

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
27.03.05 «Инноватика»  
очной формы обучения*



Могилев 2025

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
М50

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «2» октября 2025 г.,  
протокол № 3

Составители: канд. техн. наук, доц. М. А. Синица;  
ст. преподаватель С. Л. Комарова

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

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент» содержат вопросы для обсуждения проблем менеджмента, ситуации для анализа, тесты, практические упражнения и задания для самостоятельной работы, домашние задания.

Учебное издание

## МЕНЕДЖМЕНТ

Ответственный за выпуск А. В. Александров

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 31 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, 2025

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Сущность современного управления .....                         | 5  |
| 2 Эволюция школ и концепций менеджмента .....                    | 7  |
| 3 Научное обоснование менеджмента .....                          | 8  |
| 4 Организация как система управления .....                       | 9  |
| 5 Организационные отношения в менеджменте .....                  | 11 |
| 6 Стратегическое управление в организации .....                  | 13 |
| 7 Виды организационных структур управления .....                 | 15 |
| 8 Мотивация деятельности в менеджменте .....                     | 17 |
| 9 Контроль в системе менеджмента .....                           | 18 |
| 10 Коммуникации в системе менеджмента .....                      | 20 |
| 11 Методы менеджмента .....                                      | 21 |
| 12 Решения в менеджменте .....                                   | 28 |
| 13 Формы власти и влияние .....                                  | 31 |
| 14 Лидерство и стиль менеджмента .....                           | 32 |
| 15 Самоменеджмент .....  | 36 |
| 16 Управление конфликтами, стрессами и изменениями .....         | 38 |
| 17 Управление персоналом .....                                   | 40 |
| 18 Организационная культура .....                                | 40 |
| 19 Эффективность управления и ее показатели .....                | 41 |
| Список литературы .....  | 45 |
| Приложение А. Должностная инструкция финансового менеджера ..... | 46 |

## **Введение**

В современных условиях одним из приоритетных направлений перестройки управления экономики является осмысление основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента в повседневной практике, особенно на уровне предприятий.

Цель методических рекомендаций – помочь будущим экономистам овладеть основами современного менеджмента, рассмотреть наиболее важные вопросы его организации, изучение которых даст студентам возможность получить представление о том, как эффективно осуществлять управленческую деятельность в условиях постоянно меняющейся экономической обстановки.

Знание основных положений менеджмента имеет немалое значение и для практической деятельности специалистов, т. к. успех их деятельности может быть гарантирован при учете не только реальной ситуации, но и непредвиденных обстоятельств.

Основное направление проведения практических занятий по менеджменту – это закрепление и углубление полученных знаний с помощью контрольных вопросов по теме, овладение навыками исследования. Выполнение в полном объеме практических заданий поможет будущим специалистам научиться формировать цели коллектива, прогнозировать, экономически оценивать и принимать правильные управленческие решения.

Методические рекомендации по выполнению практических заданий помогут студентам соединить теорию с практикой и выйти на более высокий уровень усвоения материалов по дисциплине «Менеджмент».

# 1 Сущность современного управления

## *Вопросы для обсуждения*

1 Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Миссия организации. Основные элементы организации. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Классификация организаций по форме собственности, по отношению к прибыли, по масштабам деятельности. Организационно-правовые формы организаций. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Внутренняя среда и ее элементы.

2 Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления. Синергический эффект.

3 Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления. Методы управления. Организационные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

4 Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая). Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития.

## *Экономические понятия*

*Миссия* – это предназначение организации, основная цель ее существования. Она влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, т. к. информирует о том, что представляет собой фирма, к чему стремится, чем руководствуется в своей деятельности, какие средства готова использовать. Миссия придает организации определенность и индивидуальность, является основой для выработки целей.

*Цели* – это конкретизация миссии организации в форме, доступной при управлении процессом их реализации. Под целями понимают желаемый результат деятельности организации, к которому следует стремиться. Цели становятся инструментом управления, когда они определены и сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению.

Достижение *цели* всегда начинается с установления *миссии* предприятия, выражющей философию и смысл его существования (таблицы 1.1–1.3).

## **Задание**

Для привлечения новых потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

Таблица 1.1 – Алгоритм решения задачи

| Алгоритм   | Конкретное соответствие задания предложенному алгоритму   |
|--|---|
| Целевой ориентир                                   | Производство более надежных электробритв  |
| Сфера бизнеса                                      | Производство электротехники   |
| Группы потребителей                                | Разные группы потребителей  |
| Технологическое исполнение товара                  | Использование новых технологий  |
| Философия компании                                 | Стремление привлечь новых потребителей  |
| Суммирование пп.1–5 и формулировка миссии компании | Миссия компании – обеспечить разные группы населения более надежными, чем у конкурентов, электробритвами, рассчитанными на данные группы и выполненными с использованием новых технологий |

Таблица 1.2 – Философия завода машиностроения (справочно)

| Направление деятельности | Принцип работы   |
|--------------------------|--|
| Производство             | Путем целенаправленного совершенствования продукции (товаров, услуг), расширения ее номенклатуры, поддержания необходимого уровня выпуска в максимально возможной мере отвечать потребностям рынка |
| Капитал                  | Постоянно перестраиваясь, повышать эффективность использования акционерного капитала, увеличивать доходность акций   |
| Сотрудничество           | С уважением относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширять сферы деловых взаимоотношений  |
| Персонал                 | Быть внимательным и чутким к его запросам и нуждам, способствовать росту отдачи труда  |
| Внешняя обстановка       | Содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды  |

Таблица 1.3 – Примеры формулировок миссии

| Организация                                   | Миссия  |
|---|---|
| Коммерческий банк                             | Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в Республике Беларусь путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания и развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников |
| Ювелирно-художественная фирма                 | Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком   |
| Госпредприятие, опытно-конструкторское бюро   | Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду              |
| Компания, производящая оборудование для офиса | Наша цель – это решение ваших проблем. Мы полагаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда   |
| Инвестиционная компания                       | Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленного на приумножение национального богатства  |

## **2 Эволюция школ и концепций менеджмента**

### ***Задания для самостоятельной работы***

#### **Задание 1**

Компания, специализирующаяся на производстве одежды, производит трикотажные костюмы многофункционального назначения – для спорта и дома. Модели костюмов – от традиционных до остромодных. Используется как синтетическое, так и натуральное сырье. Предпочтение отдается производству крупным партиям, что обеспечивает экономию на издержках и сравнительно низкие цены. Сформулируйте миссию компании.

#### **Задание 2**

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулируйте миссию ресторана.

#### **Задание 3**

Компании «Кабельные сети» для привлечения новых групп потребителей пользования услугами сети «Интернет» потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

#### **Задание 4**

Перерабатывающему предприятию по производству томатной пасты необходимо расширить рынок сбыта за счет вытеснения слабых конкурентов. Основное конкурентное преимущество – наличие сырьевой базы. Сформулируйте миссию данного предприятия.

#### **Пример формирования философии и миссии предприятия.**

1 Достижение высокого мастерства во всех сферах – в наших целях (продукции, услугах) людях и нашем стиле жизни.

2 Цель – стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20 % прибыли на вложенные активы.

3 Качество – неотделимая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей.

4 Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка творчества и обоснованного риска.

5 Принятие управлеченческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.

6 Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.

7 Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания – это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.

### **3 Научное обоснования менеджмента**

#### **Экономические понятия**

Понятие «менеджер» имеет два толкования: 1) профессиональный управляющий, руководитель, директор; 2) хозяин.

В любой организации выделяют два *типа менеджеров*:

1) линейные – действующие на основании единоначалия, ответственные за состояние и развитие предприятия или его подразделений (цехов, участков, бригад), т. е. мастера, бригадиры, начальники цехов, директора;

2) функциональные – отвечающие за определённую подсистему управления: за маркетинг, финансы, персонал.

В зависимости от места в системе управления организацией *менеджеры занимают три уровня*:

- 1) высший – *топ (top)-менеджеры*;
- 2) средний – *мидл (middle)-менеджеры*;
- 3) низовой – *лоуэ (low)-менеджеры*.

Определились следующие *требования к современному менеджеру XXI в.:*

– менеджер – глобальный стратег, способный планировать деятельность организации с учётом будущего развития рынков;

– менеджер – это лидер; лидерство рассматривается как способность активизировать деятельность сотрудников, использовать их потенциал для достижения поставленных целей;

– менеджер должен приспосабливаться к изменениям, упреждать тенденции в бизнес-среде, искать новые способы удовлетворения потребностей потребителей; использовать современные методы и технологии в процессе управления организацией; обладать развитым мышлением в критических ситуациях, т. е. способностью найти причины, оценить сложившуюся ситуацию, решить проблемы; заниматься творческой деятельностью, основанной на постоянном саморазвитии и самообучении; уметь работать в команде, использовать эффект синергизма.

*Синергический эффект.* Всем организациям присущи следующие элементы: люди, задачи и управление. При объединении этих элементов организации проявляется *синергический эффект* (общее больше простого сложения его элементов), в результате чего организация как система приобретает собственные свойства, которыми не обладали ее составляющие до объединения.

#### **Задание**

Управляющий парфюмерной фирмы оценивает проект по разработке и выпуску новых духов. В качестве основных факторов успеха он выбрал финансовые возможности производства, материально-техническую базу производства, возможности по обследованию рынка, наличие каналов распространения. На совете директоров были определены оценки относительной важности каждого из перечисленных факторов, которые составили соответственно 0,4; 0,3; 0,2; и 0,1. После экспертизы были определены оценки

соответствия проекта возможностям компании по факторам, которые составили соответственно 0,5; 0,8; 0,7; 0,7. Помогите управляющему оценить проект.

### **Методика выполнения задания**

Согласно приведенным данным задания (таблица 3.1) необходимо заполнить позиции правой стороны таблицы и сделать расчет оценки проекта.

