

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Основы проектирования машин»

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к практическим занятиям для студентов
направления подготовки 15.03.03 «Прикладная механика»
дневной формы обучения*

Часть 2



Могилев 2024

УДК 338.42
ББК 65.290-2
П80

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Основы проектирования машин» «14» февраля 2024 г.,
протокол № 7

Составитель канд. техн. наук Е. С. Лустенкова

Рецензент канд. физ.-мат. наук, доц. И. И. Маковецкий

Методические рекомендации к практическим занятиям предназначены для
студентов направления подготовки 15.03.03 «Прикладная механика» дневной
формы обучения.

Учебное издание

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 2

Ответственный за выпуск	А. П. Прудников
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Е. В. Ковалевская

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
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, 2024

Содержание

1 Менеджмент как наука и практика управления.....	4
2 Эволюция теории управления.....	7
3 Функции управления.....	10
4 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений.....	15
5 Организация и управление.....	23
6 Проектирование организационной структуры.....	23
7 Управление процессами, связанными с личностью.....	25
8 Деловая и организационная культура.....	26
9 Основы стратегического управления.....	29
10 Роль, объекты и принципы операционного управления.....	30
11 Методы и методики управления операционными ресурсами.....	32
12 Основы организации производства.....	33
13 Операционные стратегии.....	35
14 Проектирование бизнес-процессов.....	37
15 Управление процессами и операциями.....	39
16 Информационное обеспечение управления.....	40
17 Совершенствование бизнес-процессов. Эффективность управления.....	41
Список литературы.....	43

1 Менеджмент как наука и практика управления

Ситуация для анализа «Личность для работы»

Руководство большого универсального магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится далее.

Заведующий секцией мужской и женской одежды. Менеджер в данной должности несёт полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых сторон в работе каждого продавца и помогать ему в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями.

Заведующий складом. Менеджер несёт полную ответственность за получение прибывающих товаров, их правильное размещение в складских помещениях, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избежать затоваривания на складе.

Задания

1 Представьте себе, что Ваша учебная группа является отделом развития персонала большого универсального магазина. Разработайте модель личности кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе.

2 Подготовьте список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личной характеристикой.

Ситуация для анализа «Идеальный менеджер»

Современный менеджер в системе рыночных отношений – это:

- глубокое знание того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и находить резервы развития человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;

- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Достаточно ли полон, на Ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
- 2 Нет ли в этом наборе, по Вашему мнению, чего-либо лишнего?
- 3 Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном бизнесе?

Тест «Оценка качеств личности в виде семантического дифференциала»

Для построения семантического дифференциала, характеризующего степень выраженности качеств личности, необходимо (с учетом таблицы 1) выполнить следующее.

1 Каждый оценивает себя. Для этого определяются координаты на каждой строке дифференциала постановкой точки, отражающей степень выраженности того или иного качества. Соединив все точки, каждый получит свой личностный профиль.

2 Каждый оценивает своих коллег по той же процедуре. Вы оцениваете коллег. Коллеги оценивают Вас. Оппоненты анонимные.

Таблица 1 – Оценка качества личности в виде семантического дифференциала

Качество	Степень выраженности качеств, %	Качество
	100/0:75/25:50/50:25/75:0/100	
1	2	3
Оптимист		Пессимист
Внушает доверие		Вызывает недоверие
Понятный		Непонятный
Тактичный		Бестактный
Непринужденный		Скованный
Самостоятельный		Несамостоятельный
Уверенный в себе		Неуверенный в себе
Смелый		Робкий

Окончание таблицы 1

1	2	3
Общительный		Замкнутый
Активный		Пассивный
Отзывчивый		Равнодушный
Доверчивый		Подозрительный
Уступчивый		Неуступчивый
Альтруист		Эгоист
Эрудированный		Ограниченный
Выдержанный		Взрывной
Исполнительный		Безответственный
Инициативный		Безынициативный
Целеустремленный		Нецелеустремленный
Организованный		Неорганизованный

Оценка результатов теста.

Сравните полученные профили. У Вас будет информация к размышлению. Нередко руководители проявляют лояльность к одному из подчиненных и пристрастие к другому. Оценка качеств личности в виде семантического дифференциала позволит внести коррективы в отношения руководителя с подчиненными. Нередко подчиненные бывают завышенного самомнения о себе. Им будет полезно узнать, что думают о них их коллеги по работе.

Иными словами, оценка качеств личности в виде семантического дифференциала может существенно облегчить задачу руководителю по «подбору ключа» в работе с подчиненным ему коллективом.

Тест «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

Если у Вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно себя лишней раз проверить. Попробуйте ответить на следующие вопросы.

1 Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

2 Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3 Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4 Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочитая ей менее надежную, но более доходную?

5 Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6 Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7 Желаете ли Вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8 Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?

9 Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10 Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководства неопределенная?

11 Независимый ли у Вас характер?

12 Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13 Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «щекочут нервы»?

14 Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15 Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16 Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Оценка результатов теста.

Подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов. При числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытаться силы в предпринимательстве.

2 Эволюция теории управления

Ситуация для анализа «Предприниматель или менеджер?»

Роза Райхман является вице-президентом компании «Парсон Бринкеркофф», семнадцатой по величине инженерной компании США. Она начала свою карьеру в компании «Парсон Бринкеркофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, Роза стала главой отдела. Президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила Анри Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

Спустя год Райхман преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство, которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом. Они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансовых и недвижимости.

Ведение «бизнеса внутри бизнеса» может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «Парсон Бринкеркофф» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании «Парсон Бринкеркофф» – это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнение и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание,

«Пи Би Коммьюникейшенз» должна была активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начать кампанию по внешнему маркетингу.

На сегодняшний день, т. е. по истечении пяти лет, «новое предприятие» Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «Парсон Бринккеркофф» и внешним клиентам, превысил 1,4 млн долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Кто, по-Вашему, Роза Райхман – предприниматель или менеджер?

2 Как Вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?

3 Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

4 Какие факторы способствовали достижению успеха «Пи Би Коммьюникейшенз»?

Ситуация для анализа «Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном»

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

Генри Форд представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого, склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Моторс» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посредине... . Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

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

полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

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

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция» и «рациональность». На каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Моторс» сохраняла верность черной модели «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Моторс» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели А. Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Однако вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», Форд продолжал действовать «по старинке». В следующие 20 лет фирма «Форд Моторс» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в лучшие времена.

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
- 2 Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Моторс» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Моторс»?
- 3 Какова важнейшая причина поражения Форда?

Тест «Поведение членов группы»

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить ответственное (безответственное) поведение членов группы, с которой Вы хорошо знакомы. Тест содержит семь основных позиций, имеющих непосредственное отношение к ответственности личности (рисунок 1). Ваша задача заключается в том, чтобы оце-

нить каждую из этих позиций по 7-балльной шкале. Максимальное число баллов, которое может быть получено по этому тесту, – 49.

