

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# МЕНЕДЖМЕНТ

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

**Часть 2**



Могилев 2023

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
М50

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «2» декабря 2022 г.,  
протокол № 7

Составитель канд. экон. наук, доц. Н. С. Желток

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент», содержат вопросы для обсуждения проблем менеджмента, ситуации для анализа, тесты, практикующие упражнения, домашние задания.

Учебно-методическое издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 2

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 56 экз. Заказ №

Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2023

## Содержание

Тема 8. Основы организации производства .....	4
Тема 9. Информационное обеспечение управления.....	8
Тема 10. Основы стратегического управления .....	13
Тема 11. Эффективность управления.....	16
Список литературы .....	20

## Часть 2

### Тема 8. Основы организации производства

#### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Принципы организации производства.
- 2 Особенности типов производств.
- 3 Виды производственных планировок.
- 4 Организация производственного процесса во времени.
- 5 Определение длительности цикла сложного процесса.
- 6 Системы управления операционными запасами.
- 7 Система пополнения запасов; система расшивки узких мест; толкающая система; тянущая система; метод «точно в срок» и система «Канбан».
- 8 Производственная мощность.
- 9 Формирование и оценка производственной мощности.
- 10 Размещение производственных мощностей.
- 11 Стратегии управления производственной мощностью.
- 12 Особенности организации производства услуг.
- 13 Специфические особенности услуг: участие клиента в оказании услуги; объединение стадий производства и удовлетворения потребности клиента; несохраняемость услуг; неосвязаемость процесса услуги для клиента; сложность оценки качества и эффективности оказания услуги.
- 14 Модели организации производства услуг: первоклассного, дешевого и неэффективного обслуживания.

#### **Проверочный тест**

- 1 Особенности массового типа производства:
  - а) неограниченная номенклатура, большой удельный вес оригинальных деталей, применение универсального оборудования и приспособлений, разнообразие работ, выполняемых на каждом рабочем месте;
  - б) стабильность выпуска небольшой номенклатуры изделий в больших количествах, применение преимущественно специального оборудования и приспособлений, специализация рабочих мест на выполнение одной-двух постоянно закрепленных операций;
  - в) производство продукции относительно большими партиями, применение универсального и специального оборудования, применение труда специализированных рабочих средней квалификации;
  - г) ограниченная номенклатура, применение универсального оборудования и приспособлений; применение труда специализированных рабочих.
- 2 Особенности серийного типа производства:  
(см. варианты ответов на первый вопрос).

- 3 Особенности единичного типа производства:  
(см. варианты ответов на первый вопрос).
- 4 Сбалансированность пропускной способности всех взаимосвязанных этапов процесса предполагает принцип:
- а) дифференциации;
  - б) ритмичности;
  - в) пропорциональности;
  - г) параллельности.
- 5 Обеспечение одновременного выполнения частей общего технологического процесса предполагает использование принципа :
- а) прямоточности;
  - б) пропорциональности;
  - в) ритмичности;
  - г) параллельности.
- 6 Преимуществами функциональной (технологической) планировки являются:
- а) высокая гибкость системы, упрощение календарного планирования, низкие затраты на единицу продукции, возможность использования универсального оборудования;
  - б) высокая производительность и сбалансированность операционной системы, упрощение календарного планирования, низкие затраты на единицу продукции, упрощение контроля за ходом выполнения операций;
  - в) низкая чувствительность к сбоям оборудования, возможность использования индивидуальных систем стимуляции персонала, упрощение календарного планирования;
  - г) высокая гибкость системы, возможность использования универсального оборудования, возможность использования индивидуальных систем стимулирования работников.
- 7 Преимуществами линейной (поточной) планировки являются:  
(см. варианты ответов на шестой вопрос).
- 8 Какой вид движения предметов труда обеспечивает наименьшую длительность технологического цикла:
- а) последовательный;
  - б) параллельный;
  - в) последовательно-параллельный;
  - г) смешанный.
- 9 Основой сетевого календарного планирования является график:
- а) синхронизированный;
  - б) параллельный;

- в) последовательный;
- г) цикловой.

