

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В Г. ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)**

**МЕНЕДЖМЕНТ КОММЕРЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

Методические указанияк практическим занятиям студентов

по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

**Составитель: к.э.н. Шевчук Е.В.**

УДК 65.01(075.8)

Волгодонск 2023

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Перечень тем и основное содержание практических занятий

2 Содержание практических заданий, задач, управленческих ситуаций

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

В рамках новой парадигмы образования резко возрастает значение практической и самостоятельной работы. Наряду с лекционными занятиями основным методом изучения дисциплины является практические работа студентов: решение задач, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций. В методических рекомендациях приводится программа по дисциплине «Менеджмент» с указанием тем учебного курса и их содержанием практических занятий. К каждой теме предлагаются задачи, практические задания.

**1 ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ И ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Раздел(название) | Номер и название темы, литература | Содержание |
| 1 | Основы и система менеджмента | 1.1 Сущность, принципы, функции, эволюция науки и практики управления  | Решение заданий по определению функций менеджмента, задач по установлению целей организации (прибыли, чистой прибыли, налогов, рентабельности и др.).  |
| 1. 2 Методологические основы менеджмента | Установление подсистем менеджмента. Решение задач и принятие решений при планировании ресурсов предприятия (определение производственной мощности, численности рабочих). |
| 1.3 Организационное управление  | Анализ ситуаций и принятие решений по выбору организационных структур управления. |
| 1.4 Интеграция в процессе управления | Анализ функций, установление основных действий в процессе управления и принятия решений  |
| 2 | Психология, культура в менеджменте | 2.1 Мотивация в менеджменте, стиль руководства, группы, личность менеджера, | Решение задач, управленческих ситуаций и принятие решений по мотивации труда |
| 2.2 Управление конфликтами, власть, эффективность менеджмента. | Решение заданий, анализ результатов расчета и оценка эффективности менеджмента организации |
| 3 | Основные подсистемы менеджмента | 3.1 Стратегический менеджмент и антикризисное управление. | Анализ заданий, принятие решений по выбору стратегий и их обоснование |
| 3.2 Производственный менеджмент. | Расчет календарно-плановых нормативов производственного процесса, построение графика выполнения работ, принятие решения по выбору наиболее рациональной схемы организации производственного процесса. |
| 3.3 Корпоративный и международный менеджмент | Расчет необходимых показателей, их анализ и разработка предложений по стимулированию работников и использованию чистой прибыли корпорации |

**2 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ, ЗАДАЧ, УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ**

**Тема 1.** Решение заданий по определению функций менеджмента, задач по установлению целей организации (прибыли, чистой прибыли, налогов, рентабельности и др.).

Задание № 1. На основании характеристики общих задач управления, а также результатов определите соответствующую функцию менеджмента: прогнозирование и планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль, учет, анализ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общие задачи управления | Результаты (решения) | Функция |
| 1. Обоснование темпов планомерного развития организации | Cтратегический план, план экономического, социального развития |  |
| 2. Количественная и качественная оценка, а также учет результатов работы.  | Акты ревизий, проверок, учета, отчет по анализу хозяйственной деятельности |  |
| 3. Установление взаимодействия подразделений производства/ | Положения о работе структурных подразделений, о нормах и нормативах. График работы и распорядка дня структурных подразделений предприятия. |  |
| 4. Образование структурных подразделений системы управления. | Структура управления производством. Штатное расписание, инструкций и т.д. |  |
| 5. Создание условий для постоянной заинтересованности в результатах труда | Положение об оплате труда, о премировании, коллективный договор |  |

Задание №2. Разработайте функциональную матрицу на основании данных таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| Содержаниеработ | Должностные лица; структурные подразделения |
| Дире-тор | Гл. инжен | Зам.дирек | ПЭО | УП | Юротдел | ОМТС | ПО | СМ | Бух-гал- | ОТК |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Разработка организационной структуры  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 Подготовка приказов о движении работников  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 Определение норм запаса оборотных средств |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 Заключение договоров на поставку ресурсов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 Разработка калькуляций на товары |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 Проведение расчетов с персоналом  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 Исследование рынков сбыта товаров |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 Разработка бизнес-плана инвестиционных проектов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 Разработка положения об оплате труда и  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 Разработка стратегического плана  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 Анализ задолженности предприятия |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 Разработка системы управления качеством  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

ПЭО – планово-экономический отдел; ОМТС – отдел материально-технического снабжения; УП – управление персоналом; МС - служба маркетинга; ПО - производственный отдел.

Коротко характеризуйте функции каждого. Функции обозначить: М – мотивация; П – планирование; О – организация; Ко – контроль; Р – регулирование.

Задача 1. Удельные затраты на основные материалы -1,5 тыс. руб./дет, удельная зарплата основных производственных рабочих – 2,2 тыс. руб./дет, общепроизводственные затраты – 34 тыс. руб., общехозяйственные затраты – 44 тыс. руб. Цена товара 13 тыс. руб. за ед., количество реализованных товаров – 10 шт. Определить налог на прибыль, чистую прибыль организации.