Таблица 3.1 – Исходные данные для оценки проекта

| Алгоритм  | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму  |
|---|--|
| Определение набора факторов успеха  | По условию факторами производства являются: финансовые возможности производства, материально-техническая база производства, возможности по обследованию рынка, наличие каналов распространения |
| Определение относительной важности каждого фактора успеха проекта                                     | По условию задания:<br>$P_1 =$<br>$P_2 =$<br>$P_3 =$<br>$P_4 =$  |
| Определение оценки соответствия проекта возможностям компании по каждому фактору<br>$0,0 < C_j < 1,0$ | По условию задания:<br>$C_1 =$<br>$C_2 =$<br>$C_3 =$<br>$C_4 =$  |
| Расчет оценки проекта по разработке и выпуску нового товара по формуле $E = \sum P_j C_i$             |  |

Оценить проект по разработке и выпуску новых духов исходя из четвертой позиции, т. е. определить коэффициент  $E$ .

## **4 Организация как система управления**

### **Экономические понятия**

*Организация как система управления* связана с целями, функциями, процессом управления, квалификацией менеджеров и распределением полномочий для достижения определенных целей.

*Управление* – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного положения или перевода системы в новое состояние. В самом обобщенном виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия между двумя субъектами, один из которых находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления.

*Процесс управления* включает следующие структурные элементы:

– цель управления – будущее желаемое состояние объекта управления – организации;

– функции – виды управленческой деятельности, возникающие в процессе распределения и специализации труда в адрес управления;

– управленческие решения – обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации;

– структура управления – способ обеспечения целостности элементов системы, соединенных между собой информационными связями.

**Цель работы:** согласно заданию 1 рассчитать коэффициент надежности системы управления; согласно заданию 2 определить степень централизации обозначенной функции.

Ознакомившись с заданиями 1 и 2, необходимо заполнить правые стороны таблиц. Сделать соответствующие выводы.

### Задание 1

В коммерческой фирме управленческий аппарат в течение месяца принял 82 решения. При этом 12 решений остались нереализованными. Рассчитайте коэффициент надежности системы управления. Алгоритм решения задачи представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Алгоритм решения задачи

| Алгоритм   | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму |
|--|---|
| Выявить количество нереализованных решений $K_n$                                   |   |
| Уточнить общее количество решений, принятых в организации $K_{общ}$                |   |
| Рассчитать коэффициент надежности системы управления $K_{над} = 1 - K_n / K_{общ}$ |   |

### Задание 2

При выполнении функции закупки сырья на промышленном предприятии было принято в течение месяца 26 решений: 15 из них руководством предприятия, остальные – менеджерами среднего звена управления. Определите степень централизации данной функции. Алгоритм решения задачи представлен в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Алгоритм решения задачи

| Алгоритм   | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму |
|--|---|
| Оценить количество принятых решений при отношении данной функции на верхнем уровне управления $P_{фу}$ |   |
| Уточнить общее число принятых решений на всех уровнях $P_\phi$   |   |
| Рассчитать степень централизации функции $K_u = 1 - P_{фу} / P_\phi$                                   |   |

## *Задания для самостоятельной работы*

### **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 выполнения 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 три 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.

## **5 Организационные отношения в менеджменте**

### *Вопросы для обсуждения*

1 Ситуационные факторы (внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение работника) и элементы проектирования организации.

2 Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб (норма) управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация (делегирование); дифференциация и интеграция.

3 Основные типы организационных структур: линейно-функциональная (традиционная), дивизиональная, проектная, матричная.

### **Практическое упражнение «Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям».**

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей, т. е. процесс, при котором руководитель и сотрудники вместе

определяют задачи фирмы, уточняют ответственность, ожидаемые результаты и используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается, нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники знают, что от них ожидают, согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей. Цели призваны удовлетворять следующим требованиям: быть конкурентными; быть обозримыми; быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР, и т. д.

К факторам внешней среды предприятия относятся поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, трудовые ресурсы и др. Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации: состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, культурная и политическая обстановка, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственные финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации: маркетинг; производство; научно-исследовательские разработки (инновации); финансы; персонал; менеджмент.

### **Процедура.**

Группа разбивается на команды по 6–7 человек в каждой. В зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями принимается общее коллективное решение в соответствии с заданием, приведенным ниже.

### **Задание**

1 Выберите тип организации и сформируйте ее «миссию».

2 Исходя из формулировки «миссия» определите цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.

3 Выработайте решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.

4 Определите зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.

5 Определите систему контроля выполнения управленческих решений по достижению поставленных целей.

## 6 Стратегическое управление в организации

### Экономические понятия

**Конкуренция** – процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для содержания победы или достижения других целей. Конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения.

**Конкурентные преимущества** – это характеристика, свойства товара или организации в целом, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться к самому товару (услуге), к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

**Конкурентоспособность** товара можно определить как комплексную и многоаспектную характеристику, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными изделиями-конкурентами.

**Издержки** – это выраженные в денежной форме затраты, обусловленные потреблением разных видов ресурсов (сырья, материалов, комплектующих, труда, основных средств, услуг и т. д.), в процессе производства и обращения продукции.

**Цель работы:** изучить определение конкурентных преимуществ конкурирующих компаний, затем перейти к выполнению заданий для самостоятельного решения.

### Задание

По основным показателям конкурентной силы компания А получила следующие баллы: издержки производства – 8; упаковка – 9; качество – 5. Соответствующие показатели конкурентной силы компании Б оцениваются в 4, 7 и 10 баллов. Важность перечисленных показателей для компаний данного производственного профиля отражается в их весовом соотношении – соответственно 0,6 : 0,1 : 0,3. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией Б (алгоритм решения и исходные данные приведены в таблице 6.1).

Таблица 6.1 – Алгоритм решения и исходные данные

| Алгоритм решения  | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| 1 Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента        | Издержки производства, упаковка, качество  |
| 2 Оценка сравниваемых компаний по 10-балльной системе по каждому показателю конкурентной силы | Компания А: издержки производства – 8 баллов; упаковка – 9; качество – 5.<br>Компания Б: соответственно 4, 7 и 10 баллов |

Окончание таблицы 6.1

| 1   | 2  |
|---|--|
| 3 Определение веса каждого показателя конкурентной силы (сумма весов остается постоянной и равной 1,0) для сравниваемых компаний                  | 0,6 : 0,1 : 0,3  |
| 4 Определение взвешенной оценки по каждому показателю конкурентной силы (результаты п. 2 умножаются на результаты п. 3) для сравниваемых компаний | Компания А:<br>издержки – $8 \cdot 0,6 = 4,8$ балла;<br>упаковка – $9 \cdot 0,1 = 0,9$ балла;<br>качество – $5 \cdot 0,3 = 1,5$ балла.<br><br>Компания Б:<br>издержки – $4 \cdot 0,6 = 2,4$ балла;<br>упаковка – $7 \cdot 0,1 = 0,7$ балла;<br>качество – $10 \cdot 0,3 = 3$ балла |
| 5 Суммирование взвешенных оценок по каждой компании   | Компания А:<br>$4,8 + 0,9 + 1,5 = 7,2$ балла.<br><br>Компания Б:<br>$2,4 + 0,7 + 3 = 6,1$ балла  |
| 6 Взвешенная оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом. Сопоставления результатов п. 5                            | Компания А (7,2 балла) имеет более сильную конкурентную позицию, чем компания Б (6,1 балла)  |

### ***Задания для самостоятельной работы***

#### **Задание 1**

Уровень издержек компании «Альфа» оценивается в 10 баллов, а компании «Бета» – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8 баллов, а вторая – в 10 баллов. Оцените конкурентную позицию компании «Альфа» по сравнению с компанией «Бета», если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,7 : 0,2 : 0,1.

#### **Задание 2**

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а белорусская, работающая в основном на региональном рынке, – в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров белорусская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компаний примерно равны по силе (российская – 6 баллов, белорусская – 5). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4 : 0,2 : 0,4. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с белорусской.

## 7 Виды организационных структур управления

### **Экономические понятия**

*Организационную структуру управления* можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия.

*Проектирование организации* – это способ формирования организационной структуры, представляющий собой совокупность людей и групп, объединенных для достижения целей организации на основе разделения труда и обязанностей, установленных правил и процедур организационного взаимодействия.

**Цель работы:** используя конкретные данные задачи 1, обосновать (или упразднить) действующую структуру управления маркетингом.

**Задача 1.** Перед руководством фирмы стоит задача – совершенствовать свою организационную структуру управления маркетингом или упразднить, передав ее основные функции консалтинговым, дилерским и рекламным фирмам. Рассмотрим пример по данным таблицы 7.1.

Таблица 7.1 – Данные для расчетов

| Показатель  | Номер агентства-посредника |     |     |     |
|---|----------------------------|-----|-----|-----|
|   | 1                          | 2   | 3   | 4   |
| Ожидаемая прибыль от подразделений, тыс. р.                 | 50                         | 100 | 400 | 250 |
| Бюджет маркетинга для функциональных подразделений, тыс. р. | 150                        | 400 | 700 | 300 |

**Пояснение к решению задачи:** для решения задачи необходим показатель, при расчете которого интегральный показатель эффективности  $\mathcal{E}_\phi$  функционирования отдела маркетинга соотносился бы с показателем, отражающим эффективность маркетинговой деятельности от агентств, действующих самостоятельно в рамках цепочки посредников. Этот показатель определяется как среднее значение показателей эффективности, вычисленных для каждого посредника.

### **Алгоритм решения задачи**

1 Определим эффективность маркетинговой деятельности в рамках цепочки посредников  $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2, \mathcal{E}_3, \mathcal{E}_4$  по формуле

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi_o}{B_m}, \quad (7.1)$$

где  $\Pi_o$  – ожидаемая прибыль от подразделений;

$B_m$  – бюджет маркетинга для функциональных подразделений.