1 Члены группы руководствуются высокими моральными нормами поведения	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы руководствуются недостаточно высокими моральными нормами поведения
2 В группе преобладающим является интернальный тип оценки поведения	7 6 5 4 3 2 1	В группе преобладающим является экстернальный тип поведения
3 Члены группы стремятся к ответственному поведению	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не стремятся к ответственному поведению
4 Члены группы стремятся к коллективной ответственности	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся к индивидуальной ответственности
5 Члены группы готовы отстаивать свои жизненные позиции	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы готовы отказаться от своих жизненных позиций
6 Членам группы свойственна высокая самооценка	7 6 5 4 3 2 1	Членам группы свойственна низкая самооценка
7 Члены группы стремятся к самостоятельному решению возникающих проблем	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся уйти от самостоятельного решения возникающих проблем

Рисунок 1 – Тест «Поведение членов группы»

Оценка результатов теста.

Суммируйте отмеченные Вами баллы по всем позициям. Сумма баллов, равная 49, характеризует высокую степень принятия ответственности членами группы. Сумма баллов, равная 40–48, показывает на достаточно выраженную степень принятия ответственности членами группы, 30–39 баллов – на средне выраженную степень принятия ответственности, 20–29 баллов – на степень принятия ответственности ниже среднего значения и сумма баллов не менее 19 – на слабо выраженную степень принятия ответственности членами группы.

3 Функции управления

Ситуация для анализа «Стратегическое планирование на фирме «Сирс, Робак энд Компани»

Корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользова-

ния. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Россоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна оставаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, другие хотели расширения деятельности в перспективе быстроразвивающейся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стали бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн активных счетов с расчетов по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Как Вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?

2 Как ценность членов комитета стратегического планирования повлияла на их отношение к диверсификации?

3 Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сирс»?

4 Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сирс»?

5 Что Вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

6 Какие опасности и возможности внешней среды возникли перед фирмой «Сирс»?

Ситуация для анализа «Клуб 100»

Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (г. Палмер, штат Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 чел., 25 % из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим исследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой, скорее, план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100»; работники, набравшие более 150 баллов, – право выбрать по каталогу небольшие подарки за счёт фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счёт достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана исследование работников показало, что 86 % из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81 % – что фирма отдаёт им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна жен-

щина – работница – хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для неё была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания её заслуг.

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
- 2 Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
- 3 Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

Ситуация для анализа «Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) – это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий: от систем кредитования отношений «клиника – пациент» до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК делают проблематичными управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы, отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК используют те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления – анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях, советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
- 2 Необходим ли контроль в данном случае?
- 3 Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

Тест «Оценка мотивов достижений»

Предлагается оценить Ваши мотивы достижений по 9-балльной шкале. Самая высокая выраженность мотива достижения равняется 9 баллам, а самая низкая – 1 баллу (рисунок 2).

	Высокая	Низкая
1 Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2 Устремленность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3 Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4 Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5 Умение действовать незамедлительно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6 Нацеленность на разрешение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

Рисунок 2 – Тест «Оценка мотивов достижений»

Оценка результатов теста.

По данным теста можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов выше 36 будет означать устремленность к достижению целей; ниже 24 – устремленность к избеганию неуспеха в деятельности.

Практикующее упражнение «SWOT-анализ»

Используя матрицу SWOT (рисунок 3), студенты сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. В заключение в классе под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

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

Рисунок 3 – Матрица SWOT-анализа

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 (см. рисунок 3).

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 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.

4 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Ситуация для анализа «Управление коммуникациями в корпорации «Мак Кессон»

Корпорация «Мак Кессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернешнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего, в значительной мере, стала репутация фирмы «Чэмпин Интернешнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

Спустя два года отделение «Офис продактс движин» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «Мак Кессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин Интернешнл» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «Мак Кессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией (иногда она отсутствует полностью), поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения нужной информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизирована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяют Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, как «прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению агентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собра-

ны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «Мак Кессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернешнл»?

2 Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3 Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?

4 Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5 Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Ситуация для анализа «Использование власти в отрасли, производящей компьютеры»

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместных с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить

действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди», говорит: «В этой области нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако, не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта», и прекратит свои отношения с ними.

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
- 2 Какой тип власти он использует?
- 3 Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Ситуация для анализа «Три спорных решения»

Ежедневник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернешнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния, начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Продолжительный потенциал решения – огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать, компания с капиталом 145 млн долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал, это огромный риск. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернешнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» годом раньше приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В том же году фирма была вынуждена решать – допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюзы решили бастовать, за пульта управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до конца следующего года, убытки составляли 100 млн долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз» – совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» – рискнула 2 млрд долл. вложить в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Американ Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз»?

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
- 2 Принималось ли фирмой «Интернешнл Ректифайер», в соответствии с терминологией, решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз»?
- 3 Рассмотрите возможное воздействие факторов времени и изменяющейся среды на все три решения.

Тест «Стиль управления»

Нижеприведенные 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как Вы бы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте В (всегда), Ч (часто), И (иногда), Р (редко), Н (никогда). Прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н.

- 1 Вероятно, всегда был бы лидером группы.

- 2 Решился бы на сверхурочную работу.
- 3 Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
- 4 Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
- 5 Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
- 6 Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
- 7 Говорил бы как представитель своей группы.
- 8 Побуждал бы членов группы к большому старанию.
- 9 Испытывал бы свои идеи в группе.
- 10 Разрешил бы членам группы полную инициативу.
- 11 Много работал бы в надежде на повышение.
- 12 Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
- 13 В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
- 14 Поддерживал бы высокий ритм работы.
- 15 Давал бы работникам возможность работать с «развязанными руками».
- 16 В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
- 17 Утопал бы в деталях.
- 18 Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.
- 19 Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
- 20 Решал бы, что делать и как делать.
- 21 Побуждал бы к росту производительности труда.
- 22 Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
- 23 Обычно дела идут так, как я предсказывал.
- 24 Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
- 25 Давал бы членам группы конкретное задание.
- 26 Вносил бы изменения.
- 27 Просил бы членов группы работать интенсивнее.
- 28 Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
- 29 Составил бы график работы.
- 30 Отказался бы объяснить свои действия.
- 31 Убеждал бы других в том, что мои дела (мои цели) пошли бы им на пользу.
- 32 Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
- 33 Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
- 34 Действовал бы, не советуясь сначала с группой.
- 35 Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка теста.

- 1 Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
- 2 Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы отметили Р (редко) или Н (никогда).
- 3 Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопро-

сов, на которые Вы ответили В (всегда) или Ч (часто).

