%; по сравнению с 2003г. в 2004 году увеличилась на 79 тыс. р., темп роста составил 123,07%.

Прочие операционные доходы в 2004г. по сравнению с 2003г. снизились на 1652 тыс. р. по сравнению с 2002 увеличились на 671 тыс. р.

Прочие операционные расходы в 2004г. по сравнению с 2003г. снизились на 1692 тыс. р. по сравнению с 2002 увеличились на 1053 тыс. р.

Чистая прибыль в 2003г. увеличилась по сравнению с 2002г. на 35 тыс. р. В 2004г. по сравнению с 2003г - на 25 тыс. р.

Задание:

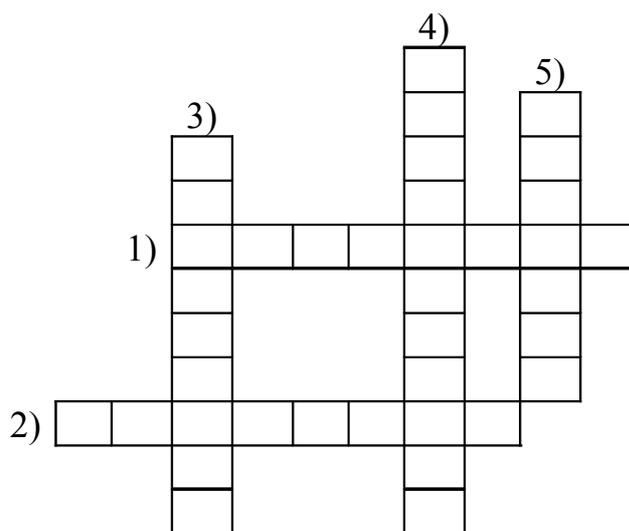
- 1) провести анализ основных финансовых показателей деятельности субъекта хозяйствования;
- 2) разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия;
- 3) сформулировать выводы.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 26 Вариант 26

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей; противоречия,

возникающие между людьми в процессе совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

2 Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

По вертикали:

3 Разработка конфликта.

4 Подход к менеджменту, предполагающий учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических, а при необходимости и других, например, политических и демографических аспектов менеджмента и их взаимосвязи.

5 Деятельность (процесс), состоящая из серии взаимосвязанных действий.

2 В чем польза ориентации работников на достижение не кратковременной результата (пусть значительного), а на долговременный позитивный результат Примеры.

3 Какими критериями должен пользоваться менеджер при определении приоритетности 2-х, 3-х... предложенных инноваций работниками (исследовательскими фирмами)? Каким образом при этом должен работать принцип справедливости?

4 Перечислите основные группы факторов внешней среды косвенного воздействия:

Факторы внешней среды косвенного воздействия	
1	Политические
2	
3	
4	
5	
6	

5 Перечислите административные методы управления:

Административные методы управления	
1	Организационные воздействия
2	
3	
4	Дисциплинарная ответственность
5	

6 Приведите в соответствие:

- 1) “денежная корова”;
- 2) “звезда”;

а) имеет высокую относительную долю рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) работает в медленно растущих отраслях; не способна зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе; нуждается в средствах для укрепления и защиты;

в) действует в медленно растущих отраслях; имеет высокую относительную долю рынка; обладает устойчивой способностью зарабатывать значительные средства; обеспечивает собственный цикл жизнедеятельности и формирует фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) действует в быстрорастущих отраслях; является захватчиком ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

7 Приведите в соответствие:

1	Новшество	а	Деятельность, направленная на практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового и улучшения производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах, совершенствования специального обслуживания
2	Инновационная деятельность	б	Период времени от зарождения идеи, создания распространения новшества и до его использования
3	Жизненный цикл инновации	в	Новый порядок, новый обычай, новый метод, новое явление

8 Приведите в соответствие способы устранения конфликтов:

- 1) педагогический;
  - 2) административный;
- а) беседа;

- б) совет;
- в) подавление интересов конфликтующих;
- г) перевод на другую работу;
- д) разделение (индивидуализация) заданий;
- е) приказ;
- ж) решение суда;
- з) убеждение;
- и) разъяснение.

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

#### Характеристика ситуации.

#### Недостаточное финансирование муниципального транспорта (на примере МУП «Элтранс-2»)

МУП «Элтранс-2» именуемое в дальнейшем «Предприятие», создано в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом г. Оренбурга.

Имущество предприятия находится в муниципальной собственности города Оренбурга. Предприятие является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные, в т.ч. валютные счета в банках, печать со своим наименованием, штампы, бланки.

Анализ деятельности МУП «Элтранс-2» выявил следующие проблемы.

В результате недостаточного финансирования предприятия не производится капитальный ремонт троллейбусов, что ухудшило техническое состояние подвижного состава:

- обновление подвижного состава происходит в недостаточных объемах;
- требуется капитальный ремонт 100 троллейбусам;
- требуется замена 50 км контактного провода;
- необходимо улучшение снабжения предприятия запасными частями, агрегатами, материалами:

Таблица 26.1 - Справка о техническом состоянии на 14.11.2004 года

Инвентарное число троллейбусов	143 ед.
Депо №1	
Инвентарное число	69 ед.
Из них в капитально-восстановительном ремонте	1 ед.
Не подлежат восстановлению	5 ед.
Депо №2:	
Инвентарное число	74 ед.
Из них в капитально-восстановительном ремонте	1 ед.
Стоят в ожидании агрегатов (без компрессоров)	16 ед.
Не подлежат восстановлению	13 ед.

2 Низкая заработная плата работников предприятия

В настоящий момент предприятие является убыточным и находится на грани банкротства.

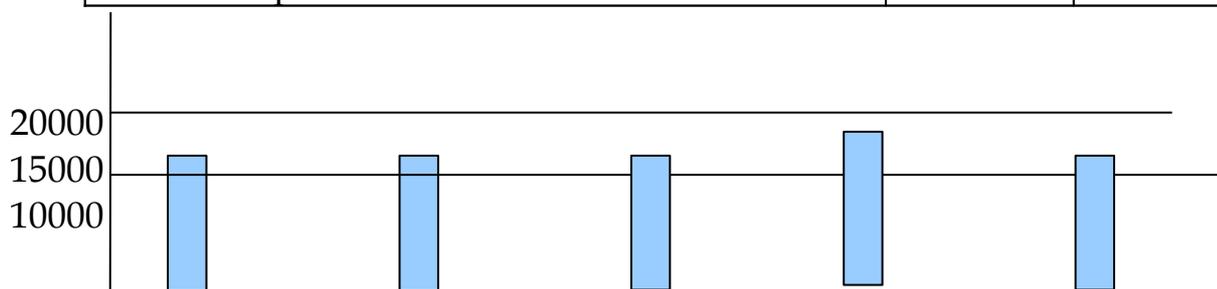
Из таблицы видно, что убыток МУП «Элтранс-2» составляет 12881 тыс. р.

Таблица 26.2 - Отчёт о прибылях и убытках (за квартал 2005 г.)