2 Определим эффективность работ собственного отдела маркетинга по формуле

$$\mathcal{E}_u = \frac{\Pi_{o1} + \Pi_{o2} + \Pi_{o3} + \Pi_{o4}}{B_{m1} + B_{m2} + B_{m3} + B_{m4}}. \quad (7.2)$$

3 Определим средненеэкономическое значение показателей эффективности маркетинговых агентов-посредников по формуле

$$\mathcal{E}_{cp} = \frac{1}{n-1} \cdot \left( \frac{\mathcal{E}_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} \mathcal{E}_i + \frac{\mathcal{E}_n}{2} \right), \quad (7.3)$$

где  $\mathcal{E}_1$  – эффективность первого агента-посредника;

$\mathcal{E}_i$  – эффективность  $i$ -го агентства;

$n$  – количество посредников, работающих с фирмой по функциям маркетинга.

4 Для определения качества взаимодействия агентств с фирмой в рамках маркетинга применим коэффициент взаимодействия

$$K_e = \frac{\mathcal{E}_u}{\mathcal{E}_{cp}}, \quad (7.4)$$

где  $\mathcal{E}_u$  – эффективность работы собственного отдела маркетинга.

Если  $K_e > 1$ , то работа собственного отдела маркетинга будет эффективнее работы агентств-посредников, если меньше, то наоборот.

Сделать вывод после решения задачи.

**Задача 2.** Оцените ситуацию по реструктуризации отдела маркетинга и примите решение исходя из данных таблицы 7.2, сохранить структуру маркетинга в неизменном виде или обеспечить ее реструктуризацию.

Таблица 7.2 – Данные для расчетов

| Показатель  | Номер маркетингового агентства-посредника |     |     |      |
|---|---|-----|-----|------|
|   | 1   | 2   | 3   | 4    |
| Ожидаемая прибыль от подразделений, тыс. р.<br>(собственный/посредник)              | 100                                       | 200 | 50  | 1000 |
|   | 150                                       | 180 | 90  | 900  |
| Бюджет маркетинга для функциональных подразделений, тыс. р. (собственный/посредник) | 200                                       | 300 | 100 | 500  |
|   | 250                                       | 250 | 180 | 400  |

Решите задачу по примеру расчета задачи 1.

## **8 Мотивация деятельности в менеджменте**

### ***Вопросы для обсуждения***

1 Управление процессом адаптации человека и организации. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека.

2 Обучение поведению в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями. Управление группой. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

3 Управление конфликтами. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

4 Управление изменениями. Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

5 Переговоры. Основные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

### **Подходы к описанию должности.**

При описании должности дается личностно независимое, письменно зафиксированное представление обо всех ее существенных признаках, служащее для систематизации процессов структуризации и реструктуризации организаций, а также для закрепления областей задач и ответственности. Таким образом, значение описания должности состоит в том, что оно используется в качестве инструмента управления.

Должность является основой не только оценки рабочего места, но и определения целей приобретения персонала и планирования его развития, а также поиска новых сотрудников. Описание должности рассматривается как информационный базис, необходимый для характеристики претендента.

На предприятиях используются стандартные формуляры, которые содержат наиболее важные общие сведения о должности.

Структура должностной инструкции:

- 1) общие положения;
- 2) функциональные обязанности;
- 3) права;
- 4) ответственность.

### **Задание**

На примере использования должностной инструкции финансового менеджера (приложение А) разработайте должностные инструкции для следующих категорий должностных лиц:

- бригадир участка основного производства;
- менеджер транспортного участка;
- менеджер по снабжению;
- менеджер по продаже и маркетингу;
- менеджер по внешнеэкономической деятельности;
- менеджер по связи с инвесторами;
- заведующий предприятием розничной торговли;
- ведущий менеджер отдела оптовых продаж;
- заместитель директора по управлению персоналом;
- менеджер по подбору персонала.

## **9 Контроль в системе менеджмента**

### **Экономические понятия**

*Управление человеческими ресурсами* (персоналом организации) является составной частью менеджмента. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимосвязях между работниками.

*Персонал организации* – это личный состав, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками (профессиональными способностями: уровень образования, профессиональные навыки, опыт работы и т. д.) и имеющий трудовые отношения с работодателями.

*Управление персоналом* – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

**Задача 1.** Численность работников на начало года составила  $Ч_{н\circ} = 300$  чел. В течение года принято  $Ч_{np} = 30$  чел. Выбыло: на пенсию  $Ч_{нен} = 15$  чел.; по сокращению штатов  $Ч_{сш} = 12$  чел.; по собственному желанию  $Ч_{сж} = 13$  чел.; прогулы  $Ч_{пр} = 4$  чел.

Рассчитать показатели движения кадров:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести;
- коэффициент сменяемости;
- коэффициент стабильности.

### ***Методика решения задачи***

1 Определяем численность работников на конец года:

$$Q_{кг} = Q_{нг} + Q_{np} - Q_{нен} - Q_{сш} - Q_{сж}. \quad (9.1)$$

2 Определяем среднесписочную численность работников:

$$Q_{cc} = (Q_{нг} + Q_{кг}) / 2. \quad (9.2)$$

3 Находим коэффициент оборота по приему:

$$K_{on} = (Q_{np} / Q_{cc}) \cdot 100 %. \quad (9.3)$$

4 Определяем численность уволенных работников:

$$Q_{yб} = Q_{нен} + Q_{сш} + Q_{сж} + Q_{np}. \quad (9.4)$$

5 Находим коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{oв} = (Q_{yб} / Q_{cc}) \cdot 100 %. \quad (9.5)$$

6 Определяем численность работников, уволенных по собственному желанию и за прогулы:

$$Q_{сж,np} = Q_{сж} + Q_{np}. \quad (9.6)$$

7 Находим коэффициент текучести работников:

$$K_m = (Q_{сж,np} / Q_{cc}) \cdot 100 %. \quad (9.7)$$

8 Находим коэффициент сменяемости работников:

$$K_{смен} = (Q_{np} / Q_{cc}) \cdot 100 %. \quad (9.8)$$

9 Находим коэффициент стабильности работников:

$$K_{стаб} = 100 \% - K_{смен}. \quad (9.9)$$

### ***Задачи для самостоятельного решения***

**Задача 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.

**Задача 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.

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

**Задача 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 составил 1,8 %.

**Задача 5.** Численность персонала фирмы в истекшем году составила 1200 чел. На следующий год планируется увеличить объем выпуска продукции на 3 %, производительность труда – на 2 %. Как изменится численность персонала в плановом году?

## 10 Коммуникации в системе менеджмента

### *Вопросы для обсуждения*

1 Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

2 Этика бизнеса. Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса. Деловая этика как основа деловой культуры. Инструменты реализации этики бизнеса.

3 Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация Ко. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Средства реализации корпоративной социальной ответственности.

4 Понятие и значение организационной культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Методы управления организационной культурой. Поддержание и развитие организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

## 11 Методы менеджмента

### Задание

Обоснуйте мероприятия по повышению качества «входа» фирмы. Определите, какой из альтернативных вариантов является наиболее эффективным.

### Характеристика ситуации.

Анализ качества выпускаемой фирмой продукции показал, что в последние годы снизился объем продаж выпуского товара. Он стал уступать аналогичным товарам конкурентов.

Фирма исследовала изменения конкурентных преимуществ, конкурентоспособность технологии, организационного уровня производства, рекламации и предложения по выпускаемой продукции, тенденции научно-технического прогресса в области производства данной продукции, качество поставляемых на фирму сырья, материалов, комплектующих изделий, информации. Анализ показал, что узким местом в системе менеджмента является ее «вход». Процесс, т. е. технология, организация производства и труда отвечают требованиям конкурентоспособности. Более подробный анализ «входа» системы менеджмента выявил самое узкое место во «входе» системы. Этим компонентом оказался электродвигатель как комплектующее изделие к товару.

На втором этапе анализа был изучен рынок электродвигателей данного класса и были определены три лучших варианта качественных электродвигателей, выпускаемых другими фирмами. В конечном счете замена электродвигателя должна обеспечить высокое качество «входа», что, соответственно, при высоком качестве «процесса» обеспечит высокое качество и конкурентоспособность выпуского товара. Потенциалом и временем для самостоятельного производства электродвигателей необходимого класса и качества фирма не располагает. Важнейшие параметры альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества товара приведены в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Исходные данные для экономического обоснования мероприятий по повышению качества «входа» фирмы

| Показатель  | Условное обозначение | Значение показателей по альтернативным вариантам |        |        |
|---|----------------------|--|--------|--------|
|   |                      | Первый   | Второй | Третий |
| 1   | 2                    | 3  | 4      | 5      |
| 1 Годовая программа выпуского товара в 2025 г., шт.                           | $N_c$                | 1200   | 1200   | 1200   |
| 2 Предполагаемая продолжительность выпуска нового товара данной модели, лет   | –                    | 3  | 3      | 3      |
| 3 Цена товара в 2025 г., у. е.  | $\Pi_{с.т}$          | 5500   | 5500   | 5500   |
| 4 Цена старого электродвигателя, у. е.  | $\Pi_{с.э}$          | 1000   | 1000   | 1000   |
| 5 Цена электродвигателя для нового товара в 2025 г., у. е.                    | $\Pi_{н.э}$          | 1300   | 1500   | 1100   |
| 6 Коэффициент освоенности электродвигателей в серийном производстве в 2025 г. | $K_o$                | 1  | 1,07   | 1,05   |

## Окончание таблицы 11.1

| 1  | 2                 | 3      | 4      | 5      |
|--|-------------------|--------|--------|--------|
| 7 Единовременные затраты на маркетинг, организационный проект, у. е.                                 | $Z_m$             | 125000 | 150000 | 200000 |
| 8 Расходы на транспортирование и хранение партий электродвигателей из 100 шт. в 2025 г., у. е.       | $Z_{tr.h}$        | 4000   | 6500   | 7000   |
| 9 Расходы на транспортирование и хранение партий старых электродвигателей из 100 шт., у. е.          | $Z_{tr.c}$        | 3500   | 3500   | 3500   |
| 10 Прогноз объема рынка по новым товарам на 2026–2028 гг., шт./год                                   | $N_h$             | 1300   | 1500   | 1350   |
| 11 Потери от брака при сборке старого товара на годовую программу, у. е.                             | $\Delta C_{br.c}$ | 5000   | 5000   | 5000   |
| 12 Прогноз потерь от брака при сборке нового товара на годовую программу, у. е.                      | $\Delta C_{br.h}$ | 3000   | 2500   | 4200   |
| 13 Год начала выпуска нового товара  | —                 | 2020   | 2020   | 2020   |
| 14 Коэффициент изменения полезного эффекта (качества) электродвигателя по отношению к старому товару | $K_n$             | 1,20   | 1,15   | 1,05   |
| 15 Фактор риска, доли единицы  | $K_p$             | 0,75   | 0,70   | 0,85   |
| 16 Фактор инфляции   | $J_u$             | 1,08   | 1,08   | 1,08   |

Требуется выбрать наилучший из трех альтернативных вариантов повышения качества товаров.