4 Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5 Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.

6 Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

Оценка результатов теста.

1 Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей – 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.

2 Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

Тест «Взаимодействие»

Прочитывая нижепредлагаемые утверждения, укажите свое отношение к ним по 5-балльной шкале:

- нет, так не бывает – 1 балл;
- как правило, не бывает – 2 балла;
- трудно сказать – 3 балла;
- как правило, бывает – 4 балла;
- да, так всегда бывает – 5 баллов.

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1 Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2 У меня всегда много идей и планов.

3 Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4 Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5 Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6 Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7 Когда другие приводят доводы, я всегда прислушиваюсь.

8 Для того чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9 Свои ошибки я, по большей части, признаю.

10 Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11 Защищаю тех, у кого есть трудности.

12 Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13 Мой энтузиазм заразительный.

14 Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.

15 Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

- 16 С пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.
- 17 Ясно выражаю свои мысли.
- 18 Признаюсь, что не все знаю о проблеме.
- 19 Энергично защищаю свои взгляды.
- 20 Стараюсь развивать чужие мысли так, как если бы они были моими.
- 21 Всегда представляю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
- 22 Помогаю другим советом.
- 23 Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
- 24 Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
- 25 Если кто-то не согласен со мной, ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
- 26 Использую все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
- 27 Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
- 28 Всегда нахожу возможность, как облегчить другим поддержку моих идей.
- 29 Понимаю чувства других людей.
- 30 Больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
- 31 Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
- 32 Излагаю свои мысли системно.
- 33 Помогаю получить другим слово при обсуждении проблемы.
- 34 Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
- 35 Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
- 36 Я никого не перебиваю.
- 37 Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
- 38 Трачу много энергии на то, чтобы убедить других.
- 39 Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.
- 40 Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слово.

Оценка результатов теста.

1 Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма А.

2 Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма Б.

Если сумма А превышает более чем на 10 баллов сумму Б, то большая часть людей считает Вас демократом. Если же сумма Б на 10 и более баллов превышает сумму А, то Вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

5 Организация и управление

Задание 1

Совершенствование организационной структуры управления предприятия привело к увеличению прибыли, которая достигла 500 тыс. р. в месяц. При этом затраты на управление составляют 30 тыс. р. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления.

Задание 2

В течение квартала управленческий аппарат торгового предприятия должен был обеспечить выполнение 150 управленческих решений. Однако 18 из них остались нереализованными. Рассчитайте коэффициент надежности системы управления.

Задание 3

В течение недели управленческому аппарату производственного подразделения предприятия не удалось реализовать 3 из 21 запланированного управленческого решения. Рассчитайте коэффициент надежности системы управления.

Задание 4

Прибыль, полученная торговым предприятием за квартал, составила 450 тыс. р. При этом затраты на управление определены в сумме 50 тыс. р. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления.

6 Проектирование организационной структуры

Задание 1

Офис консультационной службы университета имеет четыре комнаты, каждая из которых предназначена для определенной цели: для заявлений (комната А); для консультаций по поводу расписания занятий (комната В); для рассмотрения жалоб по поводу отметок за учебу (комната С); по выдаче рекомендаций студентам (комната D). Общая длина офиса – 24 м, ширина – 6 м. Размер каждой комнаты 6×6 м.

Комнаты расположены одна за другой в одну линию (А, В, С, D). Количество контактов, которые каждый консультант имеет с другими консультантами в их кабинетах в порядке обмена информацией, отражает интенсивность взаимосвязей между помещениями.

Принимаем, что по значимости выполняемых функций все консультанты равны. Интенсивность взаимосвязей, выраженная через число контактов взаимообмена, составляет: $AB = 10$; $AC = 20$; $AD = 30$; $BC = 15$; $BD = 10$; $CD = 20$.

1 Оцените различные варианты расположения кабинетов, определив затраты на перемещение материалов.

2 Улучшите расположение помещений, поменяв назначение комнат.

3 Покажите эффективность перепланировки, используя тот же метод, что и для п. 1.

Задание 2

На основании данных, представленных в таблице 2, рассчитайте лимит численности аппарата управления (АУ) (численность служащих) согласно своему варианту.

Таблица 2 – Информация к расчету численности АУ

Технологический тип	Вариант	K , тыс. долл.	$B\Phi$	$k_{нр}$	$k_{нз}$	$k_{зрп,упр}$	$C_{зрп,упр}$
НП венчурное предприятие	1	10	5,5	0,2	0,64	0,6	160
Нотариальная контора	6	5	9	0,21	0,64	0,61	250
Галантерейная мастерская	10	9,8	5,3	0,22	0,64	0,62	180
Артгруппа	12	7,5	5	0,23	0,64	0,63	250
Ломбард	17	9	6	0,24	0,63	0,64	400
Оптово-розничная торговля	5	18	4,4	0,23	0,63	0,65	300
НП венчурное предприятие	9	32	2,1	0,22	0,63	0,64	160
Ателье	15	18	3,5	0,21	0,63	0,63	180
Консалтинговое бюро	19	4,2	26	0,2	0,63	0,62	250
Оптовая торговля	2	6	20	0,21	0,62	0,61	300
НП венчурное предприятие	14	45	2	0,22	0,61	0,6	160
Аудиторская компания	20	4	35	0,23	0,60	0,59	250
Дистрибьюторская компания	4	24	9	0,24	0,60	0,58	300
Производство ширпотреба	7	67	2,2	0,25	0,60	0,59	160
Производство электродвигателей	13	287	0,5	0,26	0,60	0,6	160
Теплоэлектростанция (ТЭС)	16	420	0,27	0,27	0,60	0,61	160
Мебельная фабрика	3	384	0,4	0,26	0,61	0,6	160
Коммерческий банк	8	110	2,3	0,25	0,62	0,59	400
Фабрика нетканых материалов	11	278	0,7	0,24	0,63	0,58	180
Инвестиционный фонд	18	100	2,3	0,23	0,64	0,57	400

Примечание – K – стартовый капитал; $B\Phi$ – фондоотдача; $k_{нз}$ – коэффициент прямых затрат в составе стоимости валового дохода; $k_{нр}$ – коэффициент накладных расходов от прямых затрат; $k_{зрп,упр}$ – коэффициент доли зарплаты работников аппарата управления; $C_{зрп,упр}$ – средняя зарплата одного работника аппарата управления

Задание 3

Компания специализируется на продаже товаров через торговые автоматы в местных университетах. Поскольку студенты имеют обыкновение пинать автоматы и стучать по ним, управленческий персонал компании постоянно имеет проблемы с их ремонтом. В среднем каждый час ломается по три автомата, и появление поломок распределено по закону Пуассона. Время простоя одного автомата обходится компании в 25 долл./ч; каждый ремонтник получает 4 долл./ч. Один рабочий способен отремонтировать в среднем семь автоматов в час. Интервалы между очередными поломками распределяются экспоненциально. Бригада из трех рабочих работает 8 ч в день и распределение продолжительности ремонта (обслуживания) также экспоненциальное.