10 Сокращение длительности цикла процесса может быть достигнуто путем совершенствования:

- а) технологического процесса;
- б) организации процессов в пространстве и времени;
- в) оперативного управления.

11 Мощность автоматической линии устанавливается на основе:

- а) трудоемкости выпускаемой продукции и действительного фонда времени работы оборудования;
- б) часовой производительности линии и действительного фонда рабочего времени;
- в) трудоемкости выпускаемой продукции и часовой производительности линии;
- г) количества единиц оборудования, находящегося в распоряжении предприятия и трудоемкости выпускаемой продукции.

12 Коэффициент экстенсивной загрузки оборудования определяется:

- а) отношением времени, фактически отработанного оборудованием, ко времени его эксплуатации;
- б) отношением фактической его производительности к паспортной (плановой) величине;
- в) отношением трудоемкости выпускаемой продукции и часовой производительности линии.

13 Что предполагает большую степень контакта с потребителем:

- а) обслуживание (услуга);
- б) производство материальных продуктов.

14 Где выше однородность конечного результата и требований к содержанию и характеру трудового процесса:

- а) в обслуживании;
- б) в производстве материальных продуктов.

15 Для повышения эффективности деятельности при оказании услуги, как правило, требуется:

- а) усиление контакта с потребителем;
- б) ослабление контакта с потребителем;
- в) отсутствие контакта с потребителем.

16 При организации производственной системы в сфере услуг используются модели:

- а) «дешевого обслуживания»;

- б) «неэффективного обслуживания»;
- в) «первоклассного обслуживания».

- 17 Услуга, в отличие от материального продукта:
- а) осязаема;
  - б) является действием;
  - в) неосязаема;
  - г) требует участия клиента в процессе оказания.

- 18 Основными услугами являются:
- а) приемлемая цена;
  - б) соблюдение технологии;
  - в) услуги информационного характера;
  - г) услуги сопровождения;
  - д) предпродажные услуги;
  - е) послепродажное обслуживание.

- 19 Дополнительными услугами являются:
- а) приемлемая цена;
  - б) соблюдение технологии;
  - в) услуги информационного характера;
  - г) услуги сопровождения;
  - д) предпродажные услуги;
  - е) послепродажное обслуживание.

- 20 Сервисные организации:
- а) производят продукцию;
  - б) оказывают услуги.

- 21 Производственная деятельность – это:
- а) деятельность по переработке каких-либо материальных и нематериальных ресурсов в продукты или услуги;
  - б) деятельность по переработке каких-либо материальных ресурсов в продукты.

## Тема 9. Информационное обеспечение управления

### Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность информационного обеспечения управления.
- 2 Задачи информационного обеспечения управления.
- 3 Коммуникационные сети.
- 4 Требования к содержанию комплексной системы баз данных.
- 5 Программные средства информационного обеспечения управления.
- 6 Информационные системы управления персоналом.
- 7 Информационные системы управления ресурсами.
- 8 Информационные системы управления взаимоотношениями с клиентами.
- 9 Информационные системы управления информационными ресурсами.
- 10 Организация оперативной системы координации деятельности.
- 11 Система интегрированных оперативных совещаний.

### Проверочный тест

1 Основными схемами, используемыми при формировании коммуникационных сетей, являются:

- а) «Колесо»;
- б) «Звезда»;
- в) «Кольцо»;
- г) «Всеканальная»;
- д) «Цепочка».

2 К основным функциональным базам данных операционного менеджмента относятся:

- а) кадровый учет;
- б) учет принятия решений;
- в) снабжение;
- г) маркетинг;
- д) производство;
- е) склады;
- ж) бухгалтерский учет;
- з) финансы.