	За отчетный период	За аналогичный период 2004 г.
1	2	3
1 Доходы и расходы по обычным видам деятельности выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) в том числе:	40184	40527
Продажа пассажирского транспорта	39200	40140
Столовая	321	365
Парикмахерская	31	22
Себестоимость проданных товаров, продуктов, работ, услуг в том числе:	83777	88907

Продолжение таблицы 26.2

проданных: пассаж. транспорт	82894	88213
Столовая	591	677
Парикмахерская	27	17
Прибыль (убыток) от продаж	-43593	-48380
Прочие операционные доходы		110
Прочие операционные расходы	0	833
2 Внереализационные доходы и расходы	32647	
Внереализационные доходы	339	35756
Внереализационные расходы	174	373
Прибыль (убыток) до налогообложения	-10781	-13720
Налог на прибыль		-1678
Прибыль (убыток) от обычной деятельности		-15398
Чрезвычайные доходы	2100	
Чистая прибыль	-12881	-15398



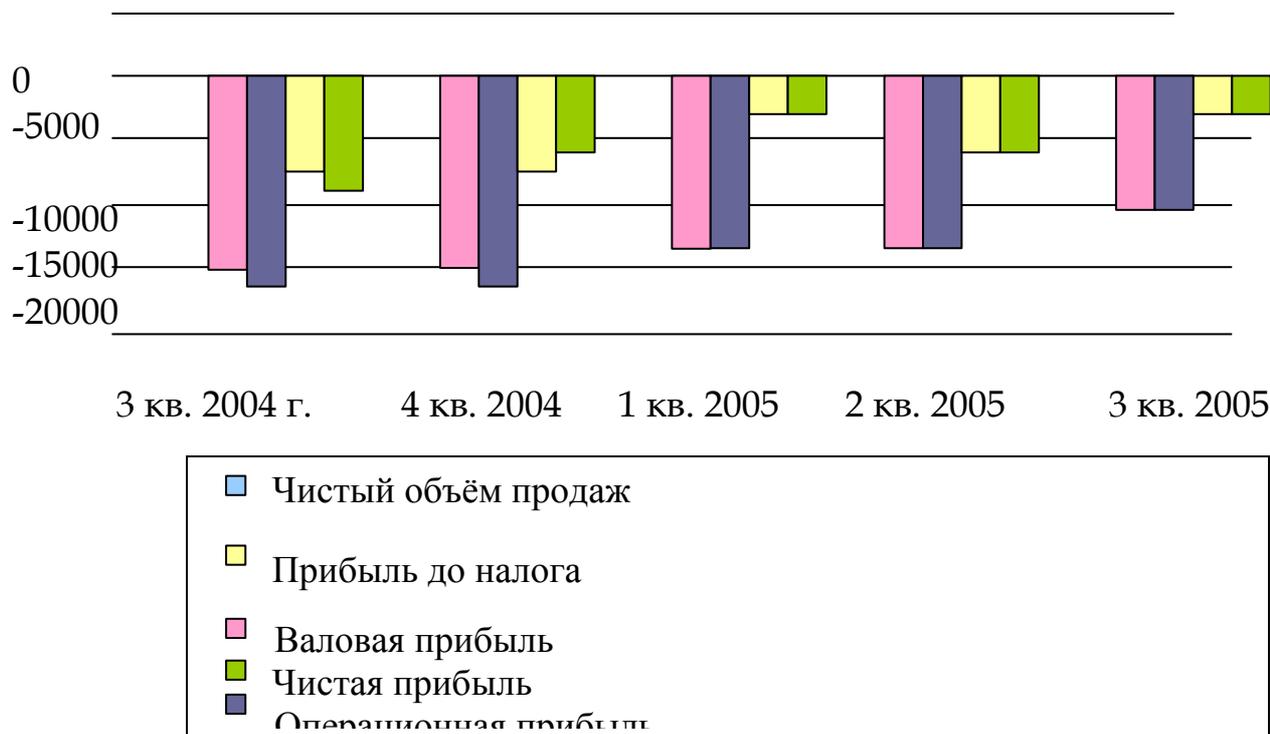


Рисунок 26.1 - Доходы от видов деятельности в совокупности, тыс. р.

Согласно данным графика чистая выручка от реализации за анализируемый период уменьшилась с 40527 р. и до 40184 р. величина себестоимости изменилась с 88907 р. и до 83777 р.

Удельный вес себестоимости в общем, объеме выручки сократился с 219,38% и до 208,48%.

Сравнение темпов изменения абсолютных величин выручки и себестоимости свидетельствует о росте эффективности основной деятельности.

Операционная прибыль увеличилась с -49103 и до -43593 р. или на 11,22%. Это свидетельствует о повышении результативности операционной деятельности предприятия. Основная деятельность предприятия на конец анализируемого периода была убыточной. Сумма убытков операционной деятельности составила 43593 р.

Величина доходов от внереализационных операций имела тенденцию к снижению и составила 32986 р. При этом расходы на внереализационную деятельность на конец периода были на уровне 2274 р. Результаты сравнения темпов изменения доходов и расходов, связанных с внереализационной деятельностью, свидетельствуют об уменьшении её прибыльности.

В конце анализируемого периода чистая прибыль предприятия составила - 12881 р. и имела тенденцию к росту. В структуре доходов предприятия наибольшую долю составляет прибыль не от основной деятельности, что ставит вопрос о необходимости пересмотра хозяйственной политики предприятия.

Задание:

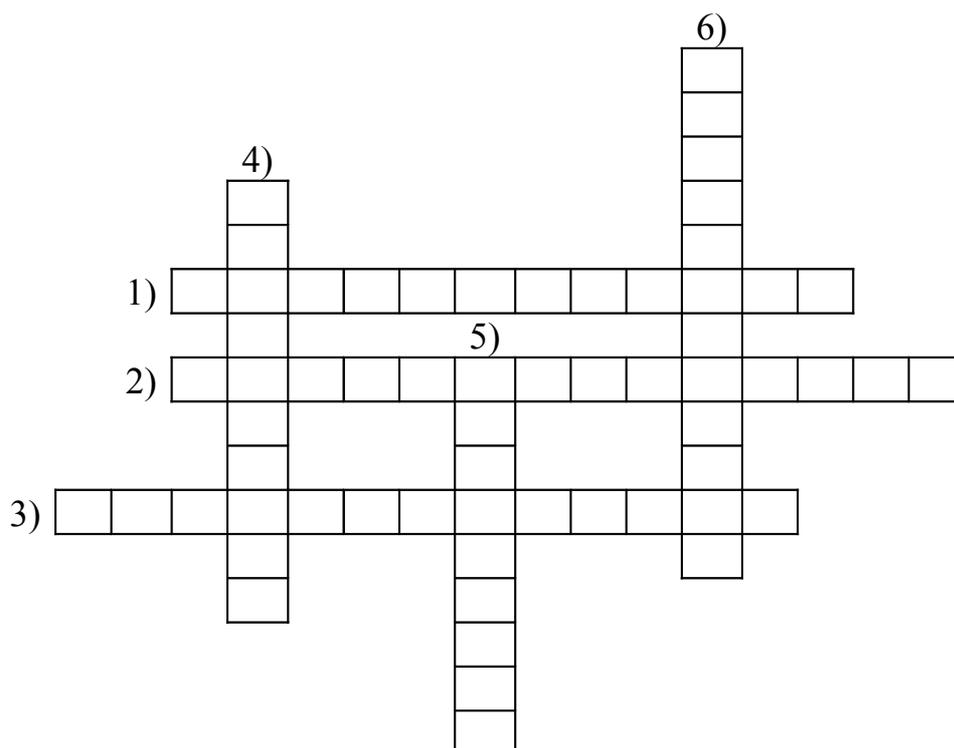
- 1) проанализировать состояние предприятия и основные проблемы, затрудняющие его нормальное функционирование и развитие;
- 2) обосновать реальность решения проблем предприятия своими силами;
- 3) сформулировать конкретные мероприятия по улучшению ситуации.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – сбыт.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 27 Вариант 27