Каков оптимальный размер бригады по обслуживанию этих торговых автоматов?

7 Управление процессами, связанными с личностью

Задание 1

Вариант 1. На предприятии при среднесписочной численности работающих 1200 чел. в течение года уволено 40 чел., принято 52 чел. Рассчитайте коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию, сменяемости кадров.

Вариант 2. Численность работников на начало года составила 1300 чел. В течение года принято 95 чел., выбыло по собственному желанию 102 чел., уволены за прогул 8 чел., уволились по прочим причинам 65 чел. Определите коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию, текучести кадров.

Вариант 3. На предприятии, где работают 750 чел., осуществлены мероприятия, повысившие годовую производительность труда на 12 %. Рассчитайте численность высвобожденных работников.

Вариант 4. Рассчитайте коэффициент общего оборота кадров и коэффициент интенсивности текучести предприятия, если среднесписочная численность – 1220 чел., в течение года прибыли 48 чел., выбыли: по собственному желанию – 34 чел., за нарушение трудовой дисциплины – 8 чел., по прочим причинам – 17 чел.; частный коэффициент текучести отдела маркетинга – 1,8 %.

Задание 2

На примере конкретного предприятия (таблица 3) на основе использования влияния трудовых факторов (среднестатистическое число рабочих; среднее число дней, отработанных одним рабочим за день; среднее число часов, отработанных одним рабочим за день; средняя выработка продукции на один отработанный человеко-день) определите их влияние на объем продаж продукции. Для анализа ситуации примените метод ценных постановок.

Таблица 3 – Исходные данные

Фактор и функция	Условное обозначение	План		Факт	
		Вариант 1	Вариант 2	Вариант 1	Вариант 2
1 Объем продаж, тыс. у. е.	V	2600	3000	2800	3200
2 Среднесписочное число рабочих	Ч	600	650	800	700
3 Среднее число дней, отработанных одним рабочим в год	Д	250	280	300	250
4 Среднее число часов, отработанных одним рабочим за день	Т	7,0	6,8	6,7	7
5 Средняя выработка продукции на один отработанный человеко-день	В	1,4	1,6	1,5	1,7

8 Деловая и организационная культура

Ситуация для анализа «Проблемы качества на электромеханическом заводе»

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернулась к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Что Вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Какие конкретно аспекты культуры Вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

2 Как Вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли Вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3 Что Вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли она, по Вашему мнению, целям и стратегии завода? Как в целом Вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Тест «Определение степени подверженности стрессу»

Перед Вами 18 утверждений. Задача состоит в том, что Вы должны определить, в какой степени каждое утверждение имеет отношение к Вам. При ответах используйте следующую шкалу (от 1 до 5 баллов): 1 балл – всегда; 2 балла – почти всегда; 3 балла – редко; 4 балла – очень редко; 5 баллов – никогда.

- 1 Не менее одного раза в день я ем горячую пищу.
- 2 Не менее четырех ночей в неделю я сплю по 7–8 ч.
- 3 Я получаю от людей положительный эмоциональный отклик и сам плачу людям тем же.
- 4 У меня есть родственники, на которых я могу положиться.
- 5 Я занимаюсь физзарядкой до пота не менее двух раз в неделю.
- 6 Я выкуриваю в день менее половины пачки сигарет.
- 7 В неделю я принимаю алкоголь не менее пяти раз.
- 8 Мой вес соответствует моему росту.
- 9 Моя зарплата соответствует моим расходам.
- 10 У меня много друзей и знакомых.
- 11 У меня есть друг (друзья), с которым я могу поделиться своими сокровенными мыслями.
- 12 Мое здоровье в норме.
- 13 Я могу спокойно говорить о своих переживаниях, будучи в расстроенных чувствах.
- 14 Я обсуждаю свои личные проблемы с людьми, с которыми общаюсь.
- 15 Не менее чем раз в неделю я шучу.
- 16 Я способен достаточно эффективно организовывать свое время.
- 17 Я выпиваю менее трех чашек кофе (чая) в неделю.
- 18 В течение дня мне удастся побыть некоторое время наедине.

Оценка результатов теста.

Сложите полученные Вами баллы. Из общей суммы вычтите 18. Сумма баллов более 25 указывает на подверженность стрессу; сумма баллов 40–65 указывает на подверженность стрессу в сильной степени; сумма баллов больше 65 показывает, что Вы на грани срыва.

Тест «Умеете ли Вы общаться?»

Ответив на вопросы теста, определите степень своего умения поддерживать беседу и узнайте, что нужно в себе изменить, чтобы стать хорошим собеседником.

Из трех вариантов ответов выберите тот, который больше Вам подходит.

1 Когда человек, с которым Вы говорите, на Вас смотрит не отводя глаз, Вы:

- а) чувствуете себя спокойно – 0 очков;
- б) злитесь – 5 очков;
- в) пугаетесь – 3 очка.

2 Если Ваш собеседник в разговоре не дает вам вставить ни единого слова, Вы:

- а) сердитесь – 5 очков;
- б) терпеливо слушаете – 0 очков;
- в) теряете интерес – 2 очка.

3 Если собеседник часто перебивает Вас, не давая довести мысль до конца, Вы:

- а) готовы его разорвать – 5 очков;
- б) пытаетесь говорить проще – 0 очков;
- в) не обращаете внимания – 1 очко.

4 Что Вы чувствуете, если человек, с которым ведете светскую беседу, не улыбается:

- а) беспокойство – 1 очко;
- б) раздражение – 5 очков;
- в) сожаление – 0 очков.

5 Вас раздражает, когда собеседник делает вид, что не расслышал, и переспрашивает:

- а) не выносите притворства – 5 очков;
- б) он и правда мог не расслышать – 0 очков;
- в) иногда раздражает – 2 очка.

6 Как Вы относитесь к тому, что собеседник нарочито подчеркивает интерес к беседе:

- а) Вам неприятно – 0 очков;
- б) это раздражает – 5 очков;
- в) Вам все равно – 1 очко.

7 Ваш собеседник отвлекается – протирает очки, перекладывает бумаги, Вы:

- а) сердитесь – 5 очков;
- б) стараетесь не замечать – 0 очков;
- в) обижаетесь – 3 очка.

8 Как Вы себя чувствуете, если во время разговора человек никогда не смотрит Вам в лицо:

- а) не слишком уютно – 0 очков;
- б) злитесь на него – 5 очков;

в) это раздражает – 1 очко.

9 Если Вы говорите важные вещи, а собеседник отпускает шутки, Вы:

а) не реагируете – 1 очко;

б) смеетесь вместе с ним – 0 очков;

в) раздражаетесь – 5 очков.