Показатели альтернативных вариантов отличаются друг от друга по:

а) *фактору времени*. Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через несколько лет получит большую сумму. Отняв от этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений, т. е. сегодняшний рубль дороже завтрашнего. Например, владея сегодня одной единицей валюты и положив ее в банк на депозит, через год вкладчик будет иметь при процентной ставке, равной 10 % годовых, 1,1 у. е., через два года – 1,21 у. е., через три – 1,33 у. е. и т. д.

Для учета фактора времени прошлые затраты приводятся к будущему году пуска объекта в эксплуатацию (или к году реализации мероприятия к расчетному году) при помощи умножения номинальных прошлых затрат  $Z_m$  на коэффициент дисконтирования  $K_d$ , который определяется по формуле

$$K_d = (1 + a)^t, \quad (11.1)$$

где  $a$  – процентная ставка, доли единицы;

$t$  – количество лет между годом вложения инвестиций и годом пуска объекта в эксплуатацию (годом реализации мероприятия, расчетным годом).

В данном случае единовременные затраты (инвестиции) на маркетинговые исследования и организационный проект перехода на новый электродвигатель для выпускаемого товара будут осуществлены в 2025 г., расчетный год и год внедрения мероприятия – 2026 г., мероприятие будет действовать в течение 2026–2028 гг.

Размеры единовременных и текущих затрат по альтернативным вариантам неодинаковы, поэтому необходимо единовременные затраты приводить к 2025 г.

(расчетному) путем их увеличения на коэффициент дисконтирования, а текущие затраты на комплектующие, которые будут поставляться в 2026–2028 гг., – путем уменьшения на этот коэффициент (сегодняшний рубль дороже завтрашнего);

б) *фактору качества* комплектующего изделия (электродвигателя) для товара (см. таблицу 11.1, п. 14);

в) *фактору качества* изготовления товара, влияющего напрямую на величину потерь от брака (см. таблицу 11.1, п. 12);

г) *фактору объема продаж*;

д) *уровню освоенности электродвигателей* в серийном производстве (см. таблицу 11.1, п. 6). Поскольку эти электродвигатели в годы поставки (2026–2028) будут уже освоены в серийном производстве, то можно ожидать, что в эти годы цена электродвигателей по второму и третьему вариантам уменьшится на коэффициент освоенности, т. е. цену электродвигателя, например, по второму варианту в 2026–2028 гг. по фактору освоенности следует уменьшить на коэффициент 1,1. За счет фактора инфляции цена ежегодно будет повышаться на коэффициент, равный 1,08;

е) *фактору условий поставок* (в данном примере) комплектующих. Самый удаленный поставщик комплектующих – третий (см. таблицу 11.1, п. 8);

ж) *сложности маркетинговых исследований рынка* электродвигателей. По этому фактору наиболее сложным является третий вариант (см. таблицу 11.1, п. 7);

з) *фактору риска*. По этому фактору наиболее неопределенным является второй вариант, т. к. у изготавителей электродвигателей по этому варианту наименьший коэффициент финансовой надежности.

При расчете ожидаемого экономического эффекта необходимо использовать системный подход. Он выражается в том, что эффект считается по «выходу» системы. Схема применения к расчету эффекта системного подхода может быть представлена в следующем виде (рисунок 11.1).

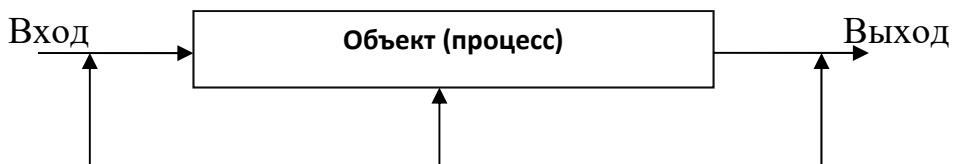


Рисунок 11.1 – Схема применения к расчету эффекта системного подхода

### **Расчет ожидаемого экономического эффекта разработки и реализации мероприятий по повышению качества «входа» фирмы по первому варианту.**

Мероприятие разрабатывается в 2025 г., внедряется в начале 2026 г., действовать будет три года – в течение 2026–2028 гг. Значит, прошлые (2025 г. по отношению к 2026 г.) единовременные затраты необходимо увеличивать, а будущие текущие (2027 и 2028 гг. к 2026 г.) уменьшать на коэффициент дисконтирования.

Требуется сделать расчет эффекта по элементам затрат по всем годам действия мероприятия.

### Расчет по первому варианту за 2026 г.

1 Увеличение себестоимости единицы товара фирмы  $\Delta C_{ex}$  из-за повышения качества электродвигателя:

$$\Delta C_{ex} = \left( \frac{I_{h,2}}{K_o} - I_{c,2} \right) \cdot \frac{J_u}{K_d} + (Z_{mp,h} - Z_{mp,c}) \cdot \frac{1}{K_d}, \quad (11.2)$$

где  $I_{h,2}$  – цена нового электродвигателя;

$I_{c,2}$  – цена старого электродвигателя, для всех вариантов равна 1 000 у. е.;

$K_o$  – коэффициент освоенности электродвигателей в серийном производстве;

$K_d$  – коэффициент дисконтирования, определяется по формуле (11.1) для первого, второго и третьего годов, в течение которых будет выпускаться новый товар;

$J_u$  – индекс инфляции (исходя из таблицы, для первого года  $J_u = 1,08$ , для второго  $J_u = 1,08^2$ , для третьего –  $J_u = 1,08^3$ );

$Z_{mp,h}$  – затраты на транспортирование и хранение единицы нового электродвигателя, у. е. (в таблице затраты приняты на партию электродвигателей, поэтому при расчете затрат на единицу изделия следует приведенные в таблице затраты делить на 100);

$Z_{mp,c}$  – то же старого электродвигателя, равны для всех вариантов 3 500 у. е. (следует делить на 100).

Подставив в формулу (11.2) данные из таблицы, получим

$$\Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 300}{1} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08}{1,1} + \frac{(4\ 000 - 3\ 500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1} = 300,0 \text{ у. е.}$$

2 Снижение себестоимости единицы товара фирмы в 2026 г. за счет повышения качества «процесса» при повышении качества «входа» системы  $\Delta C_{np}$  проявляется в снижении производственного брака:

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{\Delta C_{bp,c}}{N_c} - \frac{\Delta C_{bp,h}}{N_h} \right) \cdot \frac{1}{K_d}, \quad (11.3)$$

где  $\Delta C_{bp,c}$  – потери от производственного брака на годовую программу старого товара (равны 5000 у. е. на годовую программу);

$\Delta C_{bp,h}$  – то же для нового товара;

$N_c, N_h$  – годовая программа по старому и новому товару.

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{3\ 000}{1\ 300} \right) \cdot \frac{1}{1,1} = 1,7 \text{ у. е.}$$

3 Экономия на росте цены нового товара в 2026 г.

$$\Delta \mathcal{E}_u = (I_h - I_c) \cdot \frac{J_u}{K_d} = I_c (K_n - 1) \cdot \frac{J_u}{K_d}, \quad (11.4)$$

где  $I_{n\cdot}$ ,  $I_{c\cdot}$  – цена нового (по первому варианту) и старого товара.

$$I_{n\cdot} = I_{c\cdot} \cdot K_n, \quad (11.5)$$

где  $K_n$  – коэффициент изменения полезного эффекта нового товара (в данном случае по первому варианту) по отношению к старому товару.

Подставив в формулу (11.4) исходные данные из таблицы, получим

$$\Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,2 - 1) \cdot \frac{1,08}{1,1} = 1\ 080 \text{ у. е.}$$

Приведенные к 2026 г. единовременные затраты  $Z_{np}$  составят

$$Z_{np} = Z_m \cdot K_\delta, \quad (11.6)$$

где  $Z_m$  – единовременные затраты на маркетинговые исследования и НИОКР. Они уменьшаются, т. к. расчетный год в будущем периоде.

$$Z_{np} = 125\ 000 \cdot 1,1 = 137\ 500 \text{ у. е.}$$

Аналогично выполняются необходимые расчеты по ожидаемому экономическому эффекту за 2027–2028 гг.

