

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

МЕНЕДЖМЕНТ

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

Часть 1



Могилев 2019



УДК 338.24
ББК 65.290-2
М 50

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «22» июня 2019 г.,
протокол № 12

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

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

Методические рекомендации предназначены для проведения лабораторных занятий по дисциплине «Менеджмент», содержат вопросы для обсуждения проблем менеджмента.

Учебно-методическое издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 1

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Технический редактор	С. Н. Красовская
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 36 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, Могилев.

© Белорусско-Российский
университет», 2019



Содержание

Тема 5. Организация и управление.	5
Тема 6. Проектирование организационной структуры	12
Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью	16
Тема 8. Деловая и организационная культура	19
Список литературы	23
Приложение А. Должностная инструкция финансового менеджера.....	24



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

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



Тема 5. Организация и управление

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. Организационно-распорядительные, 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.

Лабораторная работа № 1. Формирование миссии и целей организации

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, *выражающей философию и смысл его существования* (таблицы 1–3).



Таблица 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 и функциональное 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 2 – Философия завода машиностроения (справочно)

Важнейшее 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 и гибко 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	Всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане экологически безопасной внешней среды

Таблица 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 клиентов и эффективного 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
Государственное предприятие, 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

Цель работы: на примере задания изучить алгоритм определения миссии компании, затем приступить к выполнению заданий для самостоятельной работы.

Задание

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

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 «партиями», 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 управленческих 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.

Лабораторная работа № 2. Менеджер и успешное управление

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 – миддл (*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.

Цель работы: оценка проекта по разработке и выпуску новых изделий.

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 4) необходимо заполнить позиции правой стороны таблицы и сделать расчет оценки проекта.

Таблица 4 – Исходные данные для оценки проекта

Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
Определение набора факторов успеха	По условию факторами производства являются:
Определение относительной важности каждого фактора успеха проекта P_j , $P_i = 1$	По условию задания: $P_1 =$ $P_2 =$ $P_3 =$ $P_4 =$
Определение оценки соответствия проекта возможностям компании по каждому фактору $0,0 < C_j < 1,0$	По условию задания: $C_1 =$ $C_2 =$ $C_3 =$ $C_4 =$
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 .

Лабораторная работа № 3. 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 – обдуманый 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 5.

Таблица 5 – 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 6.



Таблица 6 – Алгоритм решения задачи

Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
Оценить количество принятых решений при отношении данной функции на верхнем уровне управления $P_{фц}$	
Уточнить общее число принятых решений на всех уровнях $P_{ф}$	
Рассчитать степень централизации функции $K_{ц} = 1 - P_{фц} / P_{ф}$	

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.



Тема 6. Проектирование организационной структуры

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) структура, дивизиональная структура, проектная и матричная структуры.

4 Новые подходы в проектировании организаций. Эхдократическая организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партиципативная организация. Сетевые организационные структуры.

Лабораторная работа № 4. Определение конкурентных позиций белорусских компаний на национальном рынке

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 7).

Таблица 7 – Алгоритм решения и исходные данные

Алгоритм решения	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1 Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента	Издержки производства, упаковка, качество
2 Оценка сравниваемых компаний по 10-бальной системе по каждому показателю конкурентной силы	Компания А – издержки производства – 8 баллов, упаковка – 9, качество – 5. Компания Б: соответственно 4, 7 и 10 баллов
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: издержки – $8 \cdot 0,6 = 4,8$ балла; упаковка – $9 \cdot 0,1 = 0,9$ баллов; качество – $5 \cdot 0,3 = 1,5$ балла. Компания Б: издержки – $4 \cdot 0,6 = 2,4$ балла; упаковка – $7 \cdot 0,1 = 0,7$ баллов; качество – $10 \cdot 0,3 = 3$ балла
5 Суммирование взвешенных оценок по каждой компании	Компания А: $4,8 + 0,9 + 1,5 = 7,2$ балла. Компания Б: $2,4 + 0,7 + 3 = 6,1$ 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 украинская, работающая в основном на региональном рынке, – в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 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 украинской.

Лабораторная работа № 5. Совершенствования организационной структуры 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 оргструктуру управления маркетингом или упразднить, передав ее основные функции консалтинговым, дилерским и рекламным фирмам. Рассмотрим пример по данным таблицы 8.

Таблица 8 – 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}_ϕ 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

$$\mathcal{E} = \frac{P_o}{B_m}, \quad (1)$$

где P_o – ожидаемая прибыль от подразделений;

B_m – бюджет маркетинга для функциональных подразделений.

2 Определим эффективность работ собственного отдела маркетинга по формуле

$$\mathcal{E}_u = \frac{P_{o1} + P_{o2} + P_{o3} + P_{o4}}{B_{m1} + B_{m2} + B_{m3} + B_{m4}}. \quad (2)$$

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

$$\mathcal{E}_{cp} = \frac{1}{n-1} \left(\frac{\mathcal{E}_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} \mathcal{E}_i + \frac{\mathcal{E}_n}{2} \right), \quad (3)$$

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

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

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

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

$$K_e = \frac{\mathcal{E}_u}{\mathcal{E}_{cp}}, \quad (4)$$

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 9 – сохранить структуру маркетинга в неизменном виде или обеспечить ее реструктуризацию.