Оценка результатов теста.

Подсчитайте очки. Суммируйте результаты ответов.

0–9 очков. Поздравляем! Вы прекрасный собеседник и можете при желании давать уроки того, как надо общаться.

10–28 очков. Вас можно назвать хорошим собеседником, но постарайтесь быть внимательнее и терпеливее к тому, с кем говорите. Выслушайте его мысль до конца, и Ваше впечатление будет совсем другим.

29–40 очков. Вы слишком критично относитесь к высказываниям и манерам собеседника. Думайте больше о смысле разговора и не отвлекайтесь на мелочи.

41–50 очков. К сожалению, Вы плохой собеседник. Но если есть желание, искусству вести беседу можно научиться.

9 Основы стратегического управления

Задание 1

В организации выделено семь потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице 4. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ. Выберите перспективные СЗХ и дайте стратегические рекомендации организации.

Таблица 4 – Экономическая характеристика СЗХ

Показатель	СЗХ						
	1	2	3	4	5	6	7
Рост рынка, %	8	7	12	3	5	20	18
Относительная доля на рынке, %	0,5	0,8	2	1	2,4	3,1	5,4
Объем реализации, тыс.	50	55	21	47	89	44	36
Покрытие затрат, тыс.	12	6	22	8	19	2	7
Прибыль, тыс.	11	12	4	7	15	10	8

Задание 2

Компания рассматривает возможность добавить в выпускаемую ею продукцию функцию, которая, по прогнозам, приведет к повышению объемов продаж на 6 % и увеличению стоимости производства на 10 %. Ожидается, что прибыль увеличится на 16 % от прироста объема продаж. Исходные издержки производства данной продукции составляют 63 % от ее продажной цены.

Определите, следует ли компании вводить эту новую функцию.

Задание 3

Доля рынка компании в регионе за последние три года сократилась с 7 % до 5 %. Компания включает три предприятия.

Менеджер компании должен принять одно из четырех стратегических управленческих решений: прекратить бизнес в данном регионе; открыть ещё одно предприятие; расширить номенклатуру выпускаемой продукции; углубить существующую номенклатуру выпускаемой продукции.

С помощью метода попарного ранжирования альтернатив управленческих решений примите оптимальное решение. Результаты ранжирования оформите в таблице 5. Сделайте вывод.

Таблица 5 – Попарное сравнение четырех альтернатив управленческого решения

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	Ранг альтернативы
A ₁					
A ₂					
A ₃					
A ₄					

10 Роль, объекты и принципы операционного управления

Задание 1

В таблице 6 приводится перечень операций, входящих в некий проект, с указанием времени, необходимого для выполнения каждой операции. В таблице отображены намеченный порядок выполнения операций, время, необходимое для выполнения каждой операции в нормальном и ускоренном режиме, а также стоимость нормального и досрочного выполнения строительного проекта.

Таблица 6 – Исходные данные для расчетов

Операция	Продолжительность, дней	Ближайшая предшествующая операция
A	1	–
B	4	A
C	3	A
D	7	A
E	6	B
F	2	C, D
G	7	E, F
H	9	D
I	4	G, H

1 Найдите критический путь и оцените продолжительность данного проекта.

2 Продолжительность каких операций можно уменьшить для сокращения срока выполнения всего проекта на три недели?

3 Какова окончательная общая стоимость проекта?

4 Составьте сетевой график проекта. Укажите ранние сроки начала и окончания операций.

5 Определите критический путь.

6 Что произойдет, если продолжительность выполнения операции F будет увеличена с двух до четырех дней?

Задание 2

На линии сборки, в установленной последовательности и за определенное время, выполните следующие элементы операций. Исходные данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Исходные данные для расчетов

Элемент	Продолжительность элемента, с	Элемент, предшествующий рассматриваемому
A	50	–
B	40	–
C	20	A
D	45	C
E	20	C
F	25	D
G	10	E
H	35	B, F, G

1 Постройте график последовательности выполнения элементов.

2 Определите теоретическое количество рабочих мест, необходимое для удовлетворения прогнозируемого спроса, равного 400 изделий в день.

3 Исходя из элемента, с которого начинается самая продолжительная последовательность среди всех цепочек элементов, сбалансируйте поточную линию с минимально возможным количеством рабочих мест для выпуска 400 изделий в день.

Задание 3

Изделия, покупаемые у поставщика, стоят по 20 долл. каждое, а прогноз потребности на следующий год равен 1 тыс. шт. Если каждое очередное размещение заказа на получение дополнительных изделий стоит 5 долл., а издержки хранения одного изделия составляют 4 долл. в год, какое количество изделий следует заказывать каждый раз?

1 Какова будет общая стоимость размещения заказов за год?

2 Какова будет общая стоимость хранения запаса изделий за год?

Задание 4

Суточная потребность в изделии составляет 120 ед., стандартное отклонение – 30 ед. Контрольный период – 14 дней, а время выполнения заказа – 7 дней. В момент осуществления контроля в запасе оказывается 130 ед. Сколько изделий нужно заказать, если 99 % всей потребности должно удовлетворяться с помощью запаса?

11 Методы и методики управления операционными ресурсами

Задание 1

Компания производит и продает на рынке три вида продукции (А, В и С) по цене 50, 75 и 60 долл. соответственно. Рынок способен принять всю поставляемую продукцию.

Три рабочих центра (Х, Y и Z) изготавливают эти три вида продукции по схеме процессов, изображенной на рисунке 4.