Задача 2. В течение одного отчетного периода предприятие в соответствии с договором изготовило 15 изделий по цене 80 тыс. руб. за ед., из которых 10 продало, пять изделий находится на складе готовой продукции. При изготовлении продукции удельные затраты составили: на материалы 200 кг по цене 10 руб. за кг., 10 нормо-час по расценке 150 руб. за нормо-час. Постоянные расходы за отчетный период составили 30 тыс. руб. Определите налог на прибыль за данный отчетный период.

**Тема 2. Установление подсистем менеджмента. Решение задач и принятие решений при планировании ресурсов предприятия (определение производственной мощности, численности рабочих).**

Задание № 1. На основании краткой характеристики вида менеджмента, приведенного в таблице, дайте его название (инвестиционный, инновационный, финансовый, антикризисный)

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика менеджмента | Вид  |
| 1. Самостоятельная область экономической науки, направленная на обеспечение достижения целей деятельности организации с помощью рационального вложения инвестиций |  |
| 2. Вид профессиональной деятельности, направленный на достижение конкретных инновационный целей, действующей в рыночных условиях фирмы, оптимальных результатов на основе рационального использования научных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента |  |
| 3. Управление финансами предприятия, направленное поддержание конкурентоспособности и финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта  |  |
| 4. Система управления предприятием, которая направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, позволяющей устранить временные финансовые затруднения |  |

**Задача 1.** Определить достаточно ли производственной мощности участка для выполнения производственной программы в одну смену в плановом году?

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Группа станков модели |
| 013 | 063 | 061 | 031 |
| Норма времени на изготовление комплекта деталей по изделиям, нормо-ч | 6,2 | 0,6 | 4,0 | 4,6 |
| Планируемые потери времени на ремонт станков, % | 4 | 3 | 3 | 2 |
| Число единиц станков |  | 2 | 12 |  |

Количество изделий – 6400 шт., действительный годовой фонд времени работы станка в одну смену – 1900 час.

Какое количество рабочих необходимо принять на работу в данной ситуации, с учетом того, что коэффициент выполнения норм =1, коэффициент невыхода на работу -0,12.

**Задача 2.** Предприятие выпускает изделия А и Б. Плановый коэффициент выполнения норм – 1,1., продолжительность смены 8 час., нормативное время перерывов 0,5 часа в смену, количество рабочих дней в году 260.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукция | Годовая программа, шт. | Трудоемкость одного изделия, час. |
| А | 3000 | 4 |
| Б | 4360 | 2 |

Определить потребную для предприятия численность производственных рабочих на планируемый год при одно, - двухсменной работе.

**Тема 3. Анализ ситуаций и принятие решений по выбору организационных структур управления**

Задание 1. На основании графического изображения связей между руководителем, линейными и функциональными руководителями, исполнителями (таблица 1) указать один из типов организационных структур управления:- линейная;- функциональная;- линейно-функциональная;- инейно-штабная;- продуктовая дивизиональная;- региональная-ивизиональная;- смешанная дивизиональная;- матричная;- сетевая нутренняя;- сетевая стабильная.

Т а б л и ц а 1 – Типы организационных структур управления

|  |  |
| --- | --- |
| Графическое изображение организационной структуры управления | Тип структуры  |
| 1 | 2 |
| Руководитель организацииЛинейныйруководитель 1Линейныйруководитель 2Линейныйруководитель 3ИсполнительИсполнительИсполнительИсполнительИсполнительИсполнительИсполнительИсполнительИсполнитель |  |
| Руководитель организацииФункциональный руководитель АФункциональный руководитель БФункциональный руководитель ВИсполнители |  |
| Руководитель организацииШтабАБВЛинейный руководитель 1ШтабА1Б1В1Линейный руководитель 2ШтабА2Б2В2Исполнители |  |
| 1 | 2 |
| Руководитель организацииФункциональный руководительФункциональный руководитель Линейный руководитель 1Линейный руководитель 2Функциональный руководитель А1Функциональный руководитель Б1Функциональный руководитель А2Функциональный руководитель Б2Исполнители |  |
| ПрезидентШтабВице-президент (продуктовая группа А)Вице-президент (продуктовая группа Б)Вице-президент (продуктовая группа В)Исследование и разработкиИсследование и разработкиИсследование и разработкиИсследование и разработкиИсследование и разработкиИсследование и разработкиПро-извод-ствоПроиз-вод-ствоПро-извод-ствоПроиз-вод-ствоМаркетингМаркетингМаркетингМаркетингМаркетингМаркетингСбытСбытСбытСбытСбытСбытБух-учетПроиз-вод-ствоПроиз-вод-ствоБух-учетБух-учетБух-учетБух-учетБух-учетОтделение 2, продукт В2 Отделение 1, продукт В1 Отделение 2, продукт Б2 Отделение 1, продукт Б1 Отделение 2, продукт А2 Отделение 1, продукт А1  |  |
| ПрезидентШтабВице-президент(регион 1)Вице-президент(регион 2)Вице-президент(регион 3)Конструкция и технологияКонструкция и технологияКонструкция и технологияПроизводствоПроизводствоПроизводствоМаркетингМаркетингМаркетингКадрыКадрыКадрыСбытСбытСбытБухучетБухучетБухучет |  |
| Руководитель организацииФункциональныйруководитель АФункциональныйруководитель БРуководительпроекта 1Руководительпроекта 2Специалисты по функции АСпециалисты по функции Б |  |
| ПроектировщикиМаркетинг и сбытОрганизация-брокерПроизводителиПоставщики |  |
| Поставщик 1Поставщик 2Сбытовая организация 1Сбытовая организация 2 |  |