3 База данных кадрового учета должна включать:

- а) штатное расписание;
- б) квалификационные требования по каждой должности;
- в) состояние конъюнктуры рынка труда;
- г) данные каждого работника;
- д) карты социально-профессионального роста работников;
- е) результаты аттестации и повышения квалификации работников.



4 База данных снабжения должна отражать:

- а) перечень и нормы расхода сырья, материалов, комплектующих и т. п.;
- б) поставщиков (цены и условия поставки);
- в) договоры поставок и их исполнение;
- г) остатки по складу;
- д) учет конкурентов поставщиков (цены и условия поставки).

5 База данных маркетинга и сбыта должна отражать:

- а) результаты систематических исследований удовлетворенности потребителей по качеству и обслуживанию;
- б) мониторинг стимулирования сбыта;
- в) конкурентоспособность продукции;
- г) клиентов (потребителей);
- д) договорные отношения;
- е) слияния и поглощения компаний.

6 Производственный учет должен отражать:

- а) использование производственных мощностей по всей технологической цепочке, обеспечивающей выпуск продукции;
- б) учет отгрузки готовой продукции;
- в) сроки прохождения отдельных изделий по технологической цепочке (операциям), участкам и исполнителям в процессе производства продукции;
- г) учет потерь от низкого качества (брака) по процессу и исполнителям.

7 Складской учет включает:

- а) учет комплектующих, сырья и материалов, находящихся на складах, время их поступления и отпуска в производство;
- б) учет потерь от низкого качества (брака) по процессу и исполнителям;
- в) учет остатков готовой продукции;
- г) учет отгрузки готовой продукции.

8 Какие программные средства предназначены для управления производственными ресурсами предприятия:

- а) MRP;
- б) ERP;
- в) CMR.

9 Управление персоналом – это:

- а) комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда, для достижений целей организации;
- б) процесс побуждения работников к достижению поставленных целей предприятия;
- в) контроль персонала с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижений целей организации.

10 Главной задачей оперативного управления персоналом является:

- а) комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для работы;
- б) качественное и своевременное выполнение сотрудниками своей работы и продуктивное использование менеджментом потенциала работников.

11 Квалификационные требования определяют:

- а) требуемые знания, навыки и способности;
- б) права и обязанности, содержание и условия работы.

12 Методами (инструментами) отбора персонала являются:

- а) стрессовое интервью, деловые и ролевые игры, оценка первого впечатления, наблюдение за жестами и мимикой кандидата;
- б) анкетирование, тестирование, пробное задание (испытание), собеседование, проверка сведений о квалификации, медосмотр;
- в) телефонное интервью, анализ первичных документальных данных (резюме, анкет).

13 Действительно мотивирующие факторы связаны:

- а) с условиями, в которых осуществляется работа: состояние рабочей среды, вознаграждение, ощущение безопасности;
- б) сущностью работы: личный рост, чувство причастности, интерес и вызов.

14 Метод «круговая обратная связь», или «метод 360°»:

- а) оценивает только те конкретные случаи, которые проводят четкую грань между эффективным и неэффективным выполнением должностных обязанностей;
- б) оценивает показатели производительности работника на основе информации, полученной от людей, с которыми он взаимодействует;
- в) метод, при котором оцениваются в баллах качества работников по критериям, выбранным из основных элементов критических случаев и графических рейтингов, отражающих варианты реального поведения работника.

15 Для того чтобы поддерживать в работниках мотивацию к интенсивному труду, следует формировать систему оплаты труда на основе ее зависимости:

- а) от стажа и должности;
- б) квалификации и вклада в деятельность организации.

16 Отношение исполнителей к работе:

- а) зависит от того, насколько их мотивируют конкретные рабочие задания;
- б) не зависит от содержания рабочих заданий.

17 Для преодоления демотивирующих последствий узкой специализации используют:

- а) горизонтальное расширение рабочих заданий (масштаба работы);
- б) вертикальное расширение (обогащение) рабочих заданий.