Таблица 9 – Данные для расчетов

Показатель	Номер маркетингового агентства-посредника			
	1	2	3	4
Ожидаемая прибыль от подразделений, тыс. р. (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.

Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью

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.

Лабораторная работа № 6. Разработка должностной инструкции менеджера в соответствии с занимаемой им должностью

Подходы к описанию должности.

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



честве 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.

Цель работы: на примере использования должностной инструкции финансового менеджера (приложение А) разработать 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.

Лабораторная работа № 7. Управление человеческими ресурсами

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.

Цель работы: расчёт показателей движения кадров (высвобождение и текучесть персонала) на конкретном примере.



Задача 1. Численность работников на начало года составила ($Ч_{нг} = 300$ чел.), в течение года принято $Ч_{np} = 30$ чел. Выбыло: на пенсию $Ч_{пен} = 15$ 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:

$$Ч_{кз} = (Ч_{нг} + Ч_{np} - Ч_{пен} - Ч_{сш} - Ч_{сж} - Ч_{пр}).$$

- 2 Определяем среднесписочную численность работников:

$$Ч_{сс} = (Ч_{нг} + Ч_{кз}) / 2.$$

- 3 Находим коэффициент оборота по приему:

$$K_{оп} = (Ч_{np} / Ч_{сс}) \cdot 100 \%$$

- 4 Определяем численность уволенных работников:

$$Ч_{ув} = (Ч_{пен} + Ч_{сш} + Ч_{сж} + Ч_{пр}).$$

- 5 Находим коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{ов} = (Ч_{ув} / Ч_{сс}) \cdot 100 \%$$

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

$$Ч_{сж.пр.} = (Ч_{сж} + Ч_{пр}).$$

- 7 Находим коэффициент текучести работников:

$$K_{т} = (Ч_{сж.пр.} / Ч_{сс}) \cdot 100 \%$$

- 8 Находим коэффициент сменяемости работников:

$$K_{смен} = (Ч_{np} / Ч_{сс}) \cdot 100 \%$$

- 9 Находим коэффициент стабильности работников:

$$K_{стаб} = 100 \% - K_{смен} .$$



Задачи для самостоятельного решения

Задача 1. На предприятии при среднесписочной численности работающих 1200 чел. в течение года уволено 40 чел., принято 52 чел. Рассчитать 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 %. Рассчитать численность высвобожденных работников.

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

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?

Тема 8. Деловая и организационная культура

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.

Лабораторная работа № 8. Методика социометрического исследования менеджеров функциональных отделов, претендующих на роль лидера фирмы

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 управленческих задач.

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

- умение смоделировать ситуацию;
- способность:
 - а) выявить необходимость изменений;
 - б) разработать стратегию изменений;
 - в) использовать в ходе изменений надежные методы;
 - г) воплощать стратегию в жизнь.

Цель работы: на основе проведенных социометрических исследований менеджеров (результаты исследования приведены в социоматрице в таблице 10) необходимо:

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



Таблица 10 – Социоматрица

Фамилия	Социометрические критерии			
	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 выражающий отношения количества выборов (положительных или отрицательных, полученных им в результате опроса, к максимально возможному количеству выборов.

В случае *позитивного* критерия

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

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

$$S_i^- = \frac{R_i^-}{N-1}, \quad (2)$$

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

$$S_i = \frac{\Sigma R_i^+ + R_i^-}{N - 1}. \quad (3)$$

В этом случае $-1 < S_i < +1$.

2 Расчет социометрических статусов менеджеров по данным таблицы социоматрицы.

Рассмотрим на примере определения статуса менеджера Андреева по формуле (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 Расположим 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 2 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 количество 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 необходимо их расположить согласно пункту 4.

Домашнее задание

В связи с участвовавшими конфликтами в одном из филиалов коммерческого банка по распоряжению его руководителя специалистом-психологом было проведено социометрическое исследование работников, в результате которого были получены данные, представленные в социоматрице (таблица 11).

На основе этих данных требуется:

– вычислить социометрические статусы;



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

Таблица 11 – Социоматрица

Фамилия	Социометрические критерии			
	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	–	–	–	–

Список литературы

- 1 **Беляцкий, Н. П.** Основы лидерства: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006.
- 2 **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Экономист, 2010.
- 3 **Володин, В. В.** Операционный менеджмент: учебное пособие / В. В. Володин, О. А. Огай, Ю. В. Нефедов. – Москва: Маркет ДС, 2010.
- 4 **Друкер, П. Ф.** Менеджмент: пер. с англ. / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло. – Москва: Вильяме, 2010.
- 5 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – Санкт-Петербург: Питер, 2012.
- 6 **Операционный менеджмент: учебное пособие / В. И. Тележников [и др.]** – Минск: Мисанта, 2014.
- 7 **Роббинз, П. С.** Менеджмент: пер. с англ. / С. П. Роббинз, М. Коултер. – Москва: Вильяме, 2007.
- 8 **Тележников, В. И.** Менеджмент: учебное пособие / В. И. Тележников; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008.
- 9 **Томпсон-мл., А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – Москва: Вильяме, 2012.



Приложение А (справочное)

Должностная инструкция финансового менеджера

1 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.