Задание № 2. Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо ответить на следующий вопрос (применительно к трем предприятиям): «Какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете, почему?»

*Предприятие 1.* Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

*Предприятие 2.* Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия- рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

*Предприятие 3.* Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание сегодняшнего уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

Задание № 3. Из приведенных ниже документов определите структурные подразделения, которые несут ответственность за их разработку.

|  |  |
| --- | --- |
| Регламентирующие документы |  |
| 1. Коллективный договор фирмы |  |
| 2. Штатное расписание |  |
| 3. Учетная политика |  |
| 4. Правила внутреннего трудового распорядка |  |
| 5. Нормы амортизационных отчислений  |  |
| 6. Положение об оплате труда |  |
| 7. Положение о формировании себестоимости и ценообразовании на продукцию |  |
| 8. Маркетинговый план |  |
| 9. Налоговая политика |  |
| 10. Методика учета затрат на производство |  |
| 11. План-график производства  |  |
| 12. Должностные инструкции персонала |  |
| 13. План-график ремонта оборудования |  |
| 14. Положение об обучении и повышении квалификации персонала фирмы |  |
| 15. Положение о документообороте фирмы |  |
| 16. Положение о проведении конкурсов на поставку сырья и материалов |  |
| 17. Положение об отпусках в фирме |  |
| 18. Нормы командировочных расходов |  |
| 19. Положение о порядке приема, перевода и увольнения работников фирмы |  |

**Тема 4. Анализ функций, установление основных действий в процессе управления и принятия решений**

Задание № 1. Пронумеруйте цифрами от 1 до 9 операции процесса подбора персонала, а также укажите исполнителя операции из числа: отдела кадров; линейных руководителей и других отв. лиц.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер операции | Операции процесса подбора персонала | Исполнитель  |
|  | Составление заявки на персонал |  |
|  | Определение источников найма персонала |  |
|  | Собеседование |  |
|  | Установление взаимодействий с источниками найма |  |
|  | Разработка критериев отбора персонала |  |
|  | Проверка документов медицинского освидетельствования кандидатов на вакантные должности |  |
|  | Организация проведения конкурсов на замещение вакантных должностей |  |
|  | Проведение первичного инструктажа |  |
|  | Проведение инструктажа по пож. безопасности |  |

Задание № 2. На основании характеристики общих задач управления, а также результатов определите соответствующую функцию менеджмента: прогнозирование и планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль, учет, анализ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общие задачи управления | Результаты (решения) | Функция |
| 1. Обоснование темпов планомерного развития организации | Cтратегический план, план экономического, социального развития |  |
| 2. Количественная и качественная оценка, а также учет результатов работы.  | Акты ревизий, проверок, учета, отчет по анализу хозяйственной деятельности |  |
| 3. Установление взаимодействия подразделений производства/ | Положения о работе структурных подразделений, о нормах и нормативах. График работы и распорядка дня структурных подразделений предприятия. |  |
| 4. Образование структурных подразделений системы управления. | Структура управления производством. Штатное расписание, инструкций и т.д. |  |
| 5. Создание условий для постоянной заинтересованности в результатах труда | Положение об оплате труда, о премировании, коллективный договор |  |

Задание № 3. Из приведенных ниже документов определите структурные подразделения, которые несут ответственность за их разработку.

|  |  |
| --- | --- |
| Регламентирующие документы |  |
| 1. Коллективный договор фирмы |  |
| 2. Штатное расписание |  |
| 3. Учетная политика |  |
| 4. Правила внутреннего трудового распорядка |  |
| 5. Нормы амортизационных отчислений  |  |
| 6. Положение об оплате труда |  |
| 7. Положение о формировании себестоимости и ценообразовании на продукцию |  |
| 8. Маркетинговый план |  |
| 9. Налоговая политика |  |
| 10. Методика учета затрат на производство |  |
| 11. План-график производства  |  |
| 12. Должностные инструкции персонала |  |
| 13. План-график ремонта оборудования |  |
| 14. Положение об обучении и повышении квалификации персонала фирмы |  |
| 15. Положение о документообороте фирмы |  |
| 16. Положение о проведении конкурсов на поставку сырья и материалов |  |
| 17. Положение об отпусках в фирме |  |
| 18. Нормы командировочных расходов |  |
| 19. Положение о порядке приема, перевода и увольнения работников фирмы |  |

Задание № 4. Эффективность производственных совещаний зависит от качества их подготовки. Подготовка совещаний включает в себя ряд последовательных этапов. Пронумеруйте цифрами от 1 до 6 последовательность подготовки совещания.