18 Если выполнение задачи требует разносторонних навыков и опыта, то команда демонстрирует более высокий уровень производительности, чем сумма вкладов отдельных людей, за счет:

- а) скоординированных усилий и заинтересованности в конечных результатах;
- б) скоординированных усилий и синергизма, проявляющегося в дополнительных навыках совместной работы.

19 Чем отличается самоуправляющаяся команда от обычной команды, созданной для решения проблем:

- а) правом предлагать решения проблем;
- б) правом реализации самостоятельно принимаемых ею решений.

20 Виртуальные команды – это:

- а) динамично изменяющийся состав участников в зависимости от цели;
- б) объединение удаленных друг от друга участников вокруг определенной цели с помощью компьютерных технологий.

21 Общие характеристики эффективных команд:

- а) четкие цели;
- б) необходимые навыки и умения;
- в) автономность;
- г) взаимное доверие;
- д) приверженность;
- е) тесные взаимосвязи;
- ж) умение договариваться;
- з) эффективное руководство;
- и) внутренняя и внешняя поддержка.

22 Развитие персонала – это комплекс мер, включающий:

- а) профессиональное обучение и адаптацию персонала;
- б) переподготовку и повышение квалификации;
- в) планирование карьеры сотрудников.

23 Ротация кадров – это:

- а) всестороннее удовлетворение потребностей в образовании и получении новых знаний;
- б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- в) перемещение работника по горизонтали в пределах организации на другую работу с целью приобретения новых навыков.

24 Кто должен принимать решение, когда и в какой форме подчиненным необходимо пройти обучение:

- а) непосредственный руководитель;
- б) руководитель организации;
- в) отдел кадров.

25 Какое из утверждений верно:

- а) организация развивается на основе развития работников;
- б) работники развиваются вслед за развитием организации.

26 Для предприятия знание – это:

а) информация, приобретенная на личном опыте, примере, в результате обучения и осмысления человеком, служащая для оценки различных ситуаций и осуществления осмысленных действий;

б) информация, которая необходима для его деятельности и имеет значение для его бизнеса.

### **Задание**

Квалифицированный и опытный фрезеровщик 5-го разряда Бойко работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно обращался к мастеру с просьбой перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. Он обращал внимание мастера на то, что вновь приходящие молодые станочники, работающие на современных станках, значительно перевыполняют нормы, а ему с трудом удается выполнить норму выработки.

На участке 50 % оборудования морально устарело и физически изношено. В силу объективных причин руководство планирует заменить его по графику по две единицы в год в течение 5–7 лет. Дефицит станочников на участке в настоящее время составляет пять человек. К концу года – по мере роста планового задания и станочного парка (на две новые единицы) – потребуется принять на работу дополнительно четыре человека. В данный момент освобонилось одно место в смене на новом станке.

Мастер принял следующее решение:

а) предвидя жалобы других работников, он убедил руководство ввести повышающий коэффициент к нормам выработки для станочников, работающих на устаревшем оборудовании;

б) на свободное место поставить вновь наняемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом станке;

в) до полного укомплектования участка нужным количеством работников ставить на новые станки только вновь принимаемых рабочих.

Он надеялся избежать возможных конфликтов в коллективе со старыми работниками, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Бойко, а не другой опытный рабочий.

Однако Бойко заявил, что если его не переведут на новый станок, в сво-

бодной смене, он подаст заявление об уходе.

Почему, на Ваш взгляд, Бойко остался неудовлетворен принятым решением и обострил проблему?

Предложите свой вариант решения.

## Тема 10. Основы стратегического управления

### Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность и система стратегического управления.
- 2 Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении.
- 3 Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. SWOT-, SPACE-, PEST и SNW-анализ.
- 4 Факторы, влияющие на выбор стратегии.
- 5 Стратегии конкуренции.
- 6 Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.

### Проверочный тест «Сущность стратегического менеджмента»

Прочитайте вопросы текста и ответьте «да» или «нет» (таблица 1). Запишите номера вопросов и ответы.