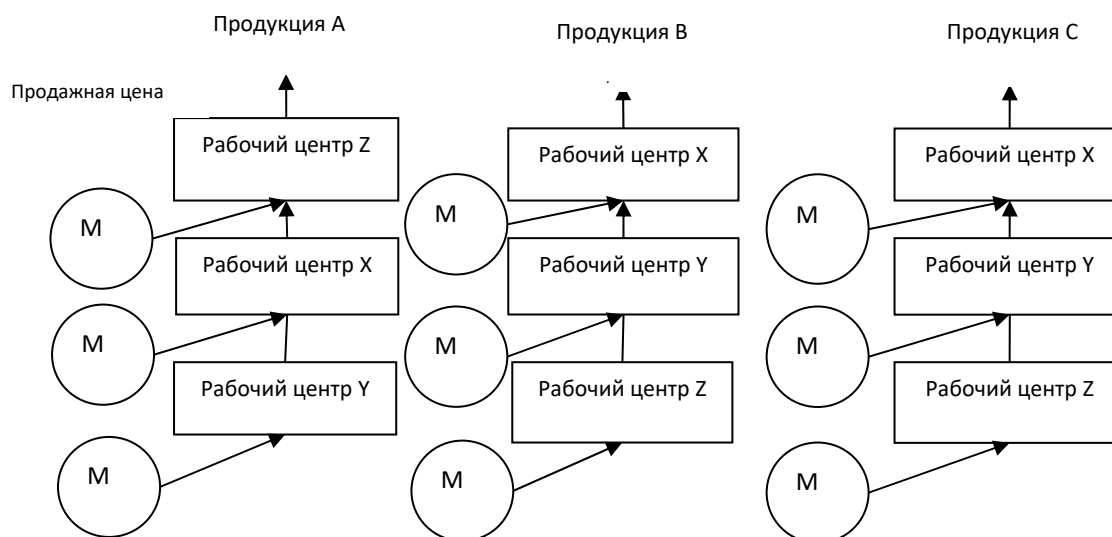


Рисунок 4 – Схемы выпуска трех видов продукции на трех рабочих центрах

На этом рисунке также указано время обработки на каждом центре. Обратите внимание, что все три центра работают со всеми тремя видами продукции. Сырье, детали и комплектующие для каждого вида продукции добавляются на каждом рабочем центре. Стоимость добавляемых материалов на единицу продукции обозначена М (материалы).

Какую продукцию следует выбрать для изготовления? Рассчитайте три варианта:

- 1) максимальное увеличение доходов от продаж;
- 2) максимальное увеличение прибыли на единицу продукции;
- 3) максимальное увеличение совокупной валовой прибыли.

Задание 2

На нижеприведенном рисунке 5 отображен процесс, используемый для выпуска продукции А, В и С, которая продается по ценам 20, 25 и 30 долл. соответственно. В системе есть по одному ресурсу Х и Y, применяемому для производства изделий А, В и С, на что затрачивается время в минутах, указанное на рисунке. Потребности в сырье на разных этапах процесса показаны в долларах на единицу материала (в каждом виде продукции используется один и тот же материал).

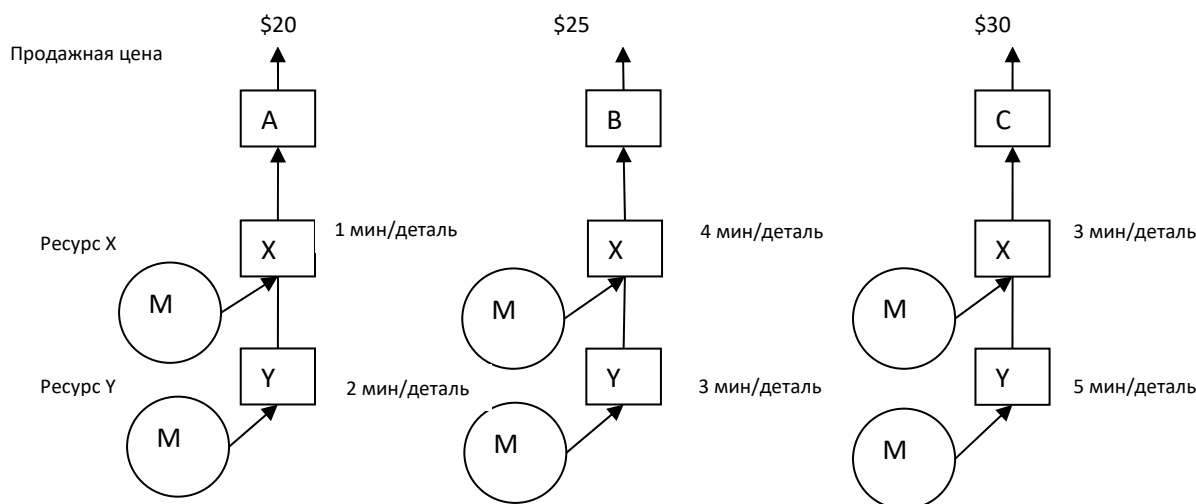


Рисунок 5 – Процесс выпуска продукции А, В и С

Рынок способен потребить всю выпущенную продукцию.

1 Какое из этих изделий Вы стали бы выпускать, чтобы обеспечить максимальную валовую прибыль на единицу продукции?

2 При условии, что работа торгового персонала оплачивается на основе комиссионных от объема продаж, определите, какое из этих изделий (или какие) они станут продавать с большим усердием и какой объем они смогут продать.

3 Какое (или какие) из этих изделий Вы стали бы производить для максимизации валовой прибыли в неделю?

4 На основе ответа на вопрос 3 определите, какова будет валовая прибыль в неделю.

12 Основы организации производства

Задание 1

Продукция компании, специализирующейся на производстве карманных калькуляторов, пользуется спросом как на внутреннем, так и на внешних рынках. На настоящий момент фирма выпустила 100 тыс. приборов, издержки производства на единицу продукции составили 3,50 долл. По мнению руководства компании, ее производственным мощностям соответствует 85-процентная кривая роста производительности.

Как изменятся издержки производства на единицу продукции компании, если совокупный объем производства достигнет 800 тыс. шт.? При каком приблизительном совокупном объеме производства компания сможет снизить издержки производства на единицу продукции до 2,55 долл.?

Задание 2

По данным таблицы 8 проведите анализ обеспеченности предприятия рабочими, рассчитав абсолютное и относительное отклонения. Сделайте выводы.

Таблица 8 – Анализ обеспеченности предприятия рабочими

Показатель	План	Факт	Выполнение плана, %	Недостаток (излишек) рабочих, чел.	
				абсолютный	относительный
1 Товарная продукция, млн р.	151 500	160 310			
2 Среднесписочная численность рабочих, чел.	1 000	1 002			
3 Среднегодовая выработка од- ного рабочего, млн р.					

Задание 3

По данным таблицы 9 проведите анализ наличия, движения и динамики ОПФ предприятия. Рассчитайте основные показатели движения ОПФ (таблица 10). Сделайте выводы.

Таблица 9 – Наличие, движение и динамика ОПФ

Основной фонд	Наличие на начало года, млрд р.	Поступило за год, млрд р.	Выбыло за год, млрд р.	Наличие на конец года, млрд р.
1 Промышленно-производственные фонды, в том числе:	30 180	7 900	5 300	
их активная часть	18 802	4 420	3 180	
2 Производственные фонды других от- раслей	3 900	–	–	
3 Непроизводственные основные фонды	5 470	1 300	890	
Всего				

Таблица 10 – Расчет коэффициентов движения ОПФ

Показатель	Расчет	Уровень
1 Коэффициент обновления		
2 Коэффициент выбытия		
3 Коэффициент прироста		
4 Коэффициент компенсации выбытия		

Задание 4

Дайте оценку технического состояния ОПФ (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ технического состояния ОПФ

Показатель	На начало года	На конец года	Изменение
1 Первоначальная стоимость ОПФ, млн р.	30 180	32 780	
2 Износ ОПФ, млн р.	16 960	17 080	
3 Коэффициент износа ОПФ			
4 Коэффициент годности ОПФ			

Задание 5

По данным таблицы 12 проанализируйте обеспеченность предприятия ОПФ.