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание этапа | Номер этапа |
| Определение участников совещания и их ролей |  |
| Информирование участников |  |
| Формулировка целей совещания |  |
| Анализ ситуации и постановка задач для совещания |  |
| Определение регламента, методов и процедур принятия решения |  |
| Предоставление помещения |  |

Задание 5. Составьте алгоритм (последовательность) решения оптимальных управленческих задач, пронумеровав нижеперечисленные этапы номерами.

|  |  |
| --- | --- |
|  Этапы решения управленческих задач | Номер этапа |
| Документальное оформление задач |  |
| Определение разрешимости проблемы |  |
| Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого |  |
| Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме |  |
| Оформление решения |  |
| Разработка вариантов решения проблемы  |  |
| Определение существования проблемы |  |
| Оценка новизны проблемы |  |
| Контроль за исполнением решения |  |
| Выбор решения |  |
| Оценка вариантов решения |  |
| Организация выполнения решения |  |
| Постановка задачи исполнителям |  |
| Выбор критерия оценки вариантов решения |  |
| Установление взаимосвязи с другими проблемами |  |
| Формулирование проблемы |  |
| Определение причин возникновения ошибок |  |

**Тема 5 Решение задач, управленческих ситуаций и принятие решений по мотивации труда**

**Задача.**  Часовая тарифная ставка рабочего V разряда составляет **19 д.е./час**. Продолжительность рабочего дня – **8 ч**. Количество рабочих дней в месяце – **20.** Норма выработки – **20** деталей за смену. Фактическая выработка за месяц – 400 деталей при простой повременной системе оплаты труда, в остальных случаях - **440 деталей**. Рассчитайте заработную плату рабочего за месяц и постройте графики, отражающие зависимость заработной платы на единицу продукции от выпуска:

а) при простой повременной системе оплаты труда;

б) повременно-премиальной системе оплаты труда. Премия составляет 10 % от тарифа при перевыполнении нормы на 10%;

в) прямой сдельной оплате труда. Расценка за одну деталь – 7,2 руб.;

г) сдельно-премиальной системе оплаты труда. Премия – 0,5 % от сдельного заработка за каждый процент превышения нормы выработки;

д) сдельно-прогрессивной системе оплаты труда. Повышающий коэффициент – 1,5.

Предложите меры по совершенствованию мотивации труда.

**Управленческая ситуация.** В отделочном цехе занято 30 производственных рабочих, им платят 30 руб. в час за основную 40-часовую рабочую неделю при гарантированной заработной плате 1200 руб. в неделю. При необходимости рабочие работают сверхурочно, максимальное сверхурочное время составляет 15 ч в неделю на одного человека и оплачивается по повременной ставке плюс 50%. Управляющий кадрами считает, что число производственных рабочих в цехе увеличено быть не может.

Как показывает анализ производственной отчетности отделочного цеха за последний период, средний выход продукции составляет 6 ед. стандартной продукции в час. Эксперт по анализу рабочего времени провел оценку методов труда в отделочном цехе и считает разумным ожидать, что рабочие будут изготавливать 8 ед. продукции на человека в час и что следует ввести систему сдельной оплаты труда, при которой производственным рабочим платили хотя бы 5,5 руб. за каждую обработанную единицу продукции. Вероятно, при необходимости рабочие будут продолжать работать сверхурочно в обозначенных выше пределах, хотя, поскольку они будут работать сдельно, никаких надбавок выплачиваться не будет.

Согласно смете, в следующем году выпуск продукции предприятием будет колебаться от минимума 7000 ед. в неделю до максимума 12 000 ед. в неделю. Сметное недельное производство чаще всего будет достигать 9 600 ед. Ожидаемая цена реализации продукции в следующем году – 100 руб. за единицу, а предусматриваемые сметой переменные производственные затраты на незавершенное изделие, поступающее в отделочный цех, составят 80 руб. на одно изделие. Отделочный цех не несет прямых затрат на материалы. Переменные производственные накладные расходы в отделочном цехе должны составить 4,8 руб. на час работы производственного рабочего. Постоянные расходы предприятия в целом составят 90 000 руб. в неделю. Запасов полуфабрикатов и готовой продукции не делается.