#### **Расчеты по первому варианту за 2027 г.**

$$1 \ \Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 300}{1} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08^2}{1,1^2} + \frac{(4\ 000 - 3\ 500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1^2} = 295,0 \text{ у. е.}$$

$$2 \ \Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{3\ 000}{1\ 300} \right) \cdot \frac{1}{1,1^2} = 1,5 \text{ у. е.}$$

$$3 \ \Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,2 - 1) \cdot \frac{1,08^2}{1,1^2} = 1067 \text{ у. е.}$$

#### **Расчеты по первому варианту за 2028 г.**

$$1 \ \Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 300}{1} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08^3}{1,1^3} + \frac{(4\ 000 - 3\ 500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1^3} = 289,0 \text{ у. е.}$$

$$2 \ \Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{3\ 000}{1\ 300} \right) \cdot \frac{1}{1,1^3} = 1,4 \text{ у. е.}$$

$$3 \ \Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,2 - 1) \cdot \frac{1,08^3}{1,1^3} = 1045 \text{ у. е.}$$

Поскольку в данном примере программа выпуска продукции за 2026–2028 гг. условно не изменяется, то для определения ожидаемого экономического эффекта можно просуммировать элементы экономии по годам, умножить на годовую программу и отнять единовременные затраты.

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятия по первому варианту повышения качества «входа» фирмы за срок действия мероприятия с учетом фактора риска  $K_p$ , равного 0,75 (см. таблицу 11.1, п. 14),

$$\mathcal{E}_o = \left[ (-\Delta C_{ex} + \Delta C_{np} + \Delta \mathcal{E}_u)_{2020} + (-\Delta C_{ex} + \Delta C_{np} + \Delta \mathcal{E}_u)_{2021} + (-\Delta C_{ex} + \Delta C_{np} + \Delta \mathcal{E}_u)_{2022} \right] \times N_c \cdot K_p - Z_{np}. \quad (11.7)$$

Подставив в формулу (11.7) рассчитанные ранее данные, получим

$$\mathcal{E}_{o1} = [(-300,0 + 1,7 + 1\ 080,0) + (-295,0 + 1,5 + 1\ 067,0) + (-289,0 + 1,4 + 1\ 045,0)] \cdot 1\ 200 \cdot 0,75 - 137\ 500,0 = 1\ 943\ 840,0 \text{ у. е.} \approx 1\ 943,8 \text{ тыс. у. е.}$$

Аналогичные расчеты выполняем по второму варианту.

Здесь, по сравнению с первым вариантом, дополнительно учитывается при расчете будущей цены электродвигателей в 2026 г. коэффициент освоенности нового электродвигателя (см. таблицу 11.1, п. 6) путем деления цены на этот коэффициент.

### **Расчеты по второму варианту за 2026 г.**

1 Увеличение себестоимости единицы товара фирмы из-за повышения качества электродвигателя составит в 2026 г.

$$\Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 500}{1,07} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08}{1,1} + \frac{(6\ 500 - 3\ 500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1} = 421,2 \text{ у. е.}$$

2 Снижение себестоимости единицы товара фирмы в 2026 г. за счет повышения качества «процесса» при повышении качества «входа» системы проявляется в снижении производственного брака:

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{2\ 500}{1\ 300} \right) \cdot \frac{1}{1,1} = 2,3 \text{ у. е.}$$

3 Экономия на росте цены нового товара в 2026 г.

$$\Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,15 - 1) \cdot \frac{1,08}{1,1} = 808,5 \text{ у. е.}$$

4 Приведенные к 2025 г. единовременные затраты

$$Z_{np} = 150\ 000 \cdot 1,1 = 165\ 000 \text{ у. е.}$$

### **Расчеты по второму варианту за 2027 г.**

$$1 \Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 500}{1} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08^2}{1,1^2} + \frac{(6\ 500 - 3\ 500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1^2} = 509,8 \text{ у. е.}$$

$$2 \Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{2\ 500}{1\ 500} \right) \cdot \frac{1}{1,1^2} = 2,1 \text{ у. е.}$$

$$3 \Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,15 - 1) \cdot \frac{1,08^2}{1,1^2} = 800,2 \text{ у. е.}$$

**Расчеты по второму варианту за 2028 г.**

$$1 \Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 500}{1} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08^3}{1,1^3} + \frac{(6\ 500 - 3\ 500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1^3} = 496,2 \text{ у. е.}$$

$$2 \Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{2\ 500}{1\ 500} \right) \cdot \frac{1}{1,1^3} = 1,9 \text{ у. е.}$$

$$3 \Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,15 - 1) \cdot \frac{1,08^3}{1,1^3} = 783,8 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятия по второму варианту повышения качества «входа» фирмы за срок действия мероприятия с учетом фактора риска

$$\mathcal{E}_{o2} = [(-421,2 + 2,3 + 808,5) + (-509,8 + 2,1 + 800,2) + (-496,2 + 1,9 + 783,8)] \times \\ \times 1\ 200 \times 0,7 - 165\ 000,0 = 651\ 144,0 \text{ у. е.} \approx 651,1 \text{ тыс. у. е.}$$

**Расчеты по третьему варианту за 2026 г.**

1 Перерасход себестоимости на «входе»

$$\Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 100}{1,05} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08}{1,1} + \frac{(7\ 000 - 3\ 500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1} = 78,4 \text{ у. е.}$$

2 Экономия себестоимости в «процессе»

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{4\ 200}{1\ 350} \right) \cdot \frac{1}{1,1} = 1,0 \text{ у. е.}$$

3 Экономия на «выходе»

$$\Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,05 - 1) \cdot \frac{1,08}{1,1} = 269,5 \text{ у. е.}$$

4 Приведенные к 2026 г. единовременные затраты

$$3_{np} = 200\ 000 \cdot 1,1 = 220\ 000 \text{ у. е.}$$

**Расчеты по третьему варианту за 2027 г.**

$$1 \Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 100}{1,05} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08^2}{1,1^2} + \frac{(7\ 000 - 3500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1^2} = 125,9 \text{ у. е.}$$

$$2 \Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{4\ 200}{1\ 350} \right) \cdot \frac{1}{1,1^2} = 0,9 \text{ у. е.}$$

$$3 \Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,05 - 1) \cdot \frac{1,08^2}{1,1^2} = 264,0 \text{ у. е.}$$

**Расчеты по третьему варианту за 2028 г.**

$$1 \Delta C_{ex} = \left( \frac{1\ 100}{1,05} - 1\ 000 \right) \cdot \frac{1,08^3}{1,1^3} + \frac{(7\ 000 - 3500)}{100} \cdot \frac{1}{1,1^3} = 121,3 \text{ у. е.}$$

$$2 \Delta C_{np} = \left( \frac{5\ 000}{1\ 200} - \frac{4\ 200}{1\ 350} \right) \cdot \frac{1}{1,1^3} = 0,8 \text{ у. е.}$$

$$3 \Delta \mathcal{E}_u = 5\ 500 \cdot (1,05 - 1) \cdot \frac{1,08^3}{1,1^3} = 261,2 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятия по третьему варианту повышения качества «входа» фирмы за срок действия мероприятия с учетом фактора риска

$$\mathcal{E}_{o3} = [(-78,4 + 1,0 + 269,5) + (-125,9 + 0,9 + 264,0) + (-121,3 + 0,8 + 261,2)] \times \\ \times 1\ 200 \times 0,85 - 220\ 000,0 = 261\ 236,0 \text{ у. е.} \approx 261,2 \text{ тыс. у. е.}$$

Таким образом, из трех альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества «входа» фирмы наиболее эффективным является первый с ожидаемым экономическим эффектом разработки и внедрения мероприятия по повышению качества комплектующего изделия (электродвигателя) в размере 1943,8 тыс. у. е.

**12 Решения в менеджменте**

**Переход на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности.**

**Задание**

Используя приведенный алгоритм решения задачи, обоснуйте альтернативные варианты конструкции товара. Определите, какой из альтернативных вариантов является наиболее эффективным.

## Характеристика ситуации.

Маркетинговые исследования рынка товара фирма показали, что для удержания своих позиций на рынке фирма должна перейти на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиями конкурентоспособности. Новая модель товара требует больше производственных затрат. Вместе с тем более качественный, конкуренто-способный товар будет реализовываться по более высокой цене. Исходные данные для выбора решения приведены в таблице 12.1.

Таблица 12.1 – Исходные данные по альтернативным вариантам конструкции товара

| Показатель   | Условное обозначение | Значение показателей по альтернативным вариантам |        |        |
|--|----------------------|--|--------|--------|
|  |                      | Первый   | Второй | Третий |
| 1 Единовременные затраты в повышении качества товара, у. е.:             |                      |  |        |        |
| в 2025 г.  | 3                    | 5000   | 6500   | 8000   |
| в 2026 г. (год внедрения)  | 3                    | 8000   | 10500  | 12000  |
| 2 Прогноз себестоимости товара, у. е.:                                   |                      |  |        |        |
| в 2027 г.  | $C_m$                | 250  | 230    | 210    |
| в 2028 г.  | $C_m$                | 230  | 210    | 200    |
| в 2029 г.  | $C_m$                | 210  | 200    | 190    |
| 3 Годовая программа выпуска товара, шт.:                                 |                      | 1500   | 1500   | 1500   |
| в 2027 г.  | $N_m$                |  |        |        |
| в 2028 г.  | $N_m$                | 1500   | 1700   | 1700   |
| в 2029 г.  | $N_m$                | 1500   | 1800   | 1800   |
| 4 Доля налогов и сборов из прибыли от реализации продукции, %            | $H_m$                | 70   | 70     | 70     |
| 5 Коэффициент (индекс) изменения полезного эффекта товара                | $K_n$                | 1  | 1,1    | 1,2    |
| 6 Нормативная рентабельность товара, единая для всего периода выпуска, % | $P_h$                | 15   | 15     | 15     |
| 7 Процентная ставка, %   | $K_o$                | 10   | 10     | 10     |
| 8 Инфляция, % в год  | $J_u$                | 8  | 8      | 8      |
| 9 Фактор риска   | $K_p$                | 0,6  | 0,5    | 0,45   |
| 10 Сопутствующий эффект  |                      | Не изменяется                                    |        |        |

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения мероприятий по переходу на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности, необходимо сделать по трем вариантам. При расчетах следует исходить из того, что мероприятия по улучшению качества товара, отвечающего требованиям конкурентоспособности, разрабатываются в 2025 г. Единовременные затраты на повышение качества товара были сделаны в 2025 и 2026 гг. Выпуск новой модели товара планируется осуществить в 2027, 2028 и 2029 гг.