Таблица 1 – Вопросы к тесту

Вопрос	Да	Нет
1 Понятия стратегического менеджмента и стратегического управления идентичны?		
2 Можете ли вы назвать 4 стадии (раздела) стратегического менеджмента?		
3 Являются ли перепроизводство, инновационность и диверсификация предпосылками стратегического управления?		
4 Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей?		
5 Являются ли качество, конкуренция и аритмия спроса предпосылками стратегического управления?		
6 Умеете ли Вы быстро смоделировать ситуацию и выявить проблему управления?		
7 Сможете ли Вы самостоятельно разработать стратегию изменений?		
8 Категории стратегического менеджмента (СМ) – это устоявшиеся понятия?		
9 Относятся ли к категориям СМ такие группы, как методология исследования и макроподсистемы организации?		
10 Какие виды типовых стратегий и положения на региональном рынке характеризуют категории СМ?		

**Ключ текста:** присвойте каждому ответу «да» по баллу.

Подсчитайте количество баллов и сравните с рекомендациями:

- а) от 0 до 4 баллов. Вы владеете материалом неудовлетворительно. Прочитайте раздел еще раз;
- б) от 5 до 8 баллов. Ваши знания удовлетворительны, но требуют закрепления;
- в) от 9 до 10 баллов. Вы владеете материалом весьма хорошо. Возможно, Вы отвечали слишком быстро и завысили самооценку.

### Задание. PEST-анализ внешней среды организации

Проведите PEST-анализ внешней среды фирмы X, производящей телевизоры, используя таблицу 2, и сделайте соответствующие выводы.

Для анализа используйте следующие критерии.

*Показатель А* – важность для отрасли:

- а) 1 балл – незначительная степень важности;
- б) 2 балла – средняя степень важности;
- в) 3 балла – значительная степень важности.

*Показатель В* – влияние на организацию:

- а) 0 баллов – влияние отсутствует;
- б) 1 балл – слабое влияние;
- в) 2 балла – среднее влияние.

*Показатель С* – направленность влияния:

- а) +1 – положительное влияние;
- б) –1 – отрицательное влияние.

Таблица 2 – PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации на перспективу до 2020 г.

Фактор внешней среды	Показатель, балл			Степень важности, $P = A \cdot B \cdot C$
	A	B	C	
1	2	3	4	5
<i>Политика P</i>				
Выборы Президента Выборы в Верховный Совет Изменения законодательства Отношения Вашей организации с правительством и местными органами управления Государственное влияние в отрасли Государственное регулирование конкуренции Государственное регулирование рекламы, товарных знаков и т. п.				
<i>Экономика E</i>				
Общая характеристика экономической ситуации (подъем, спад, стабилизация) Инфляция Динамика курса белорусского рубля к доллару США				

## Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5
Динамика ставки рефинансирования Центрального банка Республики Беларусь Основные внешние издержки, в т. ч. затраты на материальные ресурсы, энергоносители и т. д.				
<i>Социум S</i>				
Изменения в базовых ценностях Изменения в уровне и стиле жизни Экологический фактор Демографические изменения				
<i>Технология T</i>				
Государственная технологическая политика Значимые тенденции в области НИОКР Значимые тенденции в области НИОКР Новые патенты Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации				

### Задание для самостоятельной работы. SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации

SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности, T – Threats – угрозы. Причем сильные и слабые стороны характеризуют саму организацию, а возможности и угрозы – ее внешнее окружение.

Для проведения SWOT-анализа необходимо заполнить матрицу (рисунок 1).