Определите влияние эффективности предлагаемой системы материального стимулирования в отделочном цехе на сметную недельную прибыль компании.

Объясните причины изменения сметной недельной прибыли в связи с введением предлагаемой системы материального стимулирования.

**Тема 6 Решение заданий, анализ результатов расчета и оценка эффективности менеджмента организации**

Задание 1. Выполните анализ организации работ в организации, предварительно установите исполнителей по видам работ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подсистема менеджмента | Виды работ | Факт отсутствия/ наличия работ (степень выполнения) | Исполнители (структурные подразделения, ответственные лица (их должности) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Стратегический менеджмент
 | Анализ внешней среды | 70% |  |
| Анализ внутренней среды | 80% |  |
| Стратегический план | - |  |
| Разработка, корректировка миссии | - |  |
| Разработка стратегических целей | - |  |
| Разработка стратегии | - |  |
| Применяемая в настоящее время стратегия | Выживания |  |
| Необходимость корректировки | + |  |
| Другие |  |  |
| 1. Менеджмент маркетинга
 | Ситуационный анализ внешней и внутренней среды маркетинга | 20 |  |
| Постановка целей маркетинга | 50 |  |
| Разработка стратегий маркетинга | 20 |  |
| Формирование плана продаж по потребителям, в разрезе номенклатуры | 90 |  |
| Формирование маркетинговых мероприятий | 70 |  |
| Определение затрат на маркетинг | 20 |  |
| Контроль выполнения мероприятий маркетингового плана | 40 |  |
| Другие |  |  |
| 1. Производственный менеджмент
 | Производственное планирование  | 85 |  |
| Конструкторско-технологическая подготовка производства | 80 |  |
| Организация производственного процесса во времени | 20 |  |
| Планирование, организация и контроль технического обслуживания и ремонта основных фондов | 60 |  |
| Планирование, организация и контроль энергетического обеспечения  | 90 |  |
| Планирование, организация и контроль транспортного обслуживания  | 90 |  |
| Планирование, организация и контроль материально-технического обеспечения, складского хозяйства | 85 |  |
| Планирование, организация и контроль инструментообеспечения | 80 |  |
| Планирование, организация и контроль сбыта готовой продукции | 90 |  |
| Другие |  |  |
| 1. Организационное управление
 | Разработка оргструктуры управления | - |  |
| Организация и обслуживание рабочих мест | - |  |
| Организация трудовых процессов | 20 |  |
| Разработка регламента работы организации и структурных подразделений  | 95 |  |
| Организация обеспечения качества продукции | 75 |  |
| Обеспечение производственной и трудовой дисциплины | 80 |  |
| Другие |  |  |
| 1. Управление персоналом.
 | Разработка стратегии управления персоналом | - |  |
| Организация набора персонала | 80 |  |
| Разработка и внедрение системы деловой оценки и аттестации | - |  |
| Подготовка проектов приказов о назначении, перемещении и увольнении работников предприятия | 100 |  |
| Планирование и организация повышения квалификации | 30 |  |
| Управление конфликтами и стрессами | - |  |
| Регулирование групповых и межличностных взаимоотношений | - |  |
| Регулирование правовых вопросов трудовых отношений | 80 |  |
| Другие |  |  |
| 1. Управления логистикой.
 | Планирование закупок материальных ресурсов | 90 |  |
| Планирование уровня материальных запасов в организации | 60 |  |
| Организация закупок (поиск поставщиков, заключение договоров, организация доставки) | 85 |  |
| Планирование, организация и контроль погрузочно-разгрузочных работ, работ по комплектованию и хранению материальных ресурсов | 90 |  |
| Доставка материальных ресурсов на рабочие места  | 90 |  |
| Организация хранения, отправки готовой продукции | 80 |  |
| Учет движения | 85 |  |
| Транзитные поставки материальных ресурсов от поставщика на рабочие места | - |  |
| Другие |  |  |
| 1. Финансовый менеджмент.
 | Разработка калькуляций затрат, цен на продукцию и услуги | 100 |  |
| Нормирование работ | 40 |  |
| Планирование численности работников и составление штатного расписания | 70 |  |
| Планирование налогов и отчисленийУправленческий учет | 80 |  |
| Бухгалтерский учет | 85 |  |
| Проведение расчетов с персоналом по заработной плате, с поставщиками ресурсов | 90 |  |
| Разработка бизнес-планов инвестиционных проектов | - |  |
| Разработка положения об оплате труда и премировании работников предприятия | 60 |  |
| Анализ причин образования дебиторской и кредиторской задолженности предприятия | 100 |  |
| Другие |  |  |
| 8.Управлениекачеством продукции | Разработка системы управления качеством (методик, процессов, инструкций, ресурсов) | 70 |  |
| Обучение персонала вопросам качества | 20 |  |
| Входной контроль качества материальных ресурсов | 80 |  |
| Контроль техпроцессов | 70 |  |
| Контроль качества изготавливаемых изделий | 80 |  |
| Разработка и внедрение профилактических мероприятий для устранения причин потенциальных дефектов | 20 |  |
| Проведение испытаний готовой продукции | - |  |
| Оформление и ведение документации | 90 |  |
| 1. Корпоративный менеджмент (для АО).
 | Проведение общих собраний | - |  |
| Проведение заседаний наблюдательного совета | - |  |
| Раскрытие информации об обществе | - |  |
| Ведение реестра | - |  |
| Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью | 90 |  |
| Другие |  |  |