Экономию Э за первый, второй и третий годы производства новой модели товара определим по формуле

$$\mathcal{E} = \left[ I_m - C_m - (I_m - C_m) \frac{H_m}{100} \right] \cdot N_m \cdot \frac{J_u}{K_o} \cdot K_p \cdot K_n, \quad (12.1)$$

где  $I_m$  – цена нового товара, у. е.;

$C_m$  – себестоимость товара, у. е.;

$H_m$  – доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара, %;

$N_m$  – годовая программа выпуска товара, шт.;

$J_u$  – индекс инфляции (для первого года  $J_u = 1,08$ , для второго –  $J_u = 1,08^2$ , для третьего –  $J_u = 1,08^3$ );

$K_d$  – процентная ставка в 10 % (для первого года – 1,10, для второго –  $1,10^2$ , для третьего –  $1,10^3$ );

$K_p$  – фактор производственного риска;

$K_n$  – коэффициент изменения полезного эффекта товара.

Чтобы рассчитать экономию Э производства новой модели товара, необходимо определить цену нового товара по годам и альтернативным вариантам по формуле

$$I_m = C_m \cdot \left(1 + \frac{P_h}{100}\right), \quad (12.2)$$

где  $P_h$  – нормативная рентабельность, %.

Используя формулы (12.1) и (12.2), следует сделать расчет ожидаемого экономического эффекта  $\mathcal{E}_m$ .

### Расчет ожидаемого экономического эффекта по первому варианту.

Экономия за 2027 г.

$$\mathcal{E}_{2027} = \left[ 250 \cdot 1,15 - 250 - (250 \cdot 1,15 - 250) \frac{70}{100} \right] \cdot 1500 \cdot \frac{1,08}{1,10} \cdot 0,6 = 9985 \text{ у. е.}$$

Экономия за 2028 г.

$$\mathcal{E}_{2028} = \left[ 230 \cdot 1,15 - 230 - (230 \cdot 1,15 - 230) \frac{70}{100} \right] \cdot 1500 \cdot \frac{1,08^2}{1,10^2} \cdot 0,6 = 8936 \text{ у. е.}$$

Экономия за 2029 г.

$$\mathcal{E}_{2029} = \left[ 210 \cdot 1,15 - 210 - (210 \cdot 1,15 - 210) \frac{70}{100} \right] \cdot 1500 \cdot \frac{1,08^3}{1,10^3} \cdot 0,6 = 8092 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект  $\mathcal{E}_m$  разработки и внедрения первого варианта определим по формуле

$$\mathcal{E}_{m1} = (\mathcal{E}_{2027} + \mathcal{E}_{2028} + \mathcal{E}_{2029}) - Z_{2025} \cdot K_{d2025} - Z_{2026} \cdot K_{d2026}, \quad (12.3)$$

где  $Z$  – единовременные затраты по первому и второму годам, у. е.;

$K_d$  – коэффициент дисконтирования по первому и второму годам, у. е.

Подставив произведенные расчеты в формулу (12.3), получим ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения по первому альтернативному варианту

$$\mathcal{E}_{m1} = (9985 + 8936 + 8092) - 5000 \cdot 1,1 - 8000 \cdot 1,0 = 13513 \text{ у. е.}$$

**Расчет ожидаемого экономического эффекта по второму варианту.**

$$\mathcal{E}_{2027} = \left[ 230 \cdot 1,15 - 230 - (230 \cdot 1,15 - 230) \frac{70}{100} \right] \cdot 1500 \cdot \frac{1,08}{1,10} \cdot 0,5 \cdot 1,1 = 8562 \text{ у. е.}$$

$$\mathcal{E}_{2028} = \left[ 210 \cdot 1,15 - 210 - (210 \cdot 1,15 - 210) \frac{70}{100} \right] \cdot 1700 \cdot \frac{1,08^2}{1,10^2} \cdot 0,5 \cdot 1,1 = 8562 \text{ у. е.}$$

$$\mathcal{E}_{2029} = \left[ 200 \cdot 1,15 - 200 - (200 \cdot 1,15 - 200) \frac{70}{100} \right] \cdot 1800 \cdot \frac{1,08^2}{1,10^2} \cdot 0,5 \cdot 1,1 = 8433 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения второго варианта

$$\mathcal{E}_{m2} = (8343 + 8562 + 8433) - 6500 \cdot 1,1 - 10500 \cdot 1,0 = 7688 \text{ у. е.}$$

**Расчет ожидаемого экономического эффекта по третьему варианту.**

$$\mathcal{E}_{2027} = \left[ 210 \cdot 1,15 - 210 - (210 \cdot 1,15 - 210) \frac{70}{100} \right] \cdot 1500 \cdot \frac{1,08}{1,10} \cdot 0,45 \cdot 1,2 = 7555 \text{ у. е.}$$

$$\mathcal{E}_{2028} = \left[ 200 \cdot 1,15 - 200 - (200 \cdot 1,15 - 200) \frac{70}{100} \right] \cdot 1700 \cdot \frac{1,08^2}{1,10^2} \cdot 0,45 \cdot 1,2 = 7964 \text{ у. е.}$$

$$\mathcal{E}_{2029} = \left[ 190 \cdot 1,15 - 190 - (190 \cdot 1,15 - 190) \frac{70}{100} \right] \cdot 1800 \cdot \frac{1,08^3}{1,10^3} \cdot 0,45 \cdot 1,2 = 7865 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения третьего варианта

$$\mathcal{E}_{m3} = (7555 + 7964 + 7865) - 8000 \cdot 1,1 - 12000 \cdot 1,0 = 2584 \text{ у. е.}$$

Таким образом, из трех альтернативных вариантов от внедрения мероприятий по переходу на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности, наиболее эффективным является первый вариант ( $\mathcal{E}_{o1} = 13\ 513$  у. е.).

## 13 Формы власти и влияние

**Ситуация для анализа «Предприниматель или менеджер?».**

Роза Райхман является вице-президентом компании «Парсон Бринккеркофф», крупной инженерной компании США. Она начала свою карьеру в компании «Парсон Бринккеркофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта времененная 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 Коммюникейшэнз». 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 Коммюникейшэнз» должна была активизировать усилия в области маркетинга внутри кампании и одновременно начать кампанию по внешнему маркетингу.

По истечении нескольких лет «новое предприятие» Розы Райхман имело серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «Парсон Бринкеркофф» и внешним клиентам, превысил несколько млн долл. «Пи Би Коммюникейшэнз» 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 Мишеля 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 Коммюникейшэнз»?

## **14 Лидерство и стиль менеджмента**

### **Профессиональные требования к лидеру.**

Деятельность лидера предусматривает ряд профессиональных требований:

- концептуальность, т. е. способность представлять деятельность фирмы в целом и уметь адаптировать ее к меняющимся условиям делового мира; обладать навыками стратегического планирования;
- оперативность, т. е. наличие квалификации на уровне принимаемого решения;

– аналитичность, т. е. умение эффективно применять научные методы анализа, в первую очередь инструменты количественного анализа; умение диагностировать проблему и определять решение;

– способность к административным решениям, т. е. наличие навыков организационных решений и процедурных вопросов;

– коммуникационность, т. е. умение передавать свои идеи и разработки как в устной, так и в письменной форме;

– коммуникабельность, т. е. умение строить свои отношения в общении с коллегами как внутри фирмы, так и за ее пределами;

– обладание определённым уровнем технических знаний, в том числе специфическими знаниями, необходимыми для постановки и решения управлеченческих задач.

В современных условиях очень важное значение приобретают способности к стратегическому управлению, что предполагает наличие у менеджера следующих элементов:

1) умение смоделировать ситуацию;

2) способность:

- выявить необходимость изменений;
- разработать стратегию изменений;
- использовать в ходе изменений надежные методы;
- воплощать стратегию в жизнь.

### Задание

На основе проведенных социометрических исследований менеджеров (результаты исследования приведены в социоматрице в таблице 14.1) необходимо:

- вычислить социометрические статусы менеджеров;
- расположить менеджеров в порядке убывания статуса;
- определить необходимую структуру группы менеджеров (лидеры, предпочтаемые, отверженные, изолированные).

Таблица 14.1 – Социоматрица менеджеров

| Фамилия  | Социометрический критерий                              |                 |   |                 |
|----------|--|-----------------|---|-----------------|
|          | С кем бы Вы хотели работать вместе над одним проектом? |                 | С кем бы Вы не хотели работать вместе над одним проектом? |                 |
|          | Кого выбрал?   | Кто его выбрал? | Кого отверг?  | Кто его отверг? |
| Андреев  | 2, 6   | –               | 3   | 3               |
| Борисов  | 4, 6   | 1, 3, 4, 6, 7   | –   | –               |
| Васильев | 2  | –               | 1   | 1, 7            |
| Гапеев   | 2, 6   | 2, 7            | –   | –               |
| Денисов  | –  | –               | –   | –               |
| Егоров   | 2  | 1, 2, 4         | –   | –               |
| Журавлев | 2, 4   | –               | 3   | –               |

## **Методика выполнения задания**

### *1 Вычисление социометрических статусов.*

Социометрические методы предусматривают целый ряд индивидуальных и групповых количественных характеристик взаимоотношений, основной из которых является социометрический статус.

Социометрический статус – это персональный индекс, рассчитываемый для каждого члена группы на основе данных социоматрицы и выражющий отношения количества выборов (положительных или отрицательных, полученных им в результате опроса, к максимально возможному количеству выборов.

В случае *позитивного* критерия

$$S_i^+ = \frac{R_i^+}{N-1}, \quad (14.1)$$

где  $S_i^+$  – положительный социометрический статус;

$R_i^+$  – сумма положительных выборов, полученных  $i$ -м членом группы;

$N$  – количество людей в группе.