1 Решить кроссворд:





По горизонтали:

1 Вид ответственности за сохранность ..... ценностей.

2 Переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

3 Процесс, обратный диверсификации.

По вертикали:

4 Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей; функция менеджмента.

5 Вид эффективности, оперирующий, главным образом, качественными показателями и характеристиками.

6 Процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

2 Каким образом может помочь психологическое образование активизировать персонал на разработку инноваций?

3 Почему следует добиваться овладения каждым работником нескольких профессий, особенно в сфере разработки и внедрения инноваций?

4 Дополнить перечень стадий в схеме применения функционального и предметного подходов к совершенствованию объекта:

1	Стратегический маркетинг
2	НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки)
3	ОТПП (организационно-техническая подготовка производства)
4	Внедрение
5	
6	Эксплуатация
7	

5 Привести в соответствие термины и понятия:

1	Нормирование	а	Максимально допустимое плановое количество сырья, материалов и других элементов оборотных средств на производство единицы продукции (работы) установленного качества в планируемых условиях производства
2	Норма расхода	б	Процесс анализа использования оборотных средств, разработки, согласования и утверждения нормативов

			и норм расхода элементов оборотных средств или других объектов
3	Нормативы	в	Поэлементные составляющие норм, характеризующие: - удельный расход элемента нормирования на единицу массы, площади, объема, производительности, мощности, численности и т.п. при выполнении производственных процессов; - размеры технологических отходов и потерь по видам производственных процессов; - размеры отчислений по прибыли и пр.

6 Приведите в соответствие:

- 1) “трудный ребенок”;
- 2) “собака”;

а) имеет высокую относительную долю рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) работает в медленно растущих отраслях; не способна зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе; нуждается в средствах для укрепления и защиты;

в) действует в медленно растущих отраслях; имеет высокую относительную долю рынка; обладает устойчивой способностью зарабатывать значительные средства; обеспечивает собственный цикл жизнедеятельности и формирует фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) действует в быстрорастущих отраслях; является захватчиком ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

7 Приведите в соответствие:

1	Жизненный цикл инновации	а	Процесс введения новшества на рынок
2	Инновационная деятельность	б	Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования
3	Процесс коммерциализации новшества	в	Деятельность, направленная на практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового и улучшения производимого продукта, способа его

			производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах, совершенствование обслуживания
--	--	--	---

8 Приведите в соответствие:

	Понятие		Характеристика
1	Аттестация	а	Последовательность должностей в течение профессиональной жизни человека
2	Карьера	б	Набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которым должен обладать “идеальный сотрудник”, занимающий данную должность
3	Квалификационная карта	в	Процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Недостаточное финансирование  
(на примере ГТРК «НЕРО»)

ГТРК «НЕРО» основано в 1985 г. Основные цели деятельности охватывают следующие направления.

- 1) Обеспечение культурно-просветительской, познавательной и воспитательной функции государственного телевидения и радиовещания.
- 2) Развитие общенационального информационного пространства.
- 3) Поиск, получение информации, производство и распространение телерадиопрограмм на конкретной территории.

Предметом деятельности ГТРК «НЕРО» является:

- производство и распространение телерадиопрограмм в целях обеспечения функционирования единого производственно технологического комплекса государственных электронных средств массовой информации;
- сбор, обработка, производство и распространение всех видов и категорий информационной продукции;
- журналистская деятельность;
- рекламная и маркетинговая деятельность;

- осуществление торговой, посреднической деятельности.

ГТРК «НЕРО» ведет свои программы на радиоканалах Радио России, на телевизионных каналах РТР.

В результате недостаточности средств, выделяемых из государственного бюджета в ГТРК «НЕРО» были выявлены следующие проблемы:

- устаревшее оборудование - моральный и физический износ;
- задержка заработной платы, отсутствие премий;
- отсутствие собственной социологической службы;
- несвоевременное проведение ремонтных работ.

Таблица 27.1 - Данные о состоянии оборудования в ГТРК «НЕРО»

Наименование оборудования	Кол-во, шт.	Дата выпуска, год	Срок полезного использования, лет	Срок эксплуатации, лет	Коэф. износа, К <sub>изн.</sub>
Магнитофон STM - 500	3	1986	5-7	17	1,64
Магнитофон	1	2002	5-7	1	0,13
Пульт РКС – 112	3	1986	3-5	17	1,4
Стойка КЕС-113	1	1086	7-10	17	1,3
Компьютер 486	6	1995	3-5	8	1,4
Телевизор «Таурас» 37402	8	1991	5-7	12	0,97

По данным таблицы видно, что большинство единиц оборудования отработали на 7-10 лет больше положенного срока полезного использования (коэффициент износа больше единицы).

Достаточно интересна картина в отношении проведения ремонтных профилактических работ.

Таблица 27.2 - Динамика запланированных и фактически проведенных ремонтных профилактических мероприятий

Ремонтные Профилактические Мероприятия	2002	2003	2004	2005
По плану	10	13	10	14
Фактически	7	8	6	10
Отклонения от плана	3	5	4	4

Задание.

- 1) Ознакомиться с состоянием ГТРК «НЕРО», учитывая динамику показателей, представленных в таблицах.

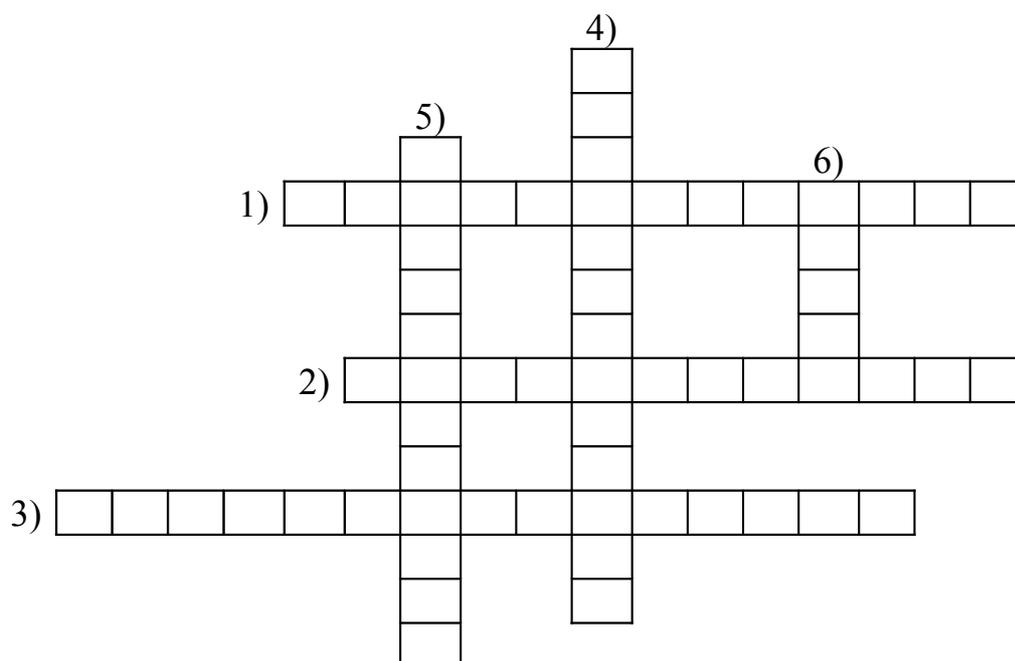
- 2) Исследовать возможные явные и скрытые причины проблемной ситуации.
- 3) Провести анализ деятельности рекламно-коммерческой службы.
- 4) Разработать программу действий по улучшению работы ГТРК «НЕРО».

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – снабжение.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 28 Вариант 28

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Функция менеджмента, которая означает процесс передачи задач и определение компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

2 Одно из функциональных направлений деятельности организаций; направление функциональной стратегии организации.

3 Форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая порицание при невыполнении функций, обязательств, полномочий (формы – индивидуальная, управленческая, групповая, организационная; виды – материальная, административная, финансовая, моральная).

По вертикали:

4 Вид менеджмента, предполагающий деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйственного субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

- а) внедрения новых технологий;
- б) анализа деятельности всех структурных подразделений;
- в) обновления основного капитала предприятия

5 Иной вариант действий

2 Что понимается под способностью менеджера эффективно использовать Достижения научно-технического прогресса?

3 Почему полезно систематически подводить итоги о достигнутых фирмой (подразделением) результатах, особенно при осуществлении инновационной деятельности (инновационных процессов)?

4 Приведите в соответствие типы моделей и организаций менеджмента с их характеристиками:

- а) американская (тип А);
- б) японская (тип Y);
- в) маркетинговая (тип Z).

а) модель менеджмента, обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации, характеризуется системой пожизненного найма и продвижения по службе в зависимости от повышения опыта и квалификации (в результате выслуги лет и возраст), организацией групповой работы, оплатой труда с учетом возраста, вклада в

рационализацию и качество процесса, системой непрерывного обучения на производстве и неспециализированной карьерой работников, коллегиальным принятием решений и коллективной ответственностью;

б) модель менеджмента, для которого характерно рассмотрение фирмы как «закрытой системы», цели и задачи считаются заданными и стабильными в течении длительного времени, основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится. Но функциональному принципу, решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение управленческими кадрами указаний «сверху», индивидуальное принятие решений с индивидуальной ответственностью, наем работников осуществляется на относительно короткое время;

в) модель менеджмента, нацеленная на самореализующегося человека, постоянным обновлением, долгосрочным наймом работников, коллегиальным принятием решений с индивидуальной ответственностью, успех фирмы как «открытой системы» зависит от использования и приспособления к формам внешней среды, а основой развития является стратегическое управление с планированием стратегии на основе прогнозов будущего состояния внешней среды.

5 Привести в соответствие:

- 1) квалификация работы;
- 2) квалификация работника;
- 3) профессия;

а) совокупность требований к работе, к которой представлен работник для ее выполнения;

б) совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности;

в) совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств.

6 Приведите в соответствие

- 1) стратегические цели;
  - 2) финансовые цели;
- а) более быстрый рост доходов
  - б) более высокие дивиденды
  - в) увеличение прибыли на вложенный капитал
  - г) увеличение доли рынка
  - д) более надежное положение в отрасли
  - е) повышение качества продукции.

7. Приведите в соответствие задачи – видам менеджмента:

- 1) инновационный менеджмент;
- 2) стратегический менеджмент;
- а) разработка планов и программ инновационной деятельности;
- б) контроль за ходом разработки новой продукции и ее внедрение;
- в) изучение проектов создания новых продуктов;
- г) проведение единой инновационной политики: координация деятельности в этой области в производственных подразделениях;
- д) обеспечение финансами и материальными ресурсами программ нововведений;
- е) своевременное распознавание угроз;
- ж) определение преимуществ в конкурентной борьбе;
- з) гибкое распределение ресурсов;
- и) обеспечение инновационной деятельности классифицированным персоналом;
- к) создание временных целевых групп комплексного решения инновационных проблем.

8 Приведите в соответствие стадии развития и протекания конфликта с указанием очередности стадии:

	Наименование стадий		Характеристика стадий
1	Стадия возникновения конфликтной ситуации	а	Наличие противоречия между сторонами; напряжение в отношениях; неадекватные ситуации; негативные проявления
		б	Событие, которое является поводом для “взрыва”; открытое противостояние; столкновение субъектов
		в	Ситуация, обостренная инцидентом
2	Стадия возникновения инцидента	г	Примирение сторон
3	Стадия кризиса в отношениях	д	Вмешательство третьих сил
4	Стадия завершения конфликта	е	Эскалация

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Рост дебиторской задолженности  
(на примере ООО «ДСУ № 15»)

Общество с ограниченной ответственностью «Дорожно–строительное управление №15» было образовано 21 апреля 1999 года путем реорганизации в форме выделения из акционерного общества открытого типа по строительству и реконструкции автомобильных дорог и аэродромных покрытий.

Основной вид деятельности - строительство и ремонт автомобильных дорог.

Миссией ООО «ДСУ №15» является обеспечение своевременного строительства дорог и надлежащего их ремонта.

Тип организационной структуры – линейно-функциональный. Уставный капитал общества составляет 2 650 000 р.

Анализ основных показателей деятельности строительной организации представлен в таблице:

Таблица 28.1 - Динамика основных показателей деятельности ООО «ДСУ №15» за период 2002-2005 гг.

Наименование показателей	2002	2003	2004	2005
Товарооборот, тыс. тн.	520	440	375	356
Выручка от реализации, тыс. р.	5990120	3950200	3716176	3711052
Издержки производства, тыс. р.	590260	485400	548152	551158
Издержки производства на 1 тн. продукции, р.	630	528	764	772
Чистая прибыль, тыс.р.	99700	69800	51424	50683
Среднесписочная численность, чел.	1485	1580	1568	1586
Производительность труда, тн/чел.	30,8	28,5	25,0	23,0
Фондоотдача	22,5	23,2	21,0	20,0
Рентабельность ОФ	132,2	141	132	130
Рентабельность продукции	4,7	3,8	3,3	3,2

Экономические проблемы организации тесно связаны с возникшим кризисом неплатежей между партнерами. Стабильно растет дебиторская задолженность.

Основными должниками ООО «ДСУ №15» за период с 2002 по 2005 год являются 12 организации:

Таблица 28.2 - Структура задолженности ООО «ДСУ №15» за период 2002 – 2005 гг.

Наименование организации	Удельный вес задолженности, %
1) ГП «Оренбургавтодор»	15
2) ООО «Автомобилист»	15
3) ООО «Аппарат»	5
4) Абдулинская автобаза	10
5) АО «Оренбурггеология»	5
6) НГДУ «Сорочинскнефть»	10
7) ЗАО «Стройгазконсалтинг»	5
8) АО «Оренбургэнерго»	10
9) ЮУЖД г. Оренбург	5
10) Оренбургский маслозавод	5
11) УЖКХ Г. Оренбург	10
12) Прочие юридические и физические лица	5
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

Последствием роста дебиторской задолженности стала проблема несвоевременного погашения кредиторской задолженности. Динамику кредиторской и дебиторской задолженности можно проследить по таблице:

Таблица 28.3 - Динамика кредиторской и дебиторской задолженности ООО «ДСУ №15»

	2003	2004	2005
Кредиторская задолженность, р.	126 000	154 000	185 000
Дебиторская задолженность, р.	112 000	126 000	147 000

Задание:

- 1) проверить расчетные данные в таблице 7.6. Обосновать необходимость проведения контроля расчетов;
- 2) провести анализ показателей деятельности организации;
- 3) разработать перечень мероприятий по восстановлению платежеспособности организации за счет снижения суммы дебиторской задолженности.

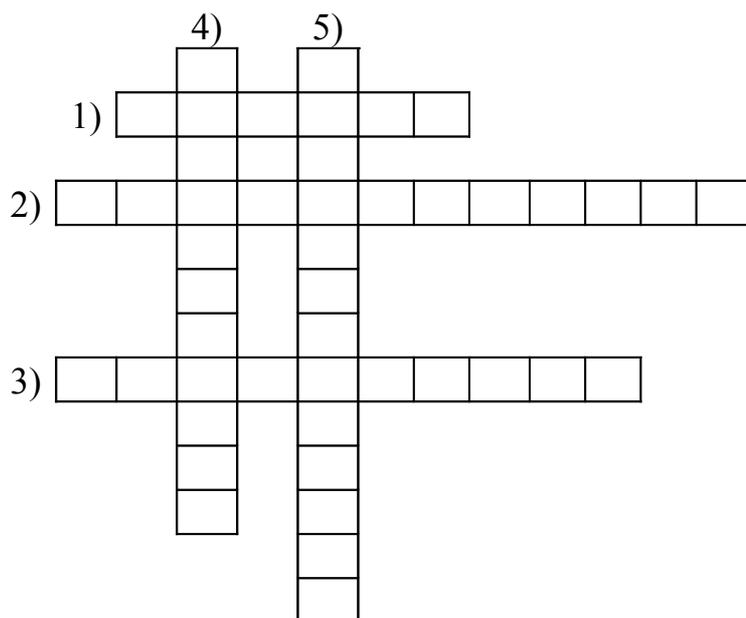
Просчитать период восстановления платежеспособности ООО «ДСУ №15» за счет использования средств, находящихся в обороте – в случае существенной задержки получения долгов.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – организация процессов (менеджмент).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

## 29 Вариант 29

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Форма представления реальности.

2 Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми.

3 Срез, по которому ведется анализ внутренней среды предприятия (организации, фирмы).

По вертикали:

4 Коммуникации, определяемые политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

5 Коммуникации типа “руководитель - подчиненный”, “руководитель – рабочая группа”.

2 Чем (в чем) рискует менеджер, принимая на себя ответственность за введение новшеств в производство?

3 Критика идей, новшеств? Можно ли в целом проанализировать и обобщить критические замечания, классифицировать их? Как действует критика на людей? В особенности - на творческих работников? Зависит ли это от принадлежности их к какому-либо типу? В чем польза и вред таких замечаний?

4 Модель менеджмента, обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации, характеризуется системой пожизненного найма и продвижения по службе в зависимости от повышения опыта и квалификации (в результате выслуги лет и возраста), организацией групповой работы, оплатой труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, системой непрерывного обучения на производстве и неспециализированной карьерой работников, коллегиальным принятием решений и коллективной ответственностью, получила название:

- а) американская (тип А);
- б) японская (тип Y);
- в) маркетинговая (тип Z).

5 Привести в соответствие:

- 1) инженерно-технические работники;
- 2) специалисты;
- 3) технические исполнители;

а) лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, занятые разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем;

б) лица профессиональной группы, занятые преимущественно умственным, интеллектуальным трудом;

в) лица, имеющие узкую конкретную профессионально-техническую подготовку в соответствующей сфере производственной, управленческой и иной деятельности.

6 Приведите в соответствие:

- 1) стратегические цели;
- 2) финансовые цели;
- а) увеличение ставок по кредитам;
- б) улучшение репутации фирмы на рынке;
- в) увеличение притока денежных средств;
- г) улучшение обслуживания клиентов;
- д) повышение цены акций;
- е) признание компании лидером в технологии.

7 Привести в соответствие:

1	Среда	а	Процесс управления
2	Средства	б	Система управления
3	Действия	в	Механизм управления

8 Привести в соответствие:

	Форма власти		Характеристика
1	Власть, основанная на принуждении	а	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие
2	Власть, основанная на вознаграждении	б	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности
3	Законная власть (традиционная)	в	Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.  
Совершенствование кадровой политики

(на примере ОАО «ПРИБОР»)

Основными видами деятельности ОАО «ПРИБОР» являются разработка и производство электротехнической продукции и медицинской техники; проведение торговых операций; выполнение строительных, ремонтных и монтажных работ; осуществление научно-технической деятельности.

Выпускаемую заводом продукцию можно разделить на 4 группы:

- 1) агрегаты бесперебойного питания, обеспечивающие работоспособность оборудования при отключении и низком качестве сетевого напряжения;
- 2) преобразовательная техника, соответственно преобразующая ток;
- 3) низковольтные комплектные устройства, предназначенные для регулирования и защиты электроустановок, учета электроэнергии;
- 4) сварочное оборудование.

Главной проблемой завода, связанной с системой мотивации, являются «скачки» производительности труда рабочих. Динамика производительности труда представлена в таблице:

Таблица 29.1 - Динамика производительности труда работников завода «ПРИБОР»

Показатель	2002 г	2003 г	2004 г	2005 г
Производительность труда 1-го работающего за год, тыс. р.	160,9	155,22	183,4	136.0

Причин возникновения данной проблемы множество.

1) Несовершенство самой мотивационной системы. Несмотря на многообразие составляющих ее звеньев, она далеко не является отвечающей требованиям времени и запросам коллектива. Отсутствуют льготное питание работников в организации, поощрение за отсутствие прогулов, небольшие подарки к Новому году, другим праздникам. Принятая система стимулирования (путевки, пособия, дополнительные выплаты) касается, в первую очередь, работников, проработавших не менее 20 лет на данном предприятии. Молодежь, как правило, остается «за кадром».

2) Нездоровый психологический климат. Главная причина - недовольство заработной платой (62% работников). Другая причина - межличностное общение. Почти 70% рабочих утверждает, что общение с другими членами коллектива нередко заканчивается конфликтами, которые можно разделить на две группы.

- Организационные (составляют примерно 60-65% всех конфликтов на заводе), возникающие на заводе вследствие:

а) функциональная несогласованность структурных подразделений. Например, распределение обязанностей отдела маркетинга и планово-диспетчерского отдела. Отдел маркетинга, заинтересованный в увеличении объемов сбыта продукции, настаивает на производстве как можно более разнообразных товаров. ПДО, деятельность которого направлена на

обеспечение роста эффективности производства, наоборот, предусматривает выпуск как можно менее разнообразной продукции. Результат оказывается далек от желаемого. В результате поиска виновного возникают конфликтные ситуации;

б) нарушения установленного в организации внутреннего порядка. На заводе нередко случаи опозданий, прогулов, употребления спиртных напитков на рабочем месте. Примером конфликта здесь может служить столкновение начальника и работника заготовительно-штамповочного цеха №1 из-за отсутствия последнего на работе в течение 6 дней. Несмотря на то, что работник оправдывался и предоставил больничный лист на 5 дней, начальник не стал его слушать и заставил его уволиться по собственному желанию;

- Эмоциональные конфликты, составляющие около 35-40% всех конфликтов на предприятии. Большею частью они случаются в результате личностного восприятия работником происходящего в коллективе и психологической несовместимости людей. Причем, в последнем случае для разжигания конфликта достаточен простой каприз, плохое настроение, раздражительность работника. Большинство конфликтов на заводе возникает из-за того, что критические замечания, высказываемые работниками друг другу по поводу их трудовой деятельности, воспринимаются ими как сведение личных счетов. Следует добавить, что у работников завода довольно часто проявляется открытое злорадование над неудачами своих сотрудников.

- Другой причиной снижения производительности труда является достаточно интенсивный процесс сокращения персонала, связанный с объединением производственных цехов на предприятии. Число уволенных работников в 2004 и 2005 годах практически равно (40 и 36 человек соответственно). Разница лишь в том, что 40 работников было сокращено за год, а 36 - только за первые полгода. Производительность труда снижается из-за того, что человек, неуверенный в завтрашнем дне, который боится потерять работу, абсолютно не будет заинтересован в своем вкладе в деятельность предприятия.

Задание:

1) рассмотреть предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации завода «ПРИБОР», обосновать их правомерность и целесообразность проведения;

2) проанализировать перечень мероприятий по «выздоровлению» социально-психологического климата в коллективе;

3) рассмотреть предлагаемые позиции оценки работников, представленные в приложении Ф, сформулировать замечания о целесообразности их исследования для улучшения деятельности завода;

3) сделать выводы.

1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации завода «ПРИБОР»:

1.1 Применить на предприятии метод корпоративно-идентификационной мотивации, который включает:

а) систематическое проведение (не реже одного раза в полугодие) социологического опроса персонала на предмет удовлетворенности работников своих трудов; готовности их участвовать в процессе совершенствования внутрипроизводственных процессов и т.д. Это позволит руководству выявить основные причины недостаточной активности работников и внести соответствующие коррективы в разработку новых методов стимулирования деятельности работников.

б) анализ количественных показателей трудовой и производственной активности (число зарегистрированных случаев нарушения трудовой или технологической дисциплины на одного работника, темпы роста производительности труда и пр.).

Метод корпоративно-идентификационной мотивации доказал свою эффективность при использовании его на самарских предприятиях, в частности в фирме «Лагуна». Благодаря этому методу, в течение последних трех лет организация награждалась на международных выставках за высокое качество продукции дипломами и стала лауреатом Программы «100 лучших товаров России».

1.2 Расширить систему материального стимулирования за счет введения на предприятии премии за рационализаторство, отсутствие прогулов; применить в качестве поощрительной меры льготное питание.

1.3 Работникам необходимо поддерживать собственную мотивацию с помощью следующих установок, предложенных профессором Р.Л.Кричевским:

а) «стремитесь к цели, но живите сегодняшним днем»;

б) «возьмите на себя основную ответственность за свою мотивацию к жизни»;

в) «помните: организации и люди развиваются с помощью кризисов»;

г) «помните: мотивация к работе – лишь часть мотивации к жизни».

2 Внедрить на заводе метод вовлечения работников в управление организацией. Он способствует сплочению коллектива, а значит, и оздоровлению социально-психологического климата в нем. Данный метод характеризуется созданием кружков качества – малых (8-10 человек) неформальных рабочих групп, которые характеризуются следующим:

а) у каждого участника есть голос при решении проблемы;

б) внутри группы проводятся консультации, поиски согласия;

в) совместно выявляются проблемы и соответствующие действия по их устранению;

г) действует делегирование прав.

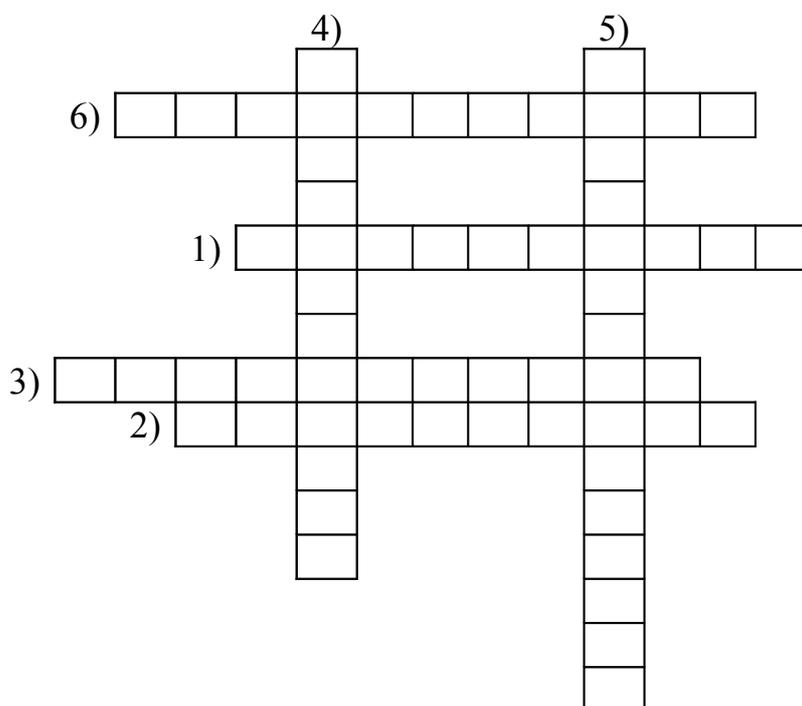
Деятельность кружков качества является весьма эффективной, так как большая часть полезных рационализаторских предложений вносится именно их членами.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – коммуникации.

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

### 30 Вариант 30

1 Решить кроссворд:



По горизонтали:

1 Часть среды, при исследовании которой выделяют среды: маркетинговый, производственный, кадровый, финансовый, НИОКР, организационный.

2 Один из 12-ти “принципов производительности” (Г. Эмерсон).

3 Ощущение человеком какой-либо физиологической или психологической недостаточности.

По вертикали:

4 ..... организации, которые характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим числом уровней иерархии.

5 ..... организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

6 Участник рынка, приобретающий продукцию и использующий работы, услуги для собственного функционирования и развития.

2 Развитие инновационной деятельности, разработка инновационных стратегий позволяет предприятиям, организациям получить конкурентное преимущество на рынке. Поэтому большое значение имеет «вращивание» интеллектуального потенциала организации. При этом важная задача руководства - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Какими средствами, инструментами, рычагами возможно воздействовать на персонал?

3 Проанализируйте следующие типы руководства:

- авторитарное (внимание производству);
- социальное (особое внимание социальным вопросам);
- производственно-социальное («компромисс всегда» - решение по принципу 50:50);
- примитивное («отдых на работе» - холоден к производству, к социальной сфере);
- командное («лицом к лицу» - бережно, с умом относится к производству, к социальным вопросам).

Какой тип, на ваш взгляд, является наиболее подходящим для создания наиболее благоприятных условий для инновационной деятельности?

4 Модель менеджмента, для которого характерно рассмотрение фирмы как “закрытой системы”, цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени, основной стратегией является непрерывный

рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу, решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение управленческими кадрами указаний “сверху”, индивидуальное принятие решений с индивидуальной ответственностью, наем работников осуществляется на относительно короткое время получила название:

- а) американской (тип А);
- б) японской (тип Y);
- в) маркетинговый (тип Z).

5 Привести в соответствие:

- 1) должность;
- 2) квалификация работника;
- 3) профессия;

а) совокупность прав и обязанностей и ответственности работников, определяющие их трудовые функции и границы компетентности;

б) комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности;

в) совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств.

6 Приведите в соответствие:

- 1) финансовые цели;
- 2) стратегические цели;

а) полное удовлетворение потребностей клиентов;

б) повышение конкурентоспособности;

в) повышение качества продукции;

г) более диверсифицированная база для получения прибыли;

д) повышение цены акций;

е) более высокие дивиденды.

7 Приведите в соответствие:

- 1) субъект управления;
- 2) объект управления;

а) активная часть, вырабатывающая управленческие воздействия;

б) часть, подвергающаяся воздействию управляющих сигналов (воздействий).

8 Приведите в соответствие:

	Методы оценки персонала		Характеристика
1	Аттестация	а	Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами, своими подчиненными
2	Метод “360° аттестации”	б	Руководитель “выстраивает” своих работников в условную цепочку – от лучшего к худшему (ранжирует) по результатам работы за аттестационный период, а затем классифицирует по группам мобильности (сопоставляет)
3	Сравнительный метод	в	Процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей
4	Психологические методы	г	Оценка работников с помощью тестов, собеседований, упражнений

9 Рассмотреть хозяйственную ситуацию и выполнить по ней задания.

Характеристика ситуации.

Выявление причин текучести кадров и совершенствование кадровой политики (на примере ООО «Юнич-21»)

ООО «Юнич-21» г. Оренбурга является дочерним предприятием ЗАО «обувная фирма «Юнич» г. Челябинска, создано в 1996 году. Участники ООО «Юнич-21» ЗАО «обувная фирма «Юнич» г. Челябинска (доля в уставном капитале (98%) и физическое лицо (2%). В 2004 году головным предприятием г. Челябинска было принято решение запустить производство обуви в городе Оренбурге. В связи с этим ООО «Юнич-21» с июля 2004 года, кроме реализации продукции занимается также и производственной деятельностью.

Фирма «Юнич-21» выпускает детскую обувь (размер 14,5-20,5), женскую (размер 23,5-26,5) и мужскую обувь (размер 24,5-29,5).

Существующая кадровая политика предприятия привела к увеличению текучести кадров и неявкам персонала на работу. Показатели, характеризующие сложившуюся ситуацию, представлены в таблице:

Таблица 30.1 - Динамика показателей деятельности ООО «Юнич-21»

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель
Невыясненные невыходы на работу чел./дни	17	19	22	25
Внутрисменные простои чел/дни	41	52	64	73,3
Выбыло работников по	7	8	11	14

собственному желанию, чел.				
-------------------------------	--	--	--	--

Такое положение влияет на всю производственную деятельность предприятия в целом.

Таблица 30.2 - Показатели производственной деятельности

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (тыс. р.)	2759,095	2559,87	2390,62	2221,38
Прибыль от реализации (тыс. р.)	156,5	145,2	135,6	126
Производительность труда (пар)	260	242	226	210

Возникновение данной проблемы спровоцировано следующими причинами.

Во-первых, на предприятии существует слабая система поощрения. В основном менеджеры ограничиваются отрицательными или положительными репликами в адрес работника, незначительными материальными поощрениями или штрафами. Также на предприятии до сих пор возможны случаи несправедливого распределения путевок на базы отдыха и санатории, культурные мероприятия.

Во-вторых, существует проблема адаптации работника на новом месте. Зачастую новичок приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено и никто этим особенно не озабочен. С самого начала эти люди предоставлены сами себе, что оказывает отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

В-третьих, руководители не всегда учитывают психологическую совместимость людей, не проводится изучение межличностных отношений подчиненных. Это, в свою очередь, приводит к возникновению стрессов у сотрудников и конфликтным ситуациям на предприятии. Зачастую проблемы внутри коллектива так и остаются заботой самого коллектива, что, несомненно, снижает работоспособность и производительность, как конфликтующих сторон, так и окружающих сотрудников (таблица 8.3).

Задание:

- 1) закончить заполнение таблицы, проверив числовые данные;
- 2) проанализировать возможные пути совершенствования системы стимулирования, создания благоприятных условий для адаптации новых работников;

3) разработать перечень мероприятий, способных снизить конфликтность в коллективе.

10 Сформулировать проблемную ситуацию по произвольно выбранному объекту исследования. Представить характеристику деятельности объекта исследования в условиях рынка (сфера деятельности, ассортимент выпускаемой продукции, работ, услуг, анализ расположения предприятия (организации), вид организационной структуры, характеристику основных показателей деятельности, списочной численности работающих на начало текущего года и т.д.). Особое внимание - показателям, характеризующим проблему, причины ее возникновения, показатели, ее отражающие, возможные пути ее решения. Сфера исследования проблем – информация (совершенствование системы информационного обеспечения).

11 Составьте логическую схему базы знаний курса.

### **Список использованных источников**

1 **Антикризисное управление: учебник** / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА.- М., 2000.-432 с.

2 **Акбердин, Р.З.** Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов - М.-ГАУ, 1993.-468 с.

3 **Ансофф, И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. пер. с англ - М.: Прогресс, 1989. - 519 с.

4 **Винокуров, В.А.** Управление развитием производственного объединения / В.А. Винокуров, Г.Л. Азоев - М.: МИУ, 1989.-80 с.

5 **Винокуров В.А.** Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-160 с.

6 **Виханский, О.С.** Стратегическое управление / О.С. Виханский - М.: Изд-во МГУ, 1995. - 252 с.

7 **Виханский, О.С.** Менеджмент: учебник для экономических специальностей вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Высш. шк., 1994. 224 с.

- 8 **Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Пер. с англ. / Х. Виссема - М.: ИНФРА-М - 1996.- 288 с.
- 9 **Грейсон, Дж.-мл.** Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. - мл. Грейсон, К. О'Делл. пер: с англ. - М.: Экономика, 1991.- 320 с.
- 10 **Глухов, В.В.** Основы менеджмента / В.В. Глухов - СПб.: Экономика, 1991.-320 с.
- 11 **Глущенко, В.В.** Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко - Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1996.- 216 с.
- 12 **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова - 3-е изд., перераб. и доп. - М., 1995. - 432 с.
- 13 **Доблаев, В.Л.** Организационное поведение / В.Л. Доблаев - М.: ИКФ «ЭКМОС».
- 14 **Игнатьева, А.В.** Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 157 с.
- 15 **Казанцев, А.К.** Практический менеджмент. В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 157 с.
- 16 **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. пер. с англ. - М.: Дело, 1993.- 703 с.
- 17 **Румянцева, З.П.** Менеджмент организации: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. - М.: ИНФРА-М. 1995.-432 с.
- 18 **Общий менеджмент. Дайджест учебного курса** / Под ред. А.К. Казанцева. - М.: ИНФРА - М, 2001 .-252 с.
- 19 **Стратегическое планирование для управления проектами с использованием моделей зрелости** / пер. с англ. - М.: Компания АЙТИ; М.: ДМК Пресс, 2003.-320
- 20 **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л.Р. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки, ЮНИТИ, 2000.- 576 с.
- 21 **Управление персоналом** / Под ред. С.М. Самыгина. - Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с
- 22 **Фатхутдинов, Р.А.** Система менеджмента: учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. 2-е изд. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.- 268 с.
- 23 **Фатхутдинов, Р.А.** Производственный менеджмент: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЮНИТИ, 1997.-311 с.
- 24 **Фатхутдинов, Р.А.** Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е издание.-М., ЮНИТИ, 1999.-395 с.
- 25 **Фатхутдинов, Р.А.** Разработка управленческого решения: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд., доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.-272 с.

26 **Экономика машиностроения**: учебник для студентов машиностроительных специальностей вузов / Под ред. Е.М. Карлика -2-е изд., перераб. и доп. - Л.: Машиностроение, Ленинградское отделение, 1985.-392 с.

## Ключ

### Вариант 1

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	Функциональный
3	Воспроизводственный
4	Процессный
По вертикали:	
5	Оптимизационный
6	Системный
По диагонали:	
7	Интеграционный
8	Ситуационный

#### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	1-б; 2-в; 3-а
7	1-б; 2-а
8	1-б; 2-в; 3-а

### Вариант 2

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
-----------	-------

По горизонтали:	
1	Комплексный
2	Директивный
3	Нормативный
4	Интеграционный
По вертикали:	
5	Процессный
6	Маркетинговый
7	Динамический

Тесты

№ вопроса	Баллы	
2		
3		
4		
5		
6	1-а; 2-б	
7	№ уровня	
	Потребности	
	5	Самовыражения
	4	Признания, уважения
	3	В общении, принадлежности
	2	Безопасности (подчиненности)
1	Физиологические (материальные)	
8	1-в; 2-а; 3-б	

**Вариант 3**

1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Воспроизводственный
2	Интеграционный
3	Ситуационный
4	Директивный
5	Системный
По вертикали:	
6	Оптимизационный
7	Процессный
8	Динамический

Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	1-б; 2-а
7	1-а, б, в; 2-г, д, е
8	1-в; 2-а; 3-б

### Вариант 4

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Стратегия
2	Синергизм
3	Планирование
4	Миссия
По вертикали:	
5	Сегментация
6	Анализ
7	Инновация
8	Система

#### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 5

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Дифференциация

2	Нововведение
3	Организационная
4	Разработка
По вертикали:	
5	Инновация
6	Финансовая
7	Динамика

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 6

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Амортизация
2	Диверсификация
3	Износ
4	Инновация
По вертикали:	
5	Миссия
6	Акция
7	Динамика
8	Функция

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	

**Вариант 7**

## 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Бестарифная
2	Концентрация
3	Утилизация
4	Ответственность
По вертикали:	
5	Диверсификация
6	Конкурентоспособность
7	Инвестиции
8	Патент
9	Безопасность
10	Акция

## Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

**Вариант 8**

## 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Процесс
2	Структура
3	Показатель
4	Имидж
По вертикали:	
5	Приватизация

6	Стратегия
7	Функция

Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

**Вариант 9**

1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Мейо
2	Бюрократическая
По вертикали:	
3	Диспетчирование
4	Тейлор
5	Пирамида

Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

**Вариант 10**

1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	

1	Программа
2	Файоль
3	Дисциплина
По вертикали:	
4	Маслоу
5	Мейо
6	Функция

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

## Вариант 11

### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Процесс
По вертикали:	
2	Целостность
3	Система
По диагонали:	
4	Иерархичность
5	Структурность

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

## Вариант 12

### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Закрытая
2	Модель
3	Открытая
По вертикали:	
4	Стабильность
По диагонали:	
5	Иерархичность
6	Структурность

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

## Вариант 13

### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Планирование
2	Координация
3	Акция
По вертикали:	
4	Прогнозирование
5	Организация

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	

4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 14

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Компонент
2	Контроль
3	Рынок
По вертикали:	
4	Эмерсон
5	Конкурент

#### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 15

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Прогноз
2	Трудовые
3	Материальные
По вертикали:	
4	Конкуренция
5	Контроль

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 16

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Ценообразование
2	Пропорционально
3	Моделирование
По вертикали:	
4	Налогообложение
5	Планирование
6	Сохранность

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 17

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Административные
2	Индивидуальная
По вертикали:	

3	
4	
5	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 18

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

## Вариант 19

### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

## Вариант 20

### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 21

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 22

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 23

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
-----------	-------

2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 24

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

#### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 25

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный

2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 26

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	

5	
6	
7	
8	

### Вариант 27

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

#### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

### Вариант 28

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	

По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

**Вариант 29**

1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	

8	
---	--

### Вариант 30

#### 1 Кроссворд

№ вопроса	Ответ
По горизонтали:	
1	Нормативный
2	
3	
4	
По вертикали:	
5	
6	
По диагонали:	
7	
8	

#### Тесты

№ вопроса	Баллы
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	