Исполнители (структурные подразделения, ответственные лица (их должности): директор, заместитель по экономике, зам. по общим вопросам, зам по производству, главный инженер, конструкторско-технологический отдел, производственный отдел, планово-экономический отдел, механик, энергетик, снабжение, управление персоналом, бухгалтерия, транспортная служба, отдел продаж, ОТК, начальники производственных цехов.

Предложите мероприятия по улучшению организации работ на предприятии.

Задание 2. Выполните оценку менеджмента организации по следующим категориям:

|  |
| --- |
| **Действенность — степень достижения целей организации (%)** |
| Показатели | Ед. измер. | Плановые  | Фактические  | Изменение абсолютное(+,-) | Изменение, % |
| По доходам | Тыс. руб. | 252 | 290 | 333 | 222 | 270 | 374 |  |  |  |  |
| По прибыли | Тыс. руб. | 25,2 | 29 | 33,3 | 18 | 21 | 31 |  |  |  |  |
| По рентабельности продаж | % |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Инновационная активность** |
| Показатель активности | Объем продаж по показателю, тыс. руб. | Объем продаж всего, | Уровень активности, +, - |
| Освоение нового типоразмера товара  | 252 | 1290 |  |
| Освоение рынка | 202 | 2290 |  |
| Совершенствование системы премирования | 1220 | 1000 |  |
| Совершенствование технологии | 1400 | 1320 |  |
| **Качество трудовой жизни работников** |
| Условиям труда работ­ников | Степень удовлетворения важных личных потребностей (в %) по опросам |
| Экономические | 60 |
| Психологические | 70 |
| Соци­альные | 80 |
| **Своевременности принятия важных решений** |
| Показатель  | Всего | Число потерь |  |
| Связи с партне­рами на поставку ресурсов | 25 | 9 |  |
| Количество потенциальных контрактов на продажу | 20 | 12 |  |

Сделайте выводы об эффективности менеджмента по указанным категориям эффективности

Задание 3. По технико-экономическим показателям деятельности ООО «МММ» (тыс. руб.) выполните горизонтальный анализ и сделайте выводы относительно эффективности менеджмента организации.

| Показатели | 2013 г. | 2015 г. | 2015 г. | Изменение (гр.3-гр.2)(+,-) | Изменение (гр.4-гр.3)(+,-) | 100(гр.3-гр.2)/ гр.2 | 100(гр.4-гр.3)/гр3 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1.Выручка от реализации  | 222072 | 270371 | 374670 |  |  |  |  |
| 2.Себестоимость  | 166108 | 204179 | 281654 |  |  |  |  |
| 3.Прибыль от реализации  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.Рентабельность производства продукции (%) |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Среднегодовая стоимость основных фондов (тыс. руб.) | 37828 | 64002 | 80458 |  |  |  |  |
| 5. .Оборотные активы  | 69971 | 172006 | 372803 |  |  |  |  |
| 6. Налог на имущество, на землю |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Налог на прибыль |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.Чистая прибыль  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.Среднегодовая численность работников (чел.) | 353 | 361 | 388 | 8 | 27 | 2,3 | 7,5 |
| 10.Производительность труда (тыс. руб./чел./в месс.) |  |  |  |  |  |  |  |
| 11.Заработная плата работника (руб. в месс.) | 19563 | 20236 | 22135 | 672 | 1898 | 3 | 9 |

Задание 4. По данным предыдущей таблицы сделайте анализ рентабельности (деловой активности)

Таблица 2 – Показатели рентабельности

| Показатели рентабельности | 2011 г. | 2013 г. | 2014 г. | Изменение (гр.3-гр.4)(+,-) | Изменение (гр.4-гр.5)(+,-) | 100(гр.3-гр.2)/ гр.3 | 100(гр.4-гр.3)/гр4 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **Рентабельность капитала** |
| Всех активов по балансовой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |
| Всех активов по чистой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |
| По добавленной стоимости |  |  |  |  |  |  |  |
| **Рентабельность продаж** |  |  |  |  |
| Всех операций по балансовой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |
| Всех операций по чистой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |
| **Рентабельность основной деятельности (по себестоимости)** |
| По балансовой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |
| По чистой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |
| **Рентабельность по труду** |
| По балансовой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |
| По чистой прибыли |  |  |  |  |  |  |  |

По результатам расчета ТЭП сделайте выводы об эффективности менеджмента организации.