Таблица 12 – Анализ обеспеченности предприятия ОПФ

Показатель	План	Факт	Отклонение
1 Выпуск продукции, млн р.	151 500	160 310	
2 Среднесписочная численность работников, чел.	1 300	1 311	
3 Среднегодовая стоимость ОПФ, млн р.	31 000	31 650	
4 Среднегодовая стоимость оборудования, млн р.	23 000	24 300	
5 Общая фондовооруженность труда, млн р./чел.			
6 Техническая вооруженность труда, млн р./чел.			

Задание 6

В цехе машиностроительного завода три группы станков: шлифовальные – 5 ед., строгальные – 11 ед., револьверные – 12 ед. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно 0,5 ч, 1,1 ч, 1,5 ч. Определите производственную мощность цеха, если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч, регламентированные простои оборудования составляют 7 % от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 255.

Задание 7

Ткацкая фабрика работает в две смены, количество ткацких станков на начало года – 500 шт. С 1 апреля установлено 60 станков, а с 1 августа выбыли 50 станков. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станков – 5 %, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 7500 тыс. м. Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент ее использования.

13 Операционные стратегии**Задание 1**

Проект состоит из перечисленных в таблице 13 операций.

Таблица 13 – Исходные данные для расчетов

Операция	Предшествующая операция	Продолжительность, недель
A	–	1
B	A	4
C	A	3
D	B	2
E	C, D	5
F	D	2
G	E, F	2
H	E, G	3

- 1 Составьте сетевой график проекта.
- 2 Начертите сетевой график выполнения этих операций.
- 3 Какие из них составляют критический путь?
- 4 Сколько недель займет выполнение проекта?
- 5 Какой резерв времени имеет операция В?

Задание 2

Научно-исследовательский отдел планирует принять участие в крупном проекте по разработке новой коммуникационной системы для самолетов коммерческого назначения. В таблице 14 перечислены операции, их продолжительность и необходимая последовательность выполнения.

Таблица 14 – Исходные данные для расчетов

Операция	Предшествующая операция	Продолжительность, недель
A	–	3
B	A	2
C	A	4
D	A	4
E	B	6
F	C, D	6
G	D, F	2
H	D	3
I	E, G, H	3

- 1 Начертите сетевой график.
- 2 Какие операции образуют критический путь?
- 3 Сколько недель займет выполнение проекта?
- 4 Какие операции имеют резерв времени и каков этот резерв?

Задание 3

На рисунке 6 представлен сетевой график операций, отображающий продолжительность каждой операции в неделях.

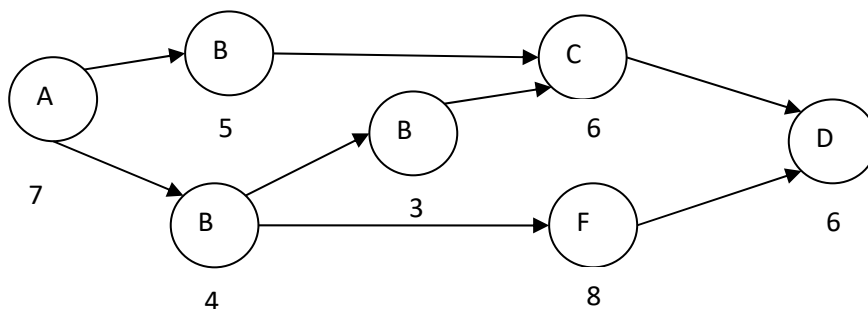


Рисунок 6 – Сетевой график операций

- 1 Определите критический путь.
- 2 Сколько недель потребуется на завершение проекта?
- 3 Предположим, операцию F можно сократить на две недели, а операцию В – на одну. Как это скажется на дате окончания всего проекта?

Задание 4

В таблице 15 представлен план проекта.

Таблица 15 – План проекта

Номер задания	Предшествующее задание	Продолжительность, дней		
		<i>a</i>	<i>m</i>	<i>b</i>
1	–	2	3	4
2	1	1	2	6
3	1	4	5	12
4	1	3	4	11
5	2	1	3	5
6	3	1	2	3
7	4	1	8	9
8	5, 6	2	4	6
9	8	2	4	12
10	7	3	4	5
11	9, 10	5	7	8

- 1 Составьте соответствующий сетевой график.
- 2 Укажите критический путь.
- 3 Каково ожидаемое время завершения проекта?
- 4 Предположим, что, затратив дополнительно 1 500 долл., Вы сможете добиться одного из нижеперечисленных результатов:
 - сократить выполнение задания 5 на 2 дня;
 - сократить выполнение задания 3 на 2 дня;
 - сократить выполнение задания 7 на 2 дня.
- 5 Если Вы экономите 1 тыс. долл. за каждый день, на который Вам удастся сократить ранний срок завершения проекта, какую из вышеперечисленных трех операций Вы будете сокращать?
- 6 Какова вероятность того, что на выполнение данного проекта потребуется больше 30 дней?

14 Проектирование бизнес-процессов

Задание 1

Предприятие специализируется на производстве семи групп продукции. Объем производства в денежных единицах за последние четыре года и доля рынка предприятия и его конкурента по каждой группе представлены в таблице 16. Используя стратегическую матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ), сформируйте ассортиментную политику предприятия. От какой про-

дукции следует отказаться? В какие группы продукции нужно инвестировать средства? Доходы от реализации каких групп продукции являются источниками инвестирования?

Таблица 16 – Характеристика предложений предприятия

Товар	Объем реализации, тыс. ден. ед.		Доля рынка в 201X г., %	
	200X г.	201X г.	предприятия	конкурента
A	120	110	7	5
B	250	300	5	3
C	106	120	9	15
D	32	30	2	4
E	105	125	12	11
F	515	480	9	7

Задание 2

В инвестиционном портфеле акционерного общества три акции компании А, две акции компании В, пять акций компании С с одинаковыми курсовыми стоимостями. Как изменится стоимость инвестиционного портфеля, если курс акций компании А увеличится на 18 %, В – на 16 % и С – упадет на 15 %?

Задание 3

Производственное объединение «Горизонт» производит телевизоры. Нормальные условия работы предприятию обеспечивает прибыль в размере 30 % на вложенные затраты. Налоги, устанавливаемые законодательством, составляют 20 % от цены, по которой продукция реализуется потребителю. Себестоимость новой модели телевизора составляет 400 тыс. р., а ее цена, рассчитанная затратным методом, – 630 тыс. р. Выгодно ли производство новой модели?