		<b>Внешнее окружение</b>	
		<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
		1	1
		2	2
		3	3
		4	4
		...	...
<b>Организация</b>	<i>Сильные стороны</i>		
	1		
	2		
	3		
	4		
	...	<b>1</b>	<b>2</b>
	<i>Слабые стороны</i>		
1			
2			
3			
4			
...	<b>3</b>	<b>4</b>	

Рисунок 1 – Матрица SWOT-анализа

По правилу анализа порядок заполнения следующий:

- 1) заполняется квадрант «Возможности»;
  - 2) заполняется квадрант «Угрозы»;
  - 3) заполняется квадрант «Сильные стороны»;
  - 4) заполняется квадрант «Слабые стороны»;
  - 5) заполняются квадранты 1–4 путем составления всевозможных комбинаций возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации;
  - 6) делаются соответствующие выводы по матрице SWOT-анализа.
- Используйте в качестве объекта анализа любую организацию, предложенную преподавателем.

## Тема 11. Эффективность управления

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Базовые модели оценки эффективности управления организацией.
- 2 Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.
- 3 Модель, ориентированная на внутренние факторы производства; модель, ориентированная на человека; модель открытой системы; модель заинтересованных групп.
- 4 Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности.
- 5 Финансово-экономические показатели эффективности: показатели прибыльности; показатели эффективности хозяйственной деятельности; показатели деловой активности; показатели финансовой устойчивости; показатели рыночной эффективности.
- 6 Влияние экономической политики на оценки эффективности.
- 7 Политика собственников и менеджеров.
- 8 Национальные приоритеты в оценках эффективности деятельности организации.

### **Проверочный тест «Пять элементов стратегии»**

Прочитайте вопросы теста и на отдельном листе на каждый вопрос ответьте «Да» или «Нет» (таблица 3).

**Ключ теста:** присвойте каждому ответу «Да» по баллу. Подсчитайте количество баллов, сравните с рекомендациями:

- от 0 до 4 баллов. Вы владеете материалом неудовлетворительно. Прочитайте раздел еще раз;
- от 5 до 8 баллов. Ваши знания удовлетворительны, но требуют закрепления;
- от 9 до 10 баллов. Вы владеете материалом весьма хорошо. Возможно, Вы отвечали слишком быстро и завысили самооценку.



Таблица 3 – Вопросы к тесту

Вопрос	Да	Нет
1 Умеете ли Вы четко выявлять проблемы управления?		
2 Сможете ли Вы четко смоделировать проблемную ситуацию в бизнесе?		
3 Можете ли Вы быстро определить необходимость изменений в организации?		
4 Умеете ли Вы четко определять цели и критерии управления на ближайший год?		
5 Готовы ли Вы к ежегодной разработке стратегических ориентиров и изменений?		
6 Стратегия – это запланированные действия на неожиданные условия среды?		
7 Известны ли Вам способы воздействия на организацию, чтобы реализовать стратегию?		
8 Внедрение стратегии – это в основном практическая деятельность первого руководителя?		
9 Умеете ли Вы вносить коррективы в разработанную стратегию?		
10 Знаете ли Вы условия и мероприятия по реализации общей стратегии?		
Итого		

### Задание. Ранжирование глобальных и функциональных проблем

В таблице 4 на примере производственной организации представлено ранжирование глобальных и функциональных проблем. Исходя из указанных в таблице проблем, постарайтесь обосновать решение руководства по их ранжированию. Ранг 1 – наиболее важная проблема, ранг 7 – наименее важная проблема.

Если Вы не согласны с решением руководства производственной организации, представьте свой вариант с обоснованием проведенного Вами ранжирования глобальных и функциональных проблем.

Таблица 4 – Ранжирование глобальных проблем на примере производственной организации

Глобальная проблема		Функциональная проблема	
Наименование проблемы	Ранг важности	Наименование проблемы	Ранг важности
1	2	3	4
Управление экономикой и финансами	1	Экономическое развитие	1
		Собственность организации	2
		Финансы и бюджетирование	3
		Бухгалтерский учет	4
		Анализ хозяйственной деятельности	5
Система управления	2	Организационная культура предприятия	6
		Стратегическое управление	1
		Организация системы управления	2
		Регламентация процессов управления	3