По результатам анализа всех таблиц сделайте вывод об эффективности менеджмента организации в целом.

**Тема 6. Анализ заданий, принятие решений по выбору стратегий и их обоснование**

**Задание 4***. Стратегический анализ Бостонской консалтинговой группы (БКГ) по темпам роста и относительной доли продаж на рынке.*

Схема стратегического анализа БКГ по темпам роста и относительной доли продаж на рынке выглядит следующим образом. В зависимости от объема и доли продаж определенного товара или ассортиментной группы определяют стратегическое положение предприятия с помощью двухмерной матрицы. Различают четыре типа позиций в матрице.

Позиция 1 - «Дойная корова» - темп роста низкий, доля продаж высокая. В данном секторе маркетинг ориентирован на напоминающую рекламу, на первичные ценовые скидки и на поддержку сбыта в целом.

Позиция 2– «Звезда» - темп роста высокий и доля продаж на рынке высокая. Здесь требуются большие ресурсы, маркетинговые усилия для обеспечения продолжительности данного состояния. Увеличения доли на рынке, темпов роста обеспечиваются за счет снижения цены, объема рекламы.

Позиция 3 - «Трудные дети» - темп роста высокий, доля продаж низкая. Необходимо интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка. Выбор зависит от того, верит ли предприятие, что усилия будут оправданы.

Позиция 4 - «Мертвый груз (Собака)» - низкие темпы роста, низкая доля рынка. При нахождении в данном секторе ориентируются на уменьшение усилий, на выход на специализированный рынок или уход с рынка.

низкая

высокая

доля продаж

темп роста

низкий

высокий

|  |  |
| --- | --- |
| 3 | 2 |
| 4 | 1 |

Рис. 1. Схема стратегического анализа БКГ по темпам роста и относительной доли продаж

Подход БКГ легко применим, однако его невозможно использовать в следующих случаях: области деятельности предприятия недостаточно сконцентрированы, относительная рыночная доля не имеет особого значения, конкуренция определяется не издержками, а, например, техническими новшествами.

*Задание 1.* Оптово-посредническая фирма «Михали» имеет в своем составе четыре филиала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № филиала | Оборот, тыс. руб. | Прибыль, тыс. руб. |
|  | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| 1 | 1000 | 1040 | 1090 | 1080 | 250 | 260 | 255 | 255 |
| 2 | 600 | 700 | 850 | 970 | 90 | 140 | 180 | 210 |
| 3 | 400 | 420 | 415 | 425 | 30 | 35 | 38 | 45 |
| 4 | 500 | 380 | 150 | 120 | 50 | 30 | 20 | 10 |
| Всего  | 2500 | 2540 | 2505 | 2595 | 420 | 465 | 493 | 520 |

С помощью модели матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) выделите номера филиалов, которые заняли положение «Дойной коровы» «Звезда» «Трудные дети», «Мертвый груз (Собака)». При этом надо иметь в виду, что уровень конкурентоспособности реализуемых товаров приравнивается к уровню прибыльности каждого филиала.

*Тема Стратегический анализ от степени насыщенности рынка и возможности организации постоянно обновлять производство*

Определенный интерес представляет схема стратегического анализа, которая называется «сетка развития товаров и рынка» или матрица «возможностей по товарам и рынкам» (рис. 1).

По данной сетке различают 4 вида стратегии: 1 –проникновения на рынок; 2 –развития рынка; 3 – разработки товаров; 4 –диверсификации.

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок еще не насыщен или растет. В таком случае предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров при помощи интенсификации товародвижения, рекламы, новых методов продвижения рекламы.

1. 3

2 4

Новые

Существующие

Рынки

Существующие

Новые

Товары

Рис.1 Матрица «возможностей по товарам и рынкам»

Стратегия развития рынка эффективна, когда в результате изменения стиля жизни, демографических изменений возникают новые сегменты рынка

Стратегия разработки товаров эффективна, когда потребитель лояльно настроен по отношению к товарной организации. Данная стратегия строится на том, что новые товары предлагаются хорошо известной фирмой. В такой ситуации предприятие модернизирует существующие товары, предлагает их в новой упаковке, с улучшенным качеством и другими мелкими инновациями, тесно связанными уже внедренными товарами.

Стратегии диверсификации используются для того, чтобы предприятие не стало чересчур зависимо от товаров одной ассортиментной группы. Для этого предприятие выпускает новые товары, ориентированные на новые рынки, открывает или покупает новое производство, не связанное с ее нынешним ассортиментом и рынком.

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности организации постоянно обновлять производство. Могут сочетаться две и более стратегии.

*Задание1.* На рисунке представлена матрица позиционирования товаров фирмы, отраслевой сегмент рынка обозначен как круг с диаметром, соответствующим величине доли в объеме продаж фирмы и с соответствующим буквенным обозначением.

Какие стратегические выводы в отношении поведения фирмы в отраслевом сегменте Б можно сделать?



а) укрепление позиции;

б) форсирование рынка,

в) участие без особых усилий,

г) радикальное улучшение,

д) уход с рынка.

# Тема 7. Расчет календарно-плановых нормативов производственного процесса, построение графика выполнения работ, принятие решения по выбору наиболее рациональной схемы организации производственного процесса.

Задание № 1

1. Обрабатываемая партия деталей n - 100 шт., нормы времени по
операциям представлены в табл. 1. На каждой операции - одно рабочее место (Q = 1).

При последовательном виде движения партии деталей на самой длительной операции - два рабочих места (С= 2).

1.3. Передаточная (транспортная) партия при передаче деталей с опе­рации на операцию при параллельно-последовательном и параллельном ви­дах движения р - 20 шт.

1.4. Режим работы - двухсменный при восьмичасовом рабочем дне.
1.5 Длительность межоперационных перерывов - 20 мин.

Естественные процессы (сушка, остывание и т.д.) не предусматриваются.

Таблица 1

Варианты заданий

|  |  |
| --- | --- |
| Номер | Нормы времени на операцию ti, мин. |
| детали | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01 | 2 | 4 | 8 | 4 | 2 |
| 02 | 4 | 2 | 2 | 4 | . |
| 03 | 2 | 8 | 4 | 2 | 4 |
| 04 | 2 | 4 | 8 | 8 | 2 |
| 05 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 |
| 06 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 07 | 2 | 4 | 8 | 8 | 2 |
| 08 | 2 | 2 | 4 | 4 | . |
| 09 | 4 | 4 | 2 | 6 |  |
| 10 | 2 | 6 | 6 | 2 | 6 |
| 11 | 2 | 4 | 2 | 4 | 6 |

1. Определить длительность (в сут.) технологического, производственного циклов и построить календарные графики:

а) при последовательном виде движения деталей;

б) при параллельно-последовательном виде движения деталей;

в) при параллельном виде движения для двух случаев, когда:

- на каждой операции по одному рабочему месту;

- на каждой операции (путем введения параллельных рабочих мест) обеспечивается одинаковая производительность.

2. Произвести выбор наиболее рациональной схемы организации производственного процесса, исходя из следующих критериев:

а) наименьшей длительности производственного цикла изготовления деталей;

б) наибольшей занятости рабочих мест;

в) наименьшего пролеживания деталей у рабочих мест.

**Тема 8. Расчет необходимых показателей, их анализ и разработка предложений по стимулированию работников и использованию чистой прибыли корпорации**

**Задача** 1. Согласно коллективному договору между работниками и администрацией АО «Альфа» предусмотрены следующие формы неденежного поощрения персонала и расходы администраций на эти цели

|  |  |
| --- | --- |
| Формы неденежного поощрения | Расходы, тыс. р. |
| 1 Обеспечение питания, всего в том числе |  |
| 1.1 Оплаченные предприятием, бесплатные обеды, доплаты на питание чай, кофе, печенье, минеральная вода | 4,3 |
| 1.4 Пикники, корпоративные праздники, организуемые предприятием  | 7,8 |
| 2 Подарки - всего |  |
| в том числе2.1 Сувениры (значки, кружки, футболки, бейсболки, галстуки и т.д.) с символикой предприятия  | 42,3 |
| 2.2 Туристические поездки в период отпуска  | 70,8 |
| 2.3 Скидки на товары предприятия | 35,6 |
| 3 Компенсация расходов работников - всего |  |
| в том числе |  |
| 3.1 Частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей | 118,0 |
| 3.2 Доплаты работникам, использующим личный транспорт для поездок на работу или при решении производственных вопросов | 30,7 |
| 3.3 Частичная или полная оплата мобильного телефона | 11,3 |
| 3.4 Оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и пр.) | 28,9 |
| Итого |  |

 В плановом периоде предприятием предусмотрено получение выручки от продажи продукции на сумму 347,5 млн. р. при величине себестоимости продукции 341,9 млн. р. ОАО «Альфа» работает по общей системе налогообложения, стоимость имущественного комплекса предприятия составляет 30,4 млн. р. Предприятие также должно выплатить проценты по кредиту в размере 1,3 млн. р.

Определить, будет ли достаточной величина чистой прибыли предприятия, полученной от реализации продукции, для финансирования мероприятий по неденежному поощрению персонала. За счет чистой прибыли предприятие также должно выплатить дивиденды по акциям в размере 2,5 млн. р. Охарактеризуйте также все возможные формы стимулирования работников предприятия. Ответьте также на вопрос: «Возможно, ли финансирование мероприятий по неденежному поощрению работников за счет прибыли от инвестиционной и финансовой деятельности.