Максимальное количество выборов равно  $N-1$ , т. к. выбирать или отвергать самого себя нельзя.

В случае *негативного* критерия

$$S_i^- = \frac{R_i^-}{N-1}, \quad (14.2)$$

где  $S_i^-$  – отрицательный социометрический статус;

$R_i^-$  – сумма отрицательных выборов, полученных  $i$ -м членом группы.

Положительный статус указывает на благоприятное отношение группы к данному человеку по выбранному критерию. Его величина находится в пределах от 0 до 1, и чем больше этот статус, тем лучше положение человека в группе.

Отрицательный статус – величина, которая может колебаться в пределах от 0 до  $-1$ , свидетельствует о неблагоприятном отношении группы к данному лицу, и чем больше величина отрицательного статуса, тем хуже положение такого человека в группе.

Если позитивный и негативный критерии однородны, следует пользоваться объединенной формулой

$$S_i = \frac{\sum R_i^+ + R_i^-}{N-1}. \quad (14.3)$$

В этом случае  $-1 < S_i < +1$ .

*2 Расчет социометрических статусов менеджеров по данным таблицы социоматрицы.*

Рассмотрим это на примере определения статуса менеджера Андреева по формуле (14.3):

$$S_1 = \frac{0 - 1}{7 - 1} = -0,17.$$

Сделаем аналогичные расчеты для других претендентов, т. е. определим  $S_2 \dots S_7$ .

*3 Расположение претендентов в порядке убывания величины статусов, т. е. уложим фамилии и значения статуса (оно может быть как положительным, так и отрицательным).*

*4 Определение иерархической структуры претендентов.*

В зависимости от социометрического статуса менеджеров строится их неформальная иерархия. На высшем уровне располагаются «лидеры» – набравшие в два и более раза больше среднего количества положительных выборов. За ними следуют «предпочитаемые» – получившие среднее или несколько более среднего количества выборов, затем «пренебрегаемые» – получившие менее среднего количества положительных выборов. Тех, кого никто не выбрал, называют «изолированными», и в самом низу находятся те, кто получил отрицательный выбор и имеют отрицательный статус – «отверженные».

*5 Исходя из социометрического статуса претендентов расположение их в диаграмме предпочтений.*

### Домашнее задание

В связи с участившимися конфликтами в одном из филиалов банка по распоряжению его руководителя специалистом-психологом было проведено социометрическое исследование работников, в результате которого были получены данные, представленные в социоматрице (таблица 14.2).

Таблица 14.2 – Социоматрица сотрудников филиалов банка

| Фамилия    | Социометрический критерий                              |                  |   |                 |
|------------|--|------------------|---|-----------------|
|            | С кем бы Вы хотели работать вместе над одним проектом? |                  | С кем бы Вы не хотели работать вместе над одним проектом? |                 |
|            | Кого выбрал?   | Кто его выбрал?  | Кого отверг?  | Кто его отверг? |
| Иванова    | 2, 8   | 2, 3, 4, 6, 7, 8 | 7   | 5               |
| Петренко   | 1, 3   | 1, 3             | –   | –               |
| Соколова   | 1, 2   | 2                | 4   | 4               |
| Никольская | 1, 5   | –                | 3   | 3               |
| Федорова   | 6  | 4, 5             | 1   | –               |
| Васильева  | 1, 5   | 5                | 7   | –               |
| Гордеева   | 1  | –                | 8   | 1, 6, 8         |
| Тимошина   | 1  | 1                | 7   | 7               |
| Данилова   | 10   | 10               | –   | –               |
| Исаева     | 9  | 9                | –   | –               |
| Гаврикова  | –  | –                | –   | –               |

На основе этих данных требуется:

- вычислить социометрические статусы;
- расположить сотрудниц филиала в порядке убывания статуса;
- определить иерархическую структуру группы (лидеры, предпочтаемые, отверженные, изолированные).

## 15 Самоменеджмент

### **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 ниже.

*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 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 избегать затоваривания на складе.

### **Задание**

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;
- способность 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 «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера».**

Если у Вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно себя лишний 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 попытать силы в предпринимательстве.

### **Практическое упражнение «Менеджер XXI в.».**

#### **Процедура.**

Шаг 1. В течение 10–15 мин студенты индивидуально составляют «портрет» менеджера XXI в., принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении.

Шаг 2. В малых группах в течение следующих 20–30 мин студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI в.

Шаг 3. В классе под руководством преподавателя в течение 15–20 мин проводится обсуждение и вырабатывается общее видение требований к менеджеру XXI в.

#### **Домашнее задание «Мой лучший менеджер»**

Укажите качества менеджера, которые сформировали у Вас данное представление о нем. Качества не только должны быть названы, но и «расшифрованы» в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям. Для ранее неработавших студентов в качестве менеджеров могут выступать работники или руководители учебных или спортивных учреждений, а также учреждений культуры.

## **16 Управление конфликтами, стрессами и изменениями**

#### **Ситуация для анализа «Дilemma для Ирины».**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных

структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что данная практика неправильна и незаконна и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю фирмы, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Данное обстоятельство окончательно убедило девушку в необходимости встречи с руководителем фирмы, однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и девушка решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на данное обстоятельство. Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной стал выбор. В принципе, она могла настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Девушка понимала, что, если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу и что совершенно точно – ее действия будут не по душе коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся – и фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Ответьте на следующие вопросы.

1 Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2 Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона?

Если да, то в чем она выражается?

3 Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4 Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5 Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

## 17 Управление персоналом

### *Вопросы для обсуждения*

1 Управление процессом адаптации человека и организации. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека.

2 Обучение поведению в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями. Управление группой. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

3 Управление конфликтами. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

4 Управление изменениями. Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

5 Переговоры. Основные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

## 18 Организационная культура

### **Ситуация для анализа «Авария в человеческих взаимоотношениях».**

В доменном цехе металлургического завода произошла «авария» в человеческих взаимоотношениях. Цех считался на заводе благоприятным. Так было, пока не назначили нового начальника. Им стал человек, проработавший на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все знали его как хорошего и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился. Однако никто не мог предположить, что человек может так измениться.

Новый начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнением специалистов. С теми, кто пытался давать советы, вступал в конфликты и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми. В цехе появилось ощущение беды. И она пришла. Был перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не той, что надо. Начальник цеха на это не обратил внимания.

От предостережений, как всегда, отмахнулся. Результат получился печальный. Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали 20 суток. Из прорыва выйти не могли более полугода.

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Почему эту аварию назвали «аварией» человеческих отношений?
- 2 Какой стиль руководства присущ начальнику цеха?
- 3 Как, по Вашему мнению, можно было предотвратить аварию?
- 4 Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

## **19 Эффективность управления и ее показатели**

**Экономическое обоснование мероприятий по повышению качества совершенствования «процесса» фирмы.**

### **Задание**

Используя приведенный алгоритм решения задачи, обоснуйте альтернативные варианты управленческого решения по совершенствованию «процесса» фирмы. Определите, какой из альтернативных вариантов является наиболее эффективным.

### **Характеристика ситуации.**

Анализ конкурентоспособности выпускаемого товара показал, что при высоком качестве «входа» фирмы качество «процесса» по переработке «входа» на «выход» не отвечает предъявляемым «входом» требованиям по качеству. Исследование компонентов «процесса» показало, что узким местом является организация производства и труда. На фирме высокая текучесть производственного персонала, коэффициент укомплектованности рабочих основных профессий ниже единицы, часты нарушения трудовой дисциплины, коэффициенты пропорциональности, параллельности, непрерывности и ритмичности частичных процессов ниже оптимального. И, как следствие, высокий уровень производственного брака, значительны простой технологического оборудования, потери материальных ресурсов и времени, увеличилось количество рекламаций и послепроизводственные затраты фирмы, снизились объемы продаж и прибыль фирмы.

На основе проведенного исследования было принято решение разработать комплекс организационно-технических мероприятий по совершенствованию системы менеджмента внутри фирмы. В состав мероприятий вошли следующие: повысить тарифные ставки и оклады работников, улучшить условия их труда и отдыха, укомплектовать штатное расписание работниками соответствующей квалификации, улучшить учет нарушений трудовой дисциплины, учет и анализ коэффициентов, характеризующих рациональность организации производства, усовершенствовать систему управления (менеджмента) качеством продукции. Реализация этих мероприятий приведет к повышению качества изготовления выпускаемой продукции и, соответственно, ее цены, или при сохранении прежней цены прекратится снижение объема продаж. Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов решения приведены в таблице 19.1.

Таблица 19.1 – Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов управленческого решения по совершенствованию «процесса» в системе менеджмента

| Показатель  | Ус-<br>лов-<br>ное<br>обоз-<br>наче-<br>ние | Значение показателей           |        |        |
|---|---|--------------------------------|--------|--------|
|   |   | по альтернативным<br>вариантам |        |        |
|   |   | Первый                         | Второй | Третий |
| 1 Годовая программа выпуска товара А, шт.                                 | $N_m$                                       | 7 000                          | 8 000  | 8 000  |
| 2 Цена единицы товара А в 2020 г., у. е.                                  | $I_m$                                       | 1 500                          | 1 600  | 1 650  |
| 3 Себестоимость товара А в 2020 г., у. е.                                 | $C_m$                                       | 1 300                          | 1 350  | 1 400  |
| 4 Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара А, %              | $H_m$                                       | 70                             | 70     | 70     |
| 5 Годовая программа выпуска товара Б, шт.                                 | $N_m$                                       | 3 000                          | 3 000  | 4 000  |
| 6 Цена единицы товара Б в 2020 г., у. е.                                  | $I_m$                                       | 2 500                          | 2 600  | 2 700  |
| 7 Себестоимость товара Б в 2020 г., у. е.                                 | $C_m$                                       | 2 000                          | 2 050  | 2 100  |
| 8 Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара Б, %              | $H_m$                                       | 70                             | 70     | 75     |
| 9 Фактор инфляции   | $J_u$                                       | 1,08                           | 1,08   | 1,08   |
| 10 Годовая процентная ставка, %   | –   | 10                             | 10     | 10     |
| 11 Фактор производственного риска   | $K_p$                                       | 0,90                           | 0,85   | 0,85   |
| 12 Единовременные затраты на маркетинг, НИОКР, ОТПП в 2025 г., тыс. у. е. | $Z_m$                                       | –                              | 250    | 300    |
| 13 Год внедрения мероприятий  | –   | –                              | 2026   | 2026   |
| 14 Продолжительность действия мероприятий, лет                            | –   | –                              | 2      | 2      |

Расчет ожидаемого экономического эффекта по совершенствованию «процесса» в системе менеджмента необходимо сделать по трем вариантам. При расчетах следует исходить из того, что комплекс организационно-технических мероприятий по совершенствованию системы менеджмента внутри фирмы разрабатывается в 2025 г., внедряется в 2026 г. и будет действовать два года (2026 и 2027 гг.)