Окончание таблицы 4

1	2	3	4
		Информатизация и компьютеризация	4
		Корпоративное управление	5
Управление персоналом (человеческими ресурсами)	3	Мотивация и методы управления персоналом	1
		Труд и заработная плата	2
		Организация управления персоналом	3
		Эффективность работы персонала	4
		Подсистема управления персоналом (подбор, оценка, расстановка)	5
		Социальное развитие коллектива	6
		Обслуживающее хозяйство	7
Управление производством	4	Подготовка производства	1
		Основное производство	2
		Качество продукции	3
		Вспомогательное производство	4
		Охрана труда и техники безопасности	5
Управление маркетингом	5	Анализ отраслевого рынка	1
		Маркетинговые исследования	2
		Поведение потребителей	3
		Маркетинговые коммуникации	4
		Ценообразование продукции	5
		Маркетинговая среда	6
		Внешнеэкономическая деятельность	7
Управление техническим развитием (инжиниринг)	6	Организация инновационной деятельности	1
		Внедрение новой техники и технологии в производство	2
		Механизация и автоматизация производства	3
		Реконструкция и модернизация	4
		Капитальный ремонт	5
		Капитальное строительство	7
Управление логистикой	7	Сбыт (продажа) продукции	1
		Процедуры логистического процесса	2
		Организация материального снабжения	3
		Организация технического снабжения	4
		Управление транспортным хозяйством	5
		Организация складского хозяйства	6
Итого	7	42 проблемы	

### Задание 1

1 Определите возможные выгоды потребителя для организации рекламы косметики, автомобиля, прохладительного напитка.

2 Определите размер рекламного бюджета компании  $X$  исходя из следующих данных. Компания  $X$  – производитель замороженной пиццы. Единственным её крупным конкурентом является компания  $Y$ . Продажи на следующий год компании  $X$  прогнозируются на уровне 74 000 млн р., а компании  $Y$  – на уровне 83 000 млн р.:

- а) при использовании исторического метода расчёта, с учётом 10-процентной инфляции, если в предыдущие годы выделялось на цели рекламы 200 р. с единицы продукции, а продукции будет произведено 71 тыс. единиц;
- б) при использовании метода фиксированного процента рекламных затрат на уровне 7 % предлагаемого уровня сбыта;
- в) при использовании метода паритета. Ожидается, что компания  $Y$  потратит на рекламу 6 % объёма продаж.

### Задание 2

Оцените состояние финансового обеспечения деятельности предприятия в плановом периоде и предложите порядок финансирования выполнения плана. Исходные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Исходные данные для прогноза реализации продукции

Наименование продукции	Прогноз реализации продукции (количество)	Цена единицы продукции, тыс. р.
Продукт 1	90	50
Продукт 2	150	23
Продукт 3	40	85
Продукт 4	90	132
Продукт 5	180	25
Продукт 6	40	60

Средства от реализации поступают без сбоев с постоянной задержкой в 15 дней. Планируемые затраты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Планируемые затраты

Статья затрат	Сумма, тыс. р.
На закупку сырья и материалов, электроэнергии, воды	10 545
На постоянную составляющую расходов (аренда, содержание аппарата управления и т. п.)	2 109
На оплату труда рабочего персонала, оплата которого зависит от количества выпущенной продукции	2 260
На реализацию продукции	3 200
Прочие затраты (обязательные платежи и др.)	9 016

## Список литературы

- 1 **Басовский, Л. Е.** Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 256 с.
- 2 **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр; ИНФРА-М, 2022. – 656 с.
- 3 **Дорофеев, В. Д.** Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 328 с.
- 4 **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 15-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 848 с.
- 5 **Маслова, Е. Л.** Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 332 с.
- 6 **Семенов, А. К.** Менеджмент: учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 186 с.
- 7 **Семенов, А. К.** Менеджмент: практикум для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 6-е изд., перераб. – Москва : Дашков и К, 2020. – 202 с.
- 8 **Тебекин, А. В.** Менеджмент : учебник / А. В. Тебекин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 384 с.