Задание 4

По данным таблицы 17 проанализируйте обеспеченность потребности предприятия в материальных ресурсах договорами на поставку, всеми источниками покрытия и фактическое выполнение договоров.

Таблица 17 – Исходные данные для анализа

Материал	Плановая потребность, т	Источник покрытия, т		Заключено договоров, т	Обеспеченность потребности договорами, %	Поступило от поставщиков, т	Выполнение договоров, %	Коэффициент обеспеченности потребности источниками покрытия, %	
		внутренний	внешний					План	Факт
A	1 000	100	900	800					
B	1 500	120	1 380	1 400					

15 Управление процессами и операциями

Задание 1

Предприятие решает вопрос, производить ли самим на имеющемся оборудовании 250 тыс. шт. комплектующих деталей или покупать их на стороне по цене 0,37 тыс. р. за штуку. Если будет решено изготавливать детали самостоятельно, себестоимость производства составит:

- переменные затраты – 75 млн р.;
- постоянные затраты – 50 млн р.

Приобретая деталь на стороне, предприятие сможет избежать переменных издержек в сумме и снизить постоянные расходы на 10 млн р.

Проанализируйте ситуацию и выберите наиболее выгодный для предприятия вариант решения.

Задание 2

Цена на продукцию предприятия составляет 215 тыс. р., переменные затраты на единицу – 143 тыс. р. Общий объем постоянных затрат – 63,8 млн р. Определите точку безубыточности предприятия и как на нее повлияет рост цен на топливо на технологические нужды с 2 800 до 3 150 р. за 1 кг, если доля его в переменных затратах составляет 2,5 %.

Задание 3

Затраты предприятия на производство 3 тыс. ед. продукции следующие:

- прямые материальные затраты – 5 млн р.;
- амортизационные отчисления – 14 млн р.;
- заработная плата основных рабочих – 1,5 млн р.;
- заработная плата администрации – 2 млн р.;
- прочие переменные расходы – 1 млн р.;
- прочие постоянные расходы – 0,8 млн р.

Цена единицы продукции – 10 тыс. р. Определите точку безубыточности, абсолютный и относительный запас финансовой прочности предприятия.

Задание 4

Предприятие реализует продукцию по цене 480 тыс. р., переменные затраты на единицу составляют 340 тыс. р. Постоянные затраты – 84,85 млн р. на все производство. Определите объем реализации, обеспечивающий предприятию получение прибыли в сумме 120 млн р.

Задание 5

Предприятие реализует 3 тыс. ед. товара по цене 840 тыс. р. Переменные издержки на единицу – 600 тыс. р., суммарные постоянные издержки – 570 млн р. Как следует изменить цену, чтобы компенсировать 15-процентное снижение объема продаж?

Задание 6

Предприятие производит 100 тыс. шт. изделий по цене 2 570 р. Средние переменные издержки – 1 800 р./шт., постоянные издержки – 38,5 млн р. Если цена повысится на 10 %, на сколько единиц можно сократить объем реализации без потери прибыли?

16 Информационное обеспечение управления***Вопросы для обсуждения***

- 1 Сущность информационного обеспечения управления.
- 2 Программные средства информационного обеспечения управления.
- 3 Организация оперативной системы координации деятельности.

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.

17 Совершенствование бизнес-процессов. Эффективность управления

Задание 1

Определите эффективность использования управленческого персонала, если предприятие за отчетный период получило хозяйственный результат в размере 1200 млн р., затраты на оплату труда управленческого персонала составили 182 млн р.

Задание 2

Определите эффективность управления, если предприятие за отчетный период получило выручку в размере 2720 млн р., затраты на производство и реа-

лизацию продукции – 1010 млн р. Предприятие работает по общему налоговому режиму.

Задание 3

Определите эффективность управления, если по результатам работы за год предприятие получило выручку от реализации продукции, работ, услуг в размере 3820 млн р., плановая рентабельность – 18 %. Общий режим налогообложения.

Задание 4

Определите социальную эффективность управления, если по результатам работы за год средняя заработная плата работников составила 4800 млн р. (предыдущий период – 3200 млн р.), производительность труда – 1320 млн р. (предыдущий период – 1310 млн р.). Было введено в действие 3200 м². жилья (стоимостью 4800 млн р.).

Задание 5

Используя данные таблицы 18, выполните факторный анализ рентабельности затрат. Сделайте выводы.

Таблица 18 – Исходные данные для анализа рентабельности затрат

Изделие	Объем реализованной продукции V_{PI} , шт.		Структура продукции U_{oi} , %		Цена реализации C_i , млн р.		Себестоимость единицы изделия C_i , млн р.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
А	14 300	11 280			0,4	0,45	0,282	0,277
Б	10 100	10 050			0,5	0,48	0,373	0,403
В	62 900	67 600			1,0	1,05	0,496	0,449
Г	62 200	66 550			0,8	0,85	0,477	0,478
Всего	149 500	155 480	100	100	–	–	–	–

Задание 6

Используя данные таблицы 19, выполните факторный анализ рентабельности продаж. Сделайте выводы.

Таблица 19 – Исходные данные для анализа рентабельности продаж

Изделие	Объем реализованной продукции V_{PI} , шт.		Структура продукции U_{oi} , %		Цена реализации C_i , млн р.		Себестоимость единицы изделия C_i , млн р.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
А	14 300	11 280			0,4	0,45	0,282	0,277
Б	10 100	10 050			0,5	0,48	0,373	0,403
В	62 900	67 600			1,0	1,05	0,496	0,449
Г	62 200	66 550			0,8	0,85	0,477	0,478
Всего	149 500	155 480	100	100	–	–	–	–

Список литературы

- 1 Менеджмент : метод. рекомендации к практ. занятиям для студентов: в 2 ч. / Сост. Н. С. Желток. – Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2016. – Ч. 1. – 31 с.
- 2 Менеджмент : метод. рекомендации к практ. занятиям для студентов: в 2 ч. / Сост. Н. С. Желток. – Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2016. – Ч. 2. – 34 с.
- 3 Менеджмент : метод. рекомендации к практ. занятиям для студентов: в 3 ч. / Сост. Г. Н. Плаксина. – Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2011. – Ч. 3. – 23 с.
- 4 Менеджмент : метод. рекомендации к лабораторным работам для студентов / Сост. И. А. Луговая. – Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2014. – 26 с.
- 5 Менеджмент : метод. рекомендации к практ. занятиям для студентов / Сост. Т. Г. Нечаева. – Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2015. – 35 с.
- 6 Менеджмент : метод. рекомендации к контр. работе для студентов / Сост. И. А. Луговая. – Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2011. – 24 с.
- 7 Маркетинговый анализ : метод. рекомендации к лабораторным работам для студентов / Сост. Л. А. Климова. – Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2013. – 40 с.