### *Алгоритм решения задачи*

#### **Решение по первому варианту.**

1 Экономия по выпускаемым товарам с учетом действия фактора риска определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \left[ I_m - C_m - (I_m - C_m) \cdot \frac{H_m}{100} \right] \cdot N_m \cdot K_p, \quad (19.1)$$

где  $I_m$  – цена единицы товара, у. е.;

$C_m$  – себестоимость товара, у. е.;

$H_m$  – доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара, %;

$N_m$  – годовая программа выпуска товара, шт.;

$K_p$  – фактор производственного риска.

Подставив соответствующие данные в формулу (19.1), получим экономию по товару А и товару Б за 2026 г. с учетом фактора риска:

$$\mathcal{E}_{A2026} = \left[ 1\ 600 - 1\ 350 - (1\ 600 - 1\ 350) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 8\ 000 \cdot 0,85 = 510\ 000 \text{ у. е.};$$

$$\mathcal{E}_{B2026} = \left[ 2\ 600 - 2\ 050 - (2\ 600 - 2\ 050) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 3\ 000 \cdot 0,85 = 420\ 750 \text{ у. е.}$$

2 Экономия по выпускаемым товарам с учетом действия фактора риска, факторов времени и инфляции определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \left[ U_m - C_m - (U_m - C_m) \frac{H_m}{100} \right] \cdot N_m \cdot K_p \cdot \frac{J_u}{K_d}, \quad (19.2)$$

где  $J_u$  – фактор инфляции;

$K_d$  – коэффициент дисконтирования

Подставив соответствующие данные в формулу (19.2), получим экономию по товару А и товару Б за 2027 г. с учетом фактора риска, факторов времени и инфляции:

$$\mathcal{E}_{A2027} = \left[ 1\ 600 - 1\ 350 - (1\ 600 - 1\ 350) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 8\ 000 \cdot 0,85 \cdot \frac{1,08}{1,10} = 500\ 727 \text{ у. е.};$$

$$\mathcal{E}_{B2027} = \left[ 2\ 600 - 2\ 050 - (2\ 600 - 2\ 050) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 3\ 000 \cdot 0,85 \cdot \frac{1,08}{1,10} = 413\ 100 \text{ у. е.}$$

3 Ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества процессов в системе менеджмента определяется по формуле

$$\mathcal{E}_m = (\mathcal{E}_{A2026} + \mathcal{E}_{A2027} + \mathcal{E}_{B2026} + \mathcal{E}_{B2027}) - Z_{np} \cdot K_d, \quad (19.3)$$

где  $Z_{np}$  – единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процессов.

Ожидаемый экономический эффект по первому варианту

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{m1} &= (510\ 000 + 500\ 727 + 420\ 750 + 413\ 100) - 250\ 000 \cdot 1,10 = \\ &= 1569577 \text{ у. е.} \approx 1570 \text{ тыс. у. е.} \end{aligned}$$

**Решение по второму варианту.**

$$\mathcal{E}_{A2026} = \left[ 1\ 650 - 1\ 400 - (1\ 650 - 1\ 400) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 8\ 000 \cdot 0,85 = 510\ 010 \text{ y. e.}$$

$$\mathcal{E}_{A2027} = \left[ 1\ 650 - 1\ 400 - (1\ 650 - 1\ 400) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 8\ 000 \cdot 0,85 \cdot \frac{1,08}{1,10} = 500\ 737 \text{ y. e.}$$

$$\mathcal{E}_{B2026} = \left[ 2\ 700 - 2\ 100 - (2\ 700 - 2\ 100) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 4\ 000 \cdot 0,85 = 612\ 000 \text{ y. e.}$$

$$\mathcal{E}_{B2027} = \left[ 2\ 700 - 2\ 100 - (2\ 700 - 2\ 100) \cdot \frac{70}{100} \right] \cdot 4\ 000 \cdot 0,85 \cdot \frac{1,08}{1,10} = 600\ 873 \text{ y. e.}$$

Ожидаемый экономический эффект по второму варианту

$$\mathcal{E}_{m_2} = (510\ 010 + 500\ 737 + 612\ 000 + 600\ 873) - 300\ 000 \cdot 1,10 = \\ = 1\ 893\ 620 \text{ y. e.} \approx 1894 \text{ тыс. y. e.}$$

**Решение по третьему варианту**

$$\mathcal{E}_{A2026} = \left[ 1\ 500 - 1\ 320 - (1\ 500 - 1\ 320) \cdot \frac{75}{100} \right] \cdot 10\ 000 \cdot 0,80 = 360\ 000 \text{ y. e.}$$

$$\mathcal{E}_{A2027} = \left[ 1\ 500 - 1\ 320 - (1\ 500 - 1\ 320) \cdot \frac{75}{100} \right] \cdot 10\ 000 \cdot 0,80 \cdot \frac{1,08}{1,10} = 353\ 455 \text{ y. e.}$$

$$\mathcal{E}_{B2026} = \left[ 2\ 400 - 2\ 000 - (2\ 400 - 2\ 000) \cdot \frac{75}{100} \right] \cdot 4\ 000 \cdot 0,80 = 320\ 000 \text{ y. e.}$$

$$\mathcal{E}_{B2027} = \left[ 2\ 400 - 2\ 000 - (2\ 400 - 2\ 000) \cdot \frac{75}{100} \right] \cdot 4\ 000 \cdot 0,80 \cdot \frac{1,08}{1,10} = 314\ 182 \text{ y. e.}$$

Ожидаемый экономический эффект по третьему варианту

$$\mathcal{E}_{m_3} = 360\ 000 + 353\ 455 + 320\ 000 + 314\ 182 - 850\ 000 \cdot 1,10 = 412637 \text{ y. e.} \approx \\ \approx 413 \text{ тыс. y. e.}$$

Из трех альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества процесса системы менеджмента наиболее эффективным является второй способ с ожидаемым экономическим эффектом за срок действия мероприятия, равным 1894 тыс. y. e.

## Список литературы

- 1 **Виханский, О. С.** Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2023. – 672 с.
- 2 **Резник, С. Д.** Менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 367 с.
- 3 **Набоков, В. И.** Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – М. : Дашков и К, 2023. – 186 с.
- 4 **Набоков, В. И.** Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / В. И. Набоков. – М. : Дашков и К, 2023. – 202 с.
- 5 **Рыжиков, С. Н.** Менеджмент: методы управления : учеб. пособие / С. Н. Рыжиков. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 202 с.
- 6 Стратегическое управление : учебник / под ред. И. К. Ларионова. – 5-е изд. – М. : Дашков и К, 2022. – 234 с.
- 7 **Латфуллин, Г. Р.** Теория менеджмента : учебник / Г. Р. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2019. – 432 с.
- 8 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпилас, И. Шулинг. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2020. – 928 с.
- 9 **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-е изд. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.

## **Приложение А (справочное)**

### **Должностная инструкция финансового менеджера**

#### **1 Общие положения.**

Общие положения:

- 1) финансовый менеджер относится к категории руководителей;
- 2) финансовый менеджер должен знать:

- законодательные и нормативные правовые документы, определяющие требования к финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- состояние и перспективы развития финансовых рынков и рынков сбыта продукции (товаров, услуг, работ);
- принципы организации финансовой работы на предприятии;
- порядок составления финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств, планов реализации продукции (товаров, услуг, работ), планов по прибыли;
- 3) назначение на должность финансового менеджера и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия;
- 4) финансовый менеджер подчиняется непосредственно руководителю предприятия.

#### **2 Функциональные обязанности.**

Финансовый менеджер:

- 1) управляет финансовыми средствами предприятия с целью получения прибыли;
- 2) разрабатывает проекты перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств;
- 3) разрабатывает нормативы оборотных средств и проводит мероприятия по ускорению их оборачиваемости;
- 4) разрабатывает мероприятия по управлению структурой капитала и определяет цену капитала;
- 5) обеспечивает:
  - своевременное поступление доходов;
  - оформление в установленные сроки финансово-расчетных и банковских операций;
  - оплату счетов поставщиков и подрядчиков;
  - погашение займов;
  - выплату процентов, заработной платы рабочим и служащим;
- 6) обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, своевременное отражение происходящих изменений в платежеспособности предприятия, отслеживает состояние собственных средств.

### **3 Права.**

Финансовый менеджер имеет право:

- 1) представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с кредитными учреждениями, страховыми и инвестиционными компаниями, налоговыми органами, другими органами и организациями по финансовым вопросам;
- 2) запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;
- 3) взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений по вопросам финансово-экономической деятельности предприятия;
- 4) давать руководителям структурных подразделений предприятия указания по вопросам надлежащей организации и ведения финансовой работы;
- 5) подписывать финансовые документы;
- 6) знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

### **4 Ответственность.**

Финансовый менеджер несет ответственность:

- 1) за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь;
- 2) за правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, – в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь;
- 3) за причинение материального ущерба предприятию – в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь.