

УДК 005
ББК 65.291.21
М 50

Авторы-составители: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;
Н. К. Зайцева, ассистент

Рецензенты: Е. М. Карпенко, канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой менеджмента Гомельского
государственного технического университета
им. П. О. Сухого;
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 11 ноября 2009 г.

Менеджмент : практикум для студентов специальности 1-25 01 07
М 50 «Экономика и управление на предприятии». В 3 ч. Ч. 3 / авт.-сост. :
Е. А. Левченко, Н. К. Зайцева. – Гомель : учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет потребительской
кооперации», 2011. – 52 с.
ISBN 978-985-461-885-2

УДК 005
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-461-885-2

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2011

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управленческая деятельность осуществляется менеджерами на различных уровнях: начиная от директора фирмы или президента компании, заканчивая бригадирами или мастерами. Вместе с тем результаты их труда зависят от их квалификации и компетентности в вопросах организации деятельности, используемых методов управления, умения эффективно выполнять управленческие функции, управления персоналом и конфликтами и др. Организация труда руководителя – ключевая технология управления в любом учреждении (от офиса небольшой фирмы до огромной корпорации).

Если ранее было достаточно профессиональных экономических знаний для управления предприятием, учреждением, то в современных условиях требования к руководителю меняются. Профессиональный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и обладать высоким уровнем общей культуры, потенциалом стратегического мышления, предпринимательским чутьем, инновационным стилем управления.

Совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда являются важнейшими задачами менеджеров в настоящее время и гарантируют успех управленческой деятельности в целом.

Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции.

Важность изучения данной дисциплины подтверждается также тем, что менеджмент – это не только искусство, но и наука управления, которая базируется на своих теориях, законах, принципах. Чтобы стать профессиональным управляющим, необходимо сочетание теории и практики.

Практикум (ч. 3) разработан в соответствии с типовой программой и стандартами специальностей экономического профиля, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Он предназначен для закрепления изучения основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Целями практикума являются закрепление изучения студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности.

Задачи практикума заключаются в следующем:

- сформировать навыки стратегического мышления;
- научить использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

Изучив курс «Менеджмент» по практикуму (ч. 3), студенты должны знать:

- особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;
- функции управления организацией и их основное содержание;
- содержание организационных процессов, организационной культуры и основы управления ими;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений.

Студенты должны уметь:

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- проектировать организационную структуру;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
- оценивать эффективность управления.

Успешное усвоение курса «Менеджмент» предполагает использование практикума как на практических и семинарских занятиях, так и в рамках самостоятельной работы, что позволит студентам в дальнейшем успешно решать проблемы, связанные с производственной, экономической, инновационной и социальной деятельностью предприятий. В практикуме в рамках практических, семинарских занятий и самостоятельной работы предусматривается изучение основных понятий менеджмента и формирование навыков их использования.

Темы практикума (ч. 3) последовательно рассматривают вопросы, характеризующие содержание и значение организационной культуры,

управление ее развитием, а также управление такими функциями организации, как управление маркетингом, производством, финансами, персоналом, знаниями, инновациями, качеством.

Подробно рассматриваются сущность стратегического менеджмента и антикризисного управления, их основные задачи и элементы, стратегический анализ, стратегии конкуренции, повышения эффективности работы и развития организации, разработка и реализация стратегии и вопросы эффективности управления (эффективности управления в теориях лидерства, эффективности деятельности организации, методы оценки эффективности управления организацией и эффективность управления персоналом).

Рекомендуемые формы контроля знаний в пятом семестре – экзамен и курсовая работа.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов			
	всего	в том числе		
		лекции	семинар-ские занятия	практические занятия
Тема 9. Деловая и организационная культура	18	10	4	4
Тема 10. Основы стратегического управления	20	8	4	8
Тема 11. Управление функциями организации	26	16	4	6
Тема 12. Основы управления качеством	8	4	2	2
Тема 13. Эффективность управления	18	10	4	4
Итого	90	48	18	24

ТЕМА 9. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

9.1. Содержание и значение деловой и организационной культуры

План

1. Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Понятие и значение деловой культуры. Деловая этика как основа деловой культуры.

2. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Принципы отношений внутри организации по вертикали и горизонтали.

3. Культура управления. Понятие и значение, содержание отношений организационной культуры.

4. Особенности формирования организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Факторы, формирующие критериальную базу человека.
2. Национальные особенности культур.
3. Основы делового этикета.
4. Понятие организационного развития и организационной культуры.
5. Понятие и структура организационной культуры.
6. Формирование организационной культуры.
7. Ценности успешных организаций.

Темы рефератов

1. Роль руководителя в формировании организационной культуры.
2. Эволюция организационной культуры на разных стадиях развития компании.

Задания

Задание 1. Вы – новый сотрудник управления развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

Профиль деятельности организации – страхование. Численность персонала – более 2 000 чел. Срок работы на рынке – менее года после реструктуризации.

После двух недель работы в организации Вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них, материнская, будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя станет работать в средних стоимостных диапазонах.

2. В ближайшие полгода необходимо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие (было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи).

5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур. Одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.

6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

Сформулируйте Ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

9.2. Управление развитием организационной культуры

План

1. Процесс управления развитием организационной культуры.
2. Определение базовых ценностей и установление норм организационного взаимодействия.
3. Управление организационной культурой.

4. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.
5. Поддержание организационной культуры.
6. Изменение организационной культуры.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Процесс управления изменениями.
2. Причины сопротивления преобразованиям.
3. Стратегии управления изменениями.
4. Оценка возможности успеха изменений.

Темы рефератов

1. Отечественный опыт формирования организационной культуры.
2. Подходы к оценке эффективности сложившейся организационной культуры.
3. Система обучения как инструмент управления культурой организации.

Задания

Задание 1. В компании «Транссфера» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры было исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48% работников, 52% такой информации не имеют.

Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44% респондентов, 15% считают, что информации недостает и ее негде взять. Вопросам, связанным с деятельностью компании, уделяется в десять раз больше времени и внимания на совещаниях, при беседах с руководителями, чем вопросам, связанным с интересами работников.

Почти пятая часть сотрудников ответила, что их не устраивает организация труда в компании.

Из опрошенных только 11,7% считают, что фирма стремится создать высокое качество трудовой жизни для работников, и 17,6% ощущают постоянное внимание к себе как человеку.

Только 4% ответили «Да» на вопрос: «Планируете ли Вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос: «Знаете ли Вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «Да».

Укажите, что в связи с этим порекомендовали бы Вы топ-менеджерам компании «Трансфера».

Задание 2. Компания «Милавица» выпускает женское белье. В 1996 г. первой в Белоруссии получила сертификат качества ISO 9001. Неоднократно становилась лауреатом премий и конкурсов. Продукция экспортируется в 20 стран, крупнейший рынок сбыта – Россия. Численность сотрудников – 2 000 чел. Выручка в 2007 г. составила 66,5 млн евро, рентабельность продаж – 22,2%.

Исходная ситуация. Предприятию, работающему в легкой промышленности, занять на рынке устойчивую конкурентную позицию непросто (конкуренция жесточайшая). Приходится бороться не только с региональными фирмами, но и с производителями из Китая, Юго-Восточной Азии. Промышленность этих стран получает серьезную государственную поддержку, что ставит их в выгодное положение на чужих рынках. Например, себестоимость швейного изделия среднего сегмента рынка складывается, главным образом, из затрат на сырье (60%) и оплату труда (20%), которые в этих странах стоят гораздо дешевле, чем у нас. Сотрудники там работают по 60 ч в неделю и имеют всего пять отпускных дней в году. В то же время оборудование в Китае не уступает нашему. Бытует мнение, что компания успешно преодолела трудности благодаря эффективному управлению развитием организационной культуры.

Определите, какие меры по развитию организационной культуры «Милавица» позволили компании выйти из кризиса. Предложите свои варианты развития организационной культуры.

ТЕМА 10. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

10.1. Сущность стратегического менеджмента и антикризисного управления, их основные задачи и элементы

План

1. Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении.

2. Понятие «антикризисное управление», его основные задачи и элементы.

3. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

4. Типы стратегии: корпоративная, деловая, функциональная.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Стратегические единицы бизнеса.
2. Методические основы разработки стратегических управленческих решений.
3. Основные понятия антикризисного менеджмента.
4. Стратегия как основа антикризисного управления.

Темы рефератов

1. Антибюрократические стили управления.
2. Ценностные ориентации предприятий в Республике Беларусь.
3. Практика формирования миссий и концепций деловой активности предприятий XXI в.
4. Банкротство и ликвидация организации.
5. Антикризисное управление персоналом организации.
6. Модель менеджера антикризисного управления.
7. Антикризисная маркетинговая политика по предотвращению кризисной ситуации.
8. Понятие финансового механизма устойчивости предприятия.
9. Особенности кризисных ситуаций.
10. Банкротство организации.
11. Преодоление и профилактика кризисных ситуаций.
12. Использование потенциала инноваций для обновления производства, организационной структуры и методов управления.
13. Ликвидность предприятия и факторы, на нее влияющие.
14. Оптимизация налогообложения как фактор антикризисного управления.

Задания

Задание 1. Вы создаете предприятие по производству верхней мужской и женской одежды. Планируется, что Вы сосредоточите внимание на выпуске шуб и дубленок высокого качества и по дорогой цене. Основное кредо Вашего предприятия заключается в удовлетворении потребностей богатых покупателей, учете их запросов и пожеланий. Для решения этих проблем фирма закупила лучшие швейные машины, наняла высококвалифицированных специалистов, подписала договоры на поставку высококачественных и дорогих мехов.

Определите миссию Вашего предприятия и составьте расшифровку к ней.

Задание 2. На предприятии, выпускающем велосипеды, были поставлены задачи достичь следующие показатели:

- расширить выпуск продукции в первый год на 10%, второй – 30, третий – 40, четвертый – 50, пятый – 70% от выпускаемой на данный момент;

- увеличить капиталоборот в первый год на 5%, к концу третьего года на 12, а через пять лет на 18%;

- обновить станочный парк в первый год на 8%, во второй – 12, третий – 15, четвертый – 18, пятый – 71%.

Дайте определение краткосрочным и долгосрочным целям организаций и определите их.

Задание 3. Расставьте в правильной последовательности следующие этапы наступления банкротства предприятия:

1. Наблюдение как процедура, применяемая по отношению к должнику.

2. Подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству.

3. Возбуждение производства по делу о несостоятельности предприятия.

4. Внешнее управление как процедура, применяемая по отношению к поставщику.

5. Конкурсное производство как процедура, применяемая по отношению к поставщику.

6. мировое соглашение как процедура, применяемая по отношению к поставщику.

Задание 4. Расставьте в правильной последовательности очередность удовлетворения претензий кредиторов к должнику:

1. Платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
2. Выплата выходных пособий и оплата труда членам трудового коллектива.
3. Выплата вознаграждения по авторским договорам.
4. Выплата долговых обязательств, обеспеченных имуществом залогом.
5. Выплата платежей в связи с ответственностью должника за причинение увечья, иного повреждения здоровья либо смерти.
6. Выплата других обязательств должника.

Задание 5. Определите, какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства белорусских коммерческих организаций:

- продуктивно-маркетинговая стратегия;
- производственная стратегия;
- финансовая стратегия;
- стратегия управления персоналом;
- инвестиционная стратегия;
- информационная стратегия;
- технологическая стратегия;
- стратегия научно-исследовательских и опытно-промышленных работ;
- стратегия развития системы менеджмента;
- корпоративная стратегия.

Задание 6. Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы: миссия предприятия; цели предприятия; анализ внешней среды; управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон; изучение стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; управление реализацией стратегического плана; оценка стратегии; оценка структуры; бюджет; тактика; управление по целям; политика; процедуры; правила.

Используя эти элементы, постройте схему со связями:

- определите последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана;
- проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

Задание 7. Сформулируйте миссию известного Вам предприятия, отвечая на вопросы, касающиеся его основной деятельности. Результаты запишите по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Элементы миссии

Элемент миссии	Ключевые вопросы	Описание	
		Продукт	Услуга
Товар или услуга	Вы продаете товар или предоставляете услуги? Какова номенклатура товара? Какого рода услуги Вы предоставляете?		
Целевая аудитория	Кто Ваши потребители? Какой возраст, род занятий, экономическое положение имеют отдельные покупатели? Каков род деятельности производственных компаний, их месторасположение?		
Стратегический ориентир	Что Вы намереваетесь продавать или предоставлять в будущем: продукты или услуги? Какие виды продуктов Вы собираетесь продавать? Кто и каким образом может получить выгоду от полученных услуг?		
Заинтересованные группы	Кто поддерживает Вас в Вашей деятельности? От кого Вы больше всего зависите (от работников, партнеров, акционеров, инвесторов, местных органов власти)?		
Основа конкурентоспособности	Почему покупатели будут пользоваться Вашим продуктом или услугой, а не другими?		

На основе описанных характеристик деятельности предприятия представьте вариант миссии.

10.2. Стратегический анализ

План

1. Анализ внешней среды. Основные составляющие и типы внешней среды. Анализ отрасли.

2. Анализ конкурентной борьбы. Определение конкурентных сил. Модель Майкла Портера. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов.

3. Инструментальные методы оценки сильных и слабых сторон конкурентных преимуществ (SWOT, GAP, LOTS, матрица МакКинси).

4. Анализ состояния предприятия. Цели, принципы и методы управленческого анализа. Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ.

5. Портфельный анализ и методы его проведения. Матрица Бо-

стонской консультационной группы (БКГ). Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абея. Деловой комплексный анализ.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Показатели анализа, определение направления роста отрасли и товарных рынков, структура и масштабы конкуренции. Тенденции развития отрасли и факторы успеха.

2. Сущность анализа конкурентов и оценка их характеристик. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе эксклюзивной ценности.

3. Цели и этапы проведения портфельного анализа.

4. Матричная техника анализа.

Темы рефератов

1. Модифицированная матрица БКГ.

2. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов.

Задания

Задание 1. Перечислите ключевые факторы успеха в отраслях, производящих следующую продукцию:

- одежду;
- прохладительные напитки;
- деревообрабатывающие станки;
- автомобили.

Определите их весовое значение для определенной отрасли.

Задание 2. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на белорусском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- кондитерские изделия;
- прохладительные напитки;
- легковые автомобили;
- косметические товары;

- мебель;
- овощная продукция.

Задание 3. Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются следующие:

- жизнеспособность;
- успех;
- управление;
- продукт (рынок);
- финансовая система фирмы;
- воздействие окружающей среды;
- отсутствие гибкости в управлении.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по Вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
3. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для белорусских компаний?

Задание 4. Установите, в каком секторе (секторах) экономики ведет деятельность районное потребительское общество и какими располагает шансами на улучшение своей позиции на рынке, а также на извлечение выгод и преимуществ благодаря следующему:

- расширению масштаба производства и последствиям накопленного опыта;
- дифференциации продукции;
- концентрации внимания на определенном сегменте рынка.

Задание 5. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- крупные капиталовложения;
- низкая стоимость производства;
- патенты;
- высокая квалификация персонала.

Задание 6. Проведите анализ внешней и внутренней среды предприятия с помощью матрицы SWOT, изображенной на рисунке 1 (анализ сильных и слабых сторон предприятия, опасностей и возможностей для фирмы на рынке).

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рисунок 1 – Матрица SWOT

Определите перечень возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон организации. Затем разработайте стратегии для квадрантов матрицы: для поля СИВ примените сильные стороны для использования возможностей, для поля СИУ примените сильные стороны для устранения угроз, для поля СЛВ используйте возможности для устранения слабых сторон, а для поля СЛУ предложите стратегию ликвидации слабых сторон и угроз одновременно. В результате анализа следует получить проект стратегического поведения по отношению к внешней среде.

10.3. Стратегии конкуренции

План

1. Основные виды стратегий фирмы.
2. Эталонные группы стратегий.
3. Стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста, сокращения.
4. Стратегии конкурентной борьбы. Стратегия лидерства по затратам и условия ее применения. Стратегия дифференциации продукции и концентрации (фокусирования), условия применения.
5. Корпоративные стратегии диверсификации. Виды диверсификации.
6. Стратегия предприятий различных отраслей.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Стратегия предприятий различных отраслей.
2. Жизненный цикл отрасли.
3. Стратегия предприятий инновационных отраслей.
4. Стратегия предприятий зрелых отраслей.
5. Конкурентные преимущества и проблемы предприятий отрасли, переживающей спад.

Темы рефератов

1. Мультинациональная и глобальная стратегии, их различия.
2. Стратегические альянсы.

Задания

Задание 1. Степень зрелости рынка опирается на 4 стадии жизненного цикла товара, в соответствии с которыми определяется характер и главная цель стратегии (стадия введения товара на рынок, стадия роста, стадия насыщения рынка и стадия его умирания).

У предприятия с каждой из стадий связан свой способ поведения и свой собственный вариант формирования стратегии.

Заполните таблицу 2, указав необходимые характеристики предприятия исходя из стадии жизненного цикла.

Таблица 2 – Влияние стадии жизненного цикла на стратегию предприятия

Характеристики	Стадии			
	Начало	Рост	Зрелость	Увядание
1. Скорость роста				
2. Потенциал				
3. Количество конкурентов				
4. Конкурентная структура и стабильность позиций				
5. Технология				
6. Доступ к сегменту рынка				
7. Стратегия				

Задание 2. Изобразите и проанализируйте кривую накопленного опыта, определите условия для успешного вступления в определенный сектор в том случае, если предприятие располагает:

- новой технологией,
- точно такой же технологией, как и его конкуренты.

Определите, какие отрасли чувствительны к эффекту накопленного опыта (эффекту масштаба производства).

Задание 3. Рассчитайте интенсивность конкуренции в зависимости от распределения рыночных долей конкурентов. Результаты запишите по форме таблицы 3.

Таблица 3 – Расчет показателя интенсивности конкуренции

Характеристики	Рынок 1	Рынок 2
Количество конкурентов	3	3
Распределение рыночных долей:		
компания А	0,20	0,3
компания В	0,50	0,3
компания С	0,30	0,4
Показатель интенсивности конкуренции		

10.4. Стратегия повышения эффективности работы и развития организации

План

1. Стратегия повышения качества.
2. Стратегии ценообразования и ресурсосбережения.
3. Стратегии организационного, технического и социального развития фирмы.
4. Стратегия совершенствования управления персоналом.
5. Роль и задачи менеджеров по разработке стратегии. Понятие стратегической компетентности менеджера.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Чем прославился Э. Деминг?
2. Сущность философии качества Д. Джурана.
3. Классификация факторов ценообразования.

4. Механизм действия закона эффекта масштаба.
5. Принципы ресурсосбережения.
6. Использование деловых качеств менеджеров по разработке стратегии.

Темы рефератов

1. Концепция всеобщего управления качеством товара.
2. Показатели ресурсоемкости товара.
3. Выбор стратегии ресурсосбережения.
4. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.
5. Основы формирования технической и социальной политики фирмы.

Задания

Задание 1. В таблице 4 перечислены качества лидера и менеджера. Определите, какие качества стратегического лидера соответствуют каждому из них. Заполните таблицу 4 и устно прокомментируйте каждое качество стратегического лидера.

Таблица 4 – **Различие менеджера, лидера, стратегического лидера**

Менеджер	Лидер	Стратегический лидер
Администратор	Инноватор	
Поручает	Вдохновляет	
Работает по целям других	Работает по своим целям	
Основа действий – план	Основа действий – видение перспективы	
Полагается на систему	Полагается на людей	
Использует доводы	Использует эмоции	
Контролирует	Доверяет	
Поддерживает движение	Дает импульс движению	
Профессионален	Энтузиаст	
Принимает решения	Превращает решения в реальность	
Делает дело правильно	Делает правильное дело	
Уважаем	Обожаем	

10.5. Разработка и реализация стратегии

План

1. Инструментальные методы принятия решений в стратегическом управлении. Методы оценки корпоративной, деловой и продуктовой стратегий предприятия.
2. Основные направления по формированию стратегии фирмы.
3. Выбор стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Матрица Томпсона–Стрикленда.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Правила выбора эффективной стратегии.
2. Понятие «стратегический потенциал».
3. Факторы, формирующие стратегию.
4. Правила и процедуры разработки стратегии.
5. Роль стратегического менеджмента в предотвращении кризисов и обеспечении экономического роста предприятий.
6. Роль организационной структуры в реализации стратегии.

Темы рефератов

1. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии.
2. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии.
3. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
4. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии.

Задания

Задание 1. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих».

Определите, почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегий.

Задание 2. Проанализируйте ситуацию на предприятии по матрице Томпсона-Стрикланда, представленной на рисунке 2, если предприятие последовательно находится в квадранте 1, 2, 3, 4. Поясните и дайте примеры стратегий развития предприятий исходя из анализа. Укажите факторы, определяющие конкурентные позиции предприятий и темпы роста рынка.

		Быстрый рост рынка	
Слабая конкурентная позиция	2	1. Пересмотр стратегий концентрации 2. Горизонтальная интеграция или слияние 3. Сокращение 4. Ликвидация	1
		1. Концентрация 2. Вертикальная интеграция 3. Центрированная диверсификация	
	1. Сокращение расходов 2. Диверсификация 3. Сокращение 4. Ликвидация	1. Централизованная диверсификация 2. Концентрированная диверсификация 3. Совместное предприятие в новой области	
	3		4
		Медленный рост рынка	
		Сильная конкурентная позиция	

Рисунок 2 – Матрица Томпсона-Стрикланда

ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

11.1. Основы управления маркетингом

План

1. Задачи маркетинга.
2. Анализ 4P. Оценка конкурентоспособности товара. Особенности и выгоды продукта.

3. Анализ поставщиков. Выбор поставщика. Анализ потребителей.
4. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер.
5. Ценовая эластичность спроса.
6. Средства продвижения различных групп товаров широкого потребления. Реклама и ее использование на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения.
7. Основы управления закупками и очередями.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Место маркетинга в управлении на микроуровне, т. е. во внутрифирменном управлении.
2. Причины возникновения маркетинговой концепции управления.
3. Факторы формирования и функции каналов товародвижения.
4. Основные направления комплексного исследования рынка в системе маркетинга.

Темы рефератов

1. Планирование и оценка эффективности рекламной кампании.
2. Комплексное исследование рынка как исходная функция системы маркетинга.
3. Глобальные маркетинговые стратегии.
4. Изучение потребителя и его покупательских предпочтений в системе маркетинга.
5. Управление качеством товаров и маркетинг.

Задания

Задание 1. Три фирмы продвигали свой товар на рынок. Первая фирма, благодаря своему уникальному товару, оказалась монополистом. Вторая фирма действовала в условиях конкуренции, но товар, продвигаемый на рынок большой емкости, пользовался значительным спросом и беспрепятственно продавался. Третья фирма попала в условия ожесточенной конкуренции на рынке покупателя.

Определите, в какой степени нужна маркетинговая служба на этих фирмах и какие функции маркетинг мог бы выполнять на каждой из фирм.

Задание 2. Частный предприниматель купил двухэтажный магазин с обязательным условием сохранения профиля магазина. На первом этаже расположены продуктовые отделы: хлеб, мясо, рыба, вино, молоко, овощи-фрукты, кулинария. Второй этаж отдан под универмаг: ткани, парфюмерия, женская и мужская одежда, обувь, белье.

Магазин находится в кризисном состоянии (низкий оборот капитала, узкий ассортимент, неквалифицированный персонал).

Укажите, какие маркетинговые усилия (по товарному ассортименту, услугам, продвижению) следует предпринять для выхода из кризиса.

Задание 3. Определите эластичность спроса по следующим данным: до увеличения цены с 50 до 100 тыс. р. среднедневная продажа составляла 500 млн р.; после увеличения – 400 млн р.

Задание 4. Фирма, разрабатывая свою маркетинговую стратегию, сосредоточила свои усилия на следующих направлениях:

- создание высококачественного конкурентоспособного товара;
- проведение режима экономии и ресурсосберегающей политики;
- использование достижений научно-технического прогресса для того, чтобы снизить себестоимость товара;
- повышение качества обслуживания;
- проведение выставок-продаж, проведение рекламной кампании.

Определите, какие направления и инструменты стратегии комплексного маркетинга были задействованы фирмой.

Задание 5. Завод продвигает свою продукцию через цепь посредников, состоящую из трех оптовых посредников и розничного магазина. Каждый из посредников делает свою наценку на товар в размере 30% по отношению к цене завода.

Поясните, как увеличится цена товара для конечного потребителя по отношению к цене завода.

11.2. Основы управления производством

План

1. Типы производств (единичное, серийное, массовое).
2. Культура производства. Роль технологии, систем и персонала в управлении производством.
3. Принципы организации производства.

4. Интегрированная производственная система. Система «точно в срок». Цикловой график производства продукта.
5. Процесс формирования производственного плана.
6. Процесс организации выпуска новых видов продукции.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Характеристики крупносерийного типа производства.
2. Характеристики мелкосерийного типа производства.
3. Основные составляющие управления «точно в срок» и проблемы его применения в Республике Беларусь.
4. Как осуществляется развитие системы производственного менеджмента?
5. Место оперативного управления производством в системе производственного менеджмента.
6. Возможности применения опыта системы «точно в срок» в деятельности производственных предприятий (фирм) Республики Беларусь.
7. Характеристика основных направлений управления качеством в передовых мировых компаниях.

Темы рефератов

1. Производственная структура предприятия и факторы ее развития.
2. Организационный проект «Фирма моей мечты».
3. Зарубежный опыт в области повышения качества и конкурентоспособности продукции и предприятий.

Задания

Задание 1. Предприниматель занят выпуском спортивного инвентаря. Его ежегодные постоянные затраты составляют 100 млн р. Заработная плата за одно выпущенное изделие составляет 35 тыс. р., стоимость материалов – 45 тыс. р. Отпускная цена – 125 тыс. р. Определите точку безубыточности производства в рублях и штуках.

Задание 2. На основании данных, приведенных в таблице 5, рассчитайте коэффициент ритмичности.

Таблица 5 – Оценка ритмичности, млн р.

Показатель	Выпуск по декадам			Всего за месяц
	1-я	2-я	3-я	
Плановый объем работ	20	20	20	60
Фактический объем выполненной работы	5	10	50	65

Для справки. Ритмичность – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

Коэффициент ритмичности ($K_{ритм}$) рекомендуется определять по формуле

$$K_{ритм} = \sum V\phi : \sum Vn,$$

где $V\phi$ – фактический объем выполненной работы за анализируемый период (декада, месяц, квартал) в пределах плана (сверх плана не учитывается), млн р.;

Vn – плановый объем работ, млн р.

11.3. Основы управления финансами

План

1. Внешние и внутренние источники финансирования деятельности предприятия. Формы кредитования деятельности.
2. Инвестиции.
3. Амортизация и ее виды.
4. Дебиторская и кредиторская задолженности. Оборачиваемость денежных средств. Платежеспособность. Ликвидность.
5. Прогноз денежных потоков. Бюджетирование.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Финансовая политика организации и ее важнейшие инструменты.
2. Финансовые риски.
3. Основные финансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности организации.
4. Источники финансирования деятельности организации.
5. Баланс активов и пассивов.
6. Анализ прибылей и убытков.

7. Прогноз денежных потоков.
8. Бюджетный процесс.

Темы рефератов

1. Стратегия финансового менеджмента.
2. Тактика финансового менеджмента.
3. Терминология и базовые показатели финансового менеджмента.

Задания

Задание 1. Известно, что важнейшими коэффициентами отчетности, используемыми в финансовом управлении, являются коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, чистый оборотный капитал, оборачиваемость активов, оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость материально-производственных запасов и длительность операционного цикла, рентабельность всех активов предприятия, рентабельность реализации, рентабельность собственного капитала, коэффициент собственности, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент защищенности от кредиторов, прибыль на одну акцию, соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию, балансовая стоимость одной акции, соотношение рыночной цены одной акции и ее балансовой стоимости, доходность одной акции и доля выплаченных дивидендов.

Разделите данные показатели по следующим группам:

- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты деловой активности;
- коэффициенты рентабельности;
- коэффициенты структуры капитала;
- коэффициенты рыночной активности.

Задание 2. Фирма, специализирующаяся на торговле недвижимостью, рассчитывает через год получить доход в 50 тыс. р. при вложении капитала в землю при норме доходности 10% и доход в 150 тыс. р. при вложении капитала в здание при норме доходности 50%.

Определите, чему равна на сегодняшний день цена объекта недвижимости, находящегося на указанном участке земли, которая позволит получить предполагаемый доход.

Задание 3. В коммерческий банк с просьбой о выдаче кредита сроком на 2 года обратились три клиента. Объектами кредитования являются:

- строительство многоэтажного паркинга в аэропорту;
- издание детской энциклопедии за рубежом и продажа в Беларуси;
- разработка и реализация медицинских препаратов нового поколения.

Сумма испрашиваемого кредита составляет 2 000 000 долл. США. Укажите, какому из проектов Вы бы отдали предпочтение (с позиции коммерческого банка) и почему.

Задание 4. Рассчитайте доходность кредита, выданного коммерческим банком, на следующих условиях:

- сумма кредита – 100 млн р.;
- проценты по кредиту – 18% годовых;
- срок кредита – 180 дней;
- банк привлекает данные ресурсы на внутреннем рынке под 12% годовых.

Задание 5. Первоначальная сумма инвестиций в проект составляет 450 млн р. Ежегодный прирост наличности в течение трех лет составляет 160 млн р. Процентная ставка 10%.

Определите, чему будет равен коэффициент дисконтирования для второго года, чему будет равна чистая текущая стоимость за годы реализации предыдущего проекта. Поясните, выгоден ли рассмотренный проект.

11.4. Основы управления персоналом

План

1. Управление процессом вхождения человека в организацию.
2. Формирование расположения сотрудника к организации.
3. Задачи и функции кадровых служб. Кадровый потенциал. Кадровый цикл. Мониторинг персонала. Современные методы оценки персонала. Подбор, приобретение и развитие персонала. Лизинг персонала.
4. Основы управления сбором и анализом информации о деятельности организации и управление знаниями. Система информационного обеспечения управления и основы ее организации. Типичные базы данных современного предприятия.

5. Сущность управления знаниями. Методы управления знаниями сотрудников. Процессы и проблемы формирования организационных знаний.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Приобретение и подбор персонала.
2. Управление деловой карьерой.
3. Бизнес-лидерство. Уроки эффективного бизнес-лидерства.
4. Проблемы и процессы создания организационных знаний.
5. Функции управления знаниями.
6. Интеллектуальные ресурсы организации.
7. Компетентность и управление знаниями.
8. Управление знаниями и выживаемость организации.

Темы рефератов

1. Качества менеджера. Динамика требований к менеджеру.
2. Индивидуальное планирование деловой карьеры.
3. Методы оценки персонала и их использование на предприятии.
4. Развитие чувства ответственности при вхождении человека в организацию.
5. Обучение в период адаптации работника.
6. Влияние на процесс адаптации работника.
7. Усвоение норм и ценностей в период адаптации работника.
8. Развитие чувства ответственности в период адаптации работника.
9. Завершение процесса включения работника в организацию.
10. Формирование расположения сотрудника к организации.
11. Оценка эффективности учебных программ в менеджменте знаний.
12. Самообучающиеся организации.
13. Диагностика предпочтений обучаемого менеджера.

Задания

ДЕЛОВАЯ ИГРА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Цель игры: в зависимости от конкретной ситуации позволить студентам самостоятельно выбирать наиболее правильную манеру поведения как руководителя, так и подчиненного.

Методика проведения занятия. Деловая игра рассчитана на двух-часовое занятие. Студенческую группу (25 чел.) можно разделить на пять подгрупп, в которых анализируются предложенная ситуация и манера поведения руководителя и подчиненного. Затем каждую ситуацию обсуждают и анализируют в группе. В процессе обсуждения каждая подгруппа высказывает свою точку зрения на сложившуюся ситуацию и манеру поведения каждого из участников. В заключение обсуждения каждой ситуации преподаватель обобщает результаты и подводит итоги.

Ситуация «Да, но»

На совещании торговых агентов подчиненный А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования, каждый в своей области, и дают советы (позиция спасителя), но все предложения подчиненным А отвергаются, находя изъясны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше он возражает, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание с Вами работать!». Наступает тишина и общая неловкость.

Тактика руководителя. Б находится в роли преследователя. Следует перейти в роль спасителя и понять, что подчиненный А не готов принять советы, воспринимая их через призму собственных предрассудков и комплексов и отвергая без анализа. Руководитель Б должен предложить решение в следующей форме: «Я вижу, Вы столкнулись с трудностями и сомневаетесь в эффективности наших предложений без обсуждений. Вы потом сами их изучите и сможете воспользоваться».

Тактика подчиненного. Он находится в подавленном состоянии, ощущает свою беспомощность и не видит выхода из положения «я – ученик». С целью перехода в состояние «я – специалист» следует записать все предложения коллег без исключения и обдумать после совещания в спокойной обстановке. Кроме того, надо обязательно проанализировать свое состояние «я – ученик» на совещании, чтобы научиться сначала контролировать его, а затем избегать.

Ситуация «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погреш-

ности и ошибки. И несмотря на то, что работа на 99% сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованию руководителя (позиция жертвы).

Тактика руководителя. Если руководитель поймет, что обращает больше внимания на ошибки, чем на достижения подчиненных, то следует проанализировать достоинства и негативные качества как работы сотрудника, так и его самого как личности. Так активизируется состояние «я – специалист».

Тактика подчиненного. Сотруднику необходимо сознательно активизировать свое состояние «я – специалист» и стимулировать такое же состояние у руководителя четким разграничением достоинств и ошибок в работе, подчеркиванием положительных качеств. Сотрудник укрепится в состоянии «я – специалист» и конфликт будет улажен.

Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»

Руководитель А дает задание подчиненному Б приобрести оборудование определенной марки. Сотрудник пытается ему объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать ни по какой причине. Но руководитель А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает подчиненного Б в его правильности. Сотрудник соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование». Одновременно тоном речи, набором слов и интонацией в фразе он дает понять руководителю на скрытом уровне, что не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение подчиненного Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда руководитель А вызывает к себе подчиненного Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Тактика руководителя. Если при разговоре с подчиненными Вы слышите какие-либо аргументы против Вашего решения, то постарайтесь конструктивно в нем разобраться. Помните о том, что многие сотрудники робеют перед начальством, а мнение специалистов должно быть решающим в вопросах, относящихся к их компетенции, больше, нежели к компетенции руководителя. Особенно внимательно относи-

тесь к контраргументам и радуйтесь тому, что сотрудник ответственно относится к делу и предупреждает о возможных трудностях.

Тактика подчиненного. Если Вам не удалось убедить шефа, то не старайтесь отомстить ему за невнимание к Вашему мнению, соглашаясь с видимой покорностью с неправильным решением. Скажите шефу, что Вам надо обдумать это задание, и запишите все аргументы «за» и «против», а также возможные решения по преодолению недостатков принятого решения. Покажите Ваши записи руководителю в удобное для Вас обоим время. Он будет их читать в состоянии «я – специалист», а не в позиции «я – ученик», как при первом разговоре. В результате дискуссии будет выработано оптимальное решение и сохранятся добрые отношения руководителя и сотрудника.

Ситуация «Я глуп»

Новая сотрудница, занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые может прекрасно ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Тактика руководителя. Сотрудница находится в состоянии приспособливающегося «я – ученик». Чтобы перевести ее в позицию «я – специалист», следует постоянно спрашивать, как она делала свою работу раньше, и ждать конкретного ответа. Для подтверждения позиции «я – специалист» принимаются следующие вопросы: «Какие у Вас представления об этом? Как это можно сделать по Вашему мнению? Какой информации Вам не достает, чтобы принять самостоятельное решение? Какой опыт решения подобных вопросов у Вас есть?» и др.

Тактика подчиненного. Если Вы видите неадекватную реакцию коллег или начальства на Ваши вопросы, то это означает, что Вы могли бы решить их сами. Проблема заключается в том, что Вы не можете классифицировать недостающую информацию на важную и второстепенную из-за нехватки опыта. Вопросы о важной информации Вам следует задавать, а касающиеся второстепенной – решать самостоятельно. С приобретением опыта к Вам придет уверенность в действиях и Вы будете решать все вопросы сами, не нуждаясь в постоянном подтверждении правильности решений со стороны коллег и руководителя.

Записывайте все вопросы и варианты их решения, и Вы увидите, какие из них являются простыми, а какие требуют коллективного решения.

Ситуация «Пни меня»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и подчиненный А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Тактика руководителя. Проанализируйте свое отношение к работнику А: высказываете ли Вы ему свою признательность за хорошую работу или принимаете это как должное. Начните поощрять его хорошую работу одновременно с тщательным контролем. Обязательно соизмеряйте интенсивность контроля с частотой допущенных ошибок. Чем меньше ошибок, тем меньше контроля. Скажите подчиненному А о своем действенном отношении к его работе: с одной стороны, Вам нравится качество работы, а с другой – очень раздражают нелепые погрешности. Спросите, что он собирается предпринять, чтобы избежать подобных ситуаций. Если эти тактики после многократного применения не дают никакого результата, то в спокойном и деловом тоне укажите сотруднику на возможные последствия его поведения в форме: «Как Вы считаете, что может предпринять администрация, если Вы и впредь будете допускать такие ошибки?». Если этот последний стимул состояния «я – специалист» не действует на работника, то стоит подумать о его должностных или иных перемещениях.

Тактика подчиненного. При возникновении конфликтов с руководителем из-за ошибок в Вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если все делаете правильно, но тем не менее совершаете ошибки, то проанализируйте по состоянию «я – специалист» ситуацию в целом для выяснения сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избежания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь Вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка Вашего труда важна не только для руководителя, но и для Вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу»

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А Вы знаете, ко-

торый уже час?». Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Тактика руководителя. Проясните для себя, какие мотивы есть у вас для того, чтобы играть в эту игру, оцените для себя распекаемого сотрудника. Если Ваша оценка положительна, то, выражая свое недовольство его поведением, Вы, прежде всего, должны подчеркнуть его значимость, а затем критиковать: «Я ценю Вас как ответственного и надежного работника, но вынужден констатировать, что на этой неделе Вы трижды опоздали на работу. Мне хотелось бы, чтобы в будущем наша совместная работа была более приятной. Уточните, что Вы собираетесь в дальнейшем принять, чтобы исключить опоздания». Таким образом, стимулируется состояние «я – специалист» у Вас и Вашего подчиненного.

Тактика подчиненного. Ваш начальник формально прав, только он слишком импульсивно реагирует, задевая Ваше достоинство. Разрешение ситуации зависит только от Вас, и Ваш ответ должен быть из ситуации «я – специалист», а не «я – ученик», т. е. спокойным и конструктивным: «Вы правы, я действительно трижды опоздал на этой неделе, но уже предпринял определенные меры, чтобы в будущем быть пунктуальным».

Ситуация «Зал суда»

Ответственный за сбыт сотрудник А и ответственный за рекламу сотрудник Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

Тактика руководителя. Ваш опыт подсказывает Вам правильное решение, но не позволяйте себе высказываться по этому поводу. Пе-

реведите дискуссию в деловое русло, и велика вероятность того, что противники придут к согласию и без Вас. Если же Вы займете одну из позиций, то получите одного победителя, который будет постоянно апеллировать к Вам, и проигравшего, который будет мстить и провоцировать новые игры. Предложите спорящим взвесить все «за» и «против» в прямом диалоге в Вашем присутствии как нейтрального советчика. В конце беседы оба участника сформулируют приемлемое для обоих решение.

Тактика подчиненного. Если Вы твердо уверены, что Ваши аргументы убедительнее, но Ваш коллега не замечает этого, избегайте призывать руководителя в союзники. Это подорвет Ваш авторитет как специалиста в своей области. Следует активизировать позицию «я – специалист», т. е. позитивно взглянуть на аргументы коллеги и конструктивно воспринять его предупреждения. Не цепляйтесь за свою позицию из соображений престижа, и напряженность атмосферы спадет сама.

Задания

Задание 1. В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала, стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 1 000 денеж. ед. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15 000 денеж. ед., эффект обучения предположительно составит 3/4 этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Оцените эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда, используя методику, разработанную в американской компании «Хониуэлл».

Методические указания. Согласно методике американской компании «Хониуэлл» эффект воздействия (E) программы на производительность и качество труда может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z,$$

где P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);
 Z – затраты на обучение одного работника.

Задание 2. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представителей. По его замыслу, по окончании программы обучения для руководителей сотрудники, которые занимаются реализацией продукции в регионах, в которых работает от трех до пяти человек, должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажами на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны: от инженеров-механиков до хирургов.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Какую последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения Вы порекомендуете?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Задание 3. Составьте индивидуальный план карьеры.

Задание 4. Составьте объявление о вакантной должности менеджера среднего уровня.

Задание 5. Заполните таблицу 6, используя следующие виды деятельности, мероприятия, показатели:

- Мнение участников: понравилось или нет, позитивный настрой, готовность применять полученные знания, повышение сплоченности команды.
- Оценочная анкета в конце тренинга.
- Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании.
- Получение конкретных знаний (учебный результат).

- Повышение профессиональной мотивации.
- Преодоление устойчивых стереотипов мышления.
- Экзамены.
- Тесты.
- Проектные работы.
- Кейсы.
- Цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами посттренинговой анкеты).
- Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте.
- Наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение, на рабочем месте.
- Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при выполнении должностных обязанностей.
- Проведение специализированных интервью.
- Оценка методом «360 градусов».
- Изменение качественных показателей: возросшая степень удовлетворенности клиентов, известность компании (имидж), улучшение психологического климата, уменьшение текучести кадров.
- Изменение количественных показателей: объема продаж, нормы прибыли, коэффициента рентабельности и др.
- Изучение удовлетворенности клиентов с помощью анкеты клиента.
- Заказное исследование об имидже компании.
- Личные наблюдения руководства компании.
- Отслеживание процента текучести кадров.
- Расчет экономических показателей.
- Возврат инвестиций в обучение.
- Финансовые коэффициенты, такие, как отношение расходов на обучение к общим расходам, расходы на обучение одного работника, доход в расчете на одного работника за год.

Таблица 6 – Оценка эффективности проведенного обучения

Уровень оценки	Тип результата	Способы и методы оценки
1. Уровень реакции		
2. Уровень усвоенных знаний и навыков		
3. Уровень изменения поведения		
4. Уровень эффекта		
5. Уровень возврата инвестиций		

11.5. Основы управления инновациями

План

1. Роль инновационных процессов. Основные задачи инновационного менеджмента.
2. Кадровое, финансовое, материально-техническое и информационное обеспечение инновационной деятельности.
3. Мотивация творчества и нововведений.
4. Программно-целевое управление инновационной деятельностью и проектами.
5. Риски инновационных проектов.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Механизмы и необходимость изменений.
2. Выживаемость предприятий.
3. Причины возникновения инновационного менеджмента.
4. Управление нововведениями и задачи инновационного менеджмента.
5. Кадровое, финансовое, материально-техническое и информационное обеспечение инновационной деятельности.
6. Программно-целевое управление инновационной деятельностью.
7. Распространение инноваций.
8. Мотивация инноваций.
9. Выбор инновационной стратегии.
10. Стратегические альянсы и нововведения.

Темы рефератов

1. Эффективность инновационной деятельности.
2. Управление персоналом в инновационных организациях.
3. Организационные структуры инновационного менеджмента.

Задания

Задание 1. Коэффициент Тобина выражает отношение рыночной цены компании к цене замещения ее реальных активов. Нематериаль-

ными активами компании выступают талант и квалификация персонала, эффективность менеджмента, торговая марка, связи, маркетинговые возможности.

Рассчитайте коэффициент Тобина, если известно, что рыночная цена компании – 200 млн р., а цена принадлежащих данной фирме зданий, сооружений и запасов – 130 млн р.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сказать, что данная фирма является наукоемким предприятием?

2. Поясните, какие значения коэффициента Тобина характерны для наукоемких предприятий?

11.6. Интеграция функций организации

План

1. Организация системы устойчивого взаимодействия функциональных подразделений.

2. Система интегрированных оперативных совещаний.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какие виды организационных структур управления обладают наибольшей гибкостью, динамизмом и адаптируемостью?

2. Основа формирования организационной структуры аппарата управления.

3. Норма управляемости для руководителей высшего уровня.

4. Роль вертикального разделения труда в функционировании организации.

5. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?

6. Как изменяются нормы управляемости при повышении уровня управления организацией?

7. Этапы подготовки и проведения совещания.

8. Причины неэффективных, «затяжных» совещаний.

Темы рефератов

1. Современные тенденции в развитии организаций.
2. Автономные рабочие группы организации, их функции и задачи.

Задания

Задание 1. В Вашей компании руководителям советуют давать ежегодную оценку работы своих сотрудников. Определите, в какой форме это лучше делать.

Задание 2. Мы – маленькая фирма и только начинаем дело. Поэтому пока не можем оценивать труд своих сотрудников по рыночной цене. Поясните, как же привлечь нужных нам людей.

Задание 3. Один из лучших сотрудников сказал, что ему предложили более высокооплачиваемую работу. Вы не уверены, что сможете что-либо противопоставить. Укажите, какие мотивы Вы можете задействовать и какие стимулы предложить для того, чтобы сотрудник остался в Вашей организации.

Задание 4. Ваше предприятие создает дочернюю фирму в виде акционерного общества открытого типа. Объясните, по каким параметрам Вы будете контролировать деятельность дочерней организации.

Задание 5. Изобразите организационную структуру управления предприятием, которое осуществляет в областном центре розничную торговлю (10 магазинов), имеет кафе и цех по производству овощных салатов, а также три магазина в районном центре.

Задание 6. Изобразите организационную структуру среднего по размерам предприятия, осуществляющего оптовую торговлю товарами культурно-бытового назначения.

ТЕМА 12. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

План

1. Концепция всеобщего управления качеством. Постулаты Э. Деминга.

2. Качество и конкурентоспособность. Реакция потребителя на качество продукта.
3. Стандартизация и сертификация продукции и производства. Международная система качества, стандарты ИСО.
4. Инструменты повышения качества продукции.
5. Партиципативная система управления качеством. Кружки качества.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Концепции всеобщего управления качеством.
2. Инструменты повышения качества продукции.
3. Сертификация продукции и систем качества.
4. Для чего производится анализ Парето? Имеет ли этот анализ универсальный характер применения?

Темы рефератов

1. Характеристика основных инструментов структурирования функции качества.
2. Качество как важнейший фактор конкурентоспособности.
3. Человеческий ресурс в системах управления качеством (мировой опыт).
4. Анализ национальных особенностей систем управления качеством.
5. Управление по целям в системе менеджмента качества.

Задания

Задание 1. Рассчитайте абсолютный и относительный показатели размера брака, заполните таблицу 7. Дайте рекомендации.

Таблица 7 – Расчет показателей брака, тыс. р.

Показатель	Годы	
	Предыдущий	Отчетный
1. Себестоимость окончательного брака	20 000	24 000
2. Расходы по исправлению брака	10 000	75 000
3. Абсолютный размер брака (стр. 1 + стр. 2)		

Окончание таблицы 7

Показатель	Годы	
	Предыдущий	Отчетный
4. Стоимость брака по цене использования	60 000	6 500
5. Суммы, удержанные с лиц-виновников брака	–	1 500
6. Суммы, взысканные с поставщиков	–	8 000
7. Абсолютный размер потерь от брака (стр. 3 + стр. 4 – стр. 5 – стр. 6)	24 000	14 700
8. Валовая (товарная) продукция по производственной себестоимости	400 000	420 000
9. Относительный размер брака (стр. 3 : стр. 8 × 100%)		
10. Относительный размер потерь от брака (стр. 7 : стр. 8 · 100%)		

Задание 2. Определите комплексный показатель качества – эксплуатационную надежность $\overline{Q}_{ЭН}$ исходя из следующих данных:

Q_1 – долговечность ($q_1 = 0,3$; $Q_1 = 0,9$);

Q_2 – безотказность ($q_2 = 0,4$; $Q_2 = 0,7$);

Q_3 – ремонтпригодность ($q_3 = 0,3$; $Q_3 = 1,0$).

Для справки:
$$\overline{Q}_{ЭН} = \prod_{i=1}^n Q_i^{q_i}$$

ТЕМА 13. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

13.1. Критерии оценки эффективности управления

План

1. Общее понятие эффективности.
2. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.
3. Социальная эффективность управления предприятием. Критерии ее оценки и методика расчета.
4. Эффективность управления и фактор времени.

Вопросы и задания для самостоятельного изучения

1. Обоснуйте утверждение о том, что эффективность не всегда имеет экономический, финансово-оцениваемый характер.
2. Принципы эффективности деятельности организации.
3. Критерии эффективности деятельности организации.

Темы рефератов

1. Источники проблем эффективного управления в белорусских организациях.
2. Основные пути повышения социальной и экономической эффективности управления организацией в современных условиях.
3. Дайте характеристику качеств эффективного менеджера.

Задания

Задание 1. Определите экономическую эффективность инвестиционного проекта на пятом году использования техники за расчетный период (период расчета 10 лет) по следующим показателям: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости капитальных вложений. Ежегодные результаты и затраты от внедрения новой техники – 50 млн р. и 30 млн р. соответственно, в том числе ежегодные капитальные вложения – 5 млн р. при постоянной норме дисконта 0,1.

13.2. Эффективность управления в теориях лидерства

План

1. Традиционные теории лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения.
2. Концепции ситуационного лидерства.
3. Новые подходы в теориях лидерства (концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства).
4. Качества эффективного менеджера.

Вопросы и задания для самостоятельного изучения

1. Типы лидеров и их характеристика.
2. Лидерство в организации, условия и эффективность его существования.
3. Назовите известные Вам теории лидерства.

Темы рефератов

1. Лидерство в современном бизнесе.
2. Потенциал лидера.
3. Лидерство в высшем образовании.
4. Особенности национальной охоты за лидерами.

Задания

Задание 1. Разработайте модели лидерства на основе описания типов лидерства, которые больше всего подходят:

- для управления людьми в группе при решении творческих и рутинных задач;
- при децентрализованном управлении персоналом (руководство подразделением) в процессе решения задач: производственного менеджмента, маркетинга, финансового менеджмента, инновационного менеджмента.

Задание 2. Компании А и В работают на одном рынке, однако сильно различаются системами управления. Обе компании находятся на 2-м этапе своего организационного развития, однако их системы управления кардинально различаются и, соответственно, требования к топ-менеджерам, которые смогли бы адаптироваться и действовать в каждой из этих компаний, сильно различаются. Проведение диагностики организации на этапе, предшествующем назначению (оценке) топ-менеджмента, компании, позволяет сфокусировать требования к ним, поскольку учитывает по ключевым параметрам индивидуальность и специфичность организации и, соответственно, позволяет избежать дополнительных рисков и расходов. Составьте перечень требований к топ-менеджерам компаний А и В.

При проведении диагностики организации целесообразно учитывать следующие ее параметры:

- бизнес и рынок, на котором работает компания;
- размер (штатную численность) компании;
- этап развития компании и зону ее ближайшего развития;
- специфику системы управления компанией и сформированность основных управленческих технологий организации;
- специфику ее корпоративной культуры и внутренних коммуникаций;
- индивидуальность и индивидуальные особенности первого лица компании, которому будет подчиняться топ-менеджер.

Проведение диагностики организации позволяет спроектировать и учесть в требованиях к кандидатам не только текущие задачи, но и задачи будущих периодов, которые относятся к потенциальной и актуальной зонам ближайшего развития организации.

Проведение диагностики организации позволяет обеспечить сохранение целостности и стиля организации, ее корпоративной культуры (таблица 8).

Таблица 8 – Диагностика организации

Компания А	Компания В
1. Единоличное управление компанией первым лицом	1. Единоличное управление компанией первым лицом
2. Миссия компании сформулирована	2. Миссия компании не сформулирована
3. Утверждена стратегическая цель компании; разработан план стратегического развития на ближайшие 3 года и утвержден первым лицом в качестве документа; топ-менеджмент работает по утвержденным планам	3. Стратегическая цель компании не заявлена и неизвестна топ-менеджменту; управление осуществляется за счет указаний первого лица; задачи и приоритеты в работе топ-менеджеров могут меняться в любой момент в зависимости от решения первого лица
4. В документах (должностных инструкциях) закреплены полномочия и ответственность	4. Документов, закрепляющих зоны полномочий и ответственности, нет
5. Система премирования, в зависимости от результатов деятельности компании, формализована, утверждена и доведена до сведения топ-менеджеров	5. Премия по результатам работы определяется первым лицом компании на основании его единоличного решения

13.3. Управление затратами

План

1. Методы управления затратами: экономия на масштабах; точки

безубыточности; анализ прибылей и убытков; метод учета ABC; бюджетирование.

2. Логистика в управлении затратами: интегрированный материальный поток; правила логистики, принцип полной стоимости.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. В чем смысл и содержание ABC-метода?
2. Основные преимущества и недостатки ABC-метода.
3. Подходы для расчета точки безубыточности.
4. В чем сущность анализа «затраты–объем–прибыль» (CVP-анализа)?
5. Всегда ли значения прибыли, посчитанные по методу прямых и поглощенных затрат, совпадают? В каких случаях это совпадение имеет место?
6. Как примиряются между собой стратегическое управление затратами и традиционный подход к управлению затратами?

Темы рефератов

1. Принципы построения системы учета затрат на предприятии.
2. Концепция цепочек ценности в стратегическом управлении затратами.
3. Графические способы анализа безубыточности.

Задания

Задание 1. Предприятие в прошлом году закупило материалы для производства продукции на 40 млн р. Однако необходимость в производстве этой продукции отпала и нет возможностей продать эти материалы на сторону. На предприятие поступает предложение по производству продукции, в которой эти материалы могут быть использованы. Затраты на производство составят 30 млн р., а предполагаемая выручка – 60 млн р. Определите, производить ли продукцию.

Задание 2. Предприятие производит кефир. Появляется возможность перейти на производство йогурта. Прибыль от производства кефира составляет 100 млн р. в год; выручка от производства йогурта –

320 млн р. в год; себестоимость йогурта – 200 млн р. в год. Капитальных затрат не требуется.

Используя вышеприведенную информацию, выберите лучший вариант.

13.4. Методы оценки и показатели эффективности управления организацией

План

1. Базовые модели оценки эффективности управления организацией.
2. Влияние экономической политики на оценки эффективности. Политика собственников и менеджеров. Национальные приоритеты.
3. Финансово-экономические показатели эффективности организации.
4. Методы и модели оценки эффективности организации.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Основные экономические показатели эффективности хозяйственной деятельности организации.
2. Какие обобщенные показатели эффективности управленческой деятельности Вам известны?

Темы рефератов

1. Признаки эффективности деятельности организации.
2. Пути повышения эффективности деятельности организации.
3. Концепция эффективного менеджмента.

Задания

Задание 1. Планом совершенствования организации производства на предприятии предусмотрено снижение затрат на производство продукции на 18,7% за счет изменения технологии обработки изделий и внедрения новых единиц оборудования. В отчетном году затраты на производство составили 55 млн р. в год. На проведение данного ме-

роприятия затрачено 25 млн р. при условии достижения нормативного коэффициента экономической эффективности – 0,3. Рассчитайте общий экономический эффект от внедрения в производство данного мероприятия.

Задание 2. Рассчитайте ожидаемый экономический эффект от эксплуатации новой техники на пятом году ее использования с учетом факторов неопределенности и инфляции, если максимальный и минимальный размеры экономического эффекта составили 60 млн р. и 40 млн р. соответственно, норматив учета неопределенности – 0,3, а коэффициент дисконтирования – 0,1. Ежегодный уровень инфляции – 15%.

Задание 3. Определите экономический эффект от снижения трудоемкости обработки информации, если известно, что трудоемкость подготовки проекта до использования нового программного обеспечения составила 25 чел.-дней, а после внедрения нового программного обеспечения – 10 чел.-дней, трудоемкость подготовки экономического обоснования плана до использования нового программного обеспечения составила 20 чел.-дней, а после внедрения нового программного обеспечения – 10 чел.-дней, средняя годовая стоимость человеко-дня управленческого персонала 100 тыс. бел. р., а число процедур равняется 2.

Задание 4. Определите экономическую эффективность управленческого персонала, если известно, что годовой объем реализуемой продукции до рационализации работ в управлении составил 3 000 млн р., а после рационализации работ в управлении – 3 200 млн р. Затраты на 1 000 р. реализуемой продукции до рационализации работ в управлении составили 600 р., а после рационализации работ в управлении – 520 р. Прибыль от реализуемой продукции до внедрения рационализации работ в управлении составила 300 млн р., а суммарные годовые затраты на управление – 300 млн р.

Задание 5. Определите экономическую эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда, если известно, что производительность труда предприятия составила 3 млн р., а суммарные годовые затраты на управление составили 30 млн р.

Задание 6. Определите коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, если из-

вестно, что нормативное число структурных подразделений равно 10, нормативная численность работников аппарата управления – 60, фактическое число структурных подразделений – 12, фактическая численность работников аппарата управления – 70.

Задание 7. Определите коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, если известно, что нормативное число структурных подразделений равно 12, нормативная численность работников аппарата управления – 70, фактическое число структурных подразделений – 10, фактическая численность работников аппарата управления – 60.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2004. – 528 с.

Поршнев, А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин ; под общ. ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 669 с.

Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 509 с.

Дополнительная литература

Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : [пер. с англ.] / Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 250 с.

Авдеев, В. В. Управление персоналом : технология формирования команды : учеб. пособие для вузов / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.

Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы : реинжиниринговая технология / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 960 с.

Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учеб. для вузов / В. И. Стражев [и др.] ; под ред. В. И. Стражева, Л. А. Богдановской. – Минск : Выш. шк., 2008. – 527 с.

Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учеб. пособие для вузов / Л. Л. Ермолович [и др.] ; под ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2010. – 800 с.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие

для вузов / Л. Л. Ермолович [и др.] ; под общ. ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2006. – 736 с.

Анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / под ред. В. И. Бариленко. – М. : Омега-Л, 2009. – 414 с.

Аширов, Д. А. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2007. – 432 с.

Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учеб. для вузов / Т. Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : Банки и биржи, 1998. – 423 с.

Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 366 с.

Беляцкий, Н. П. Основы лидерства : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.

Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2002. – 352 с.

Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.

Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.

Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – М. : Омега-Л, 2009. – 415 с.

Бронникова, Т. С. Маркетинг : теория, методика, практика : учеб. пособие для вузов / Т. С. Бронникова. – М. : КноРус, 2007. – 208 с.

Володин, А. А. Управление финансами : учеб. для вузов / А. А. Володин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 504 с.

Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2006. – 298 с.

Егоршин, А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.

Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2010. – 287 с.

Кнорринг, В. И. Искусство управления : учеб. / В. И. Кнорринг. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 288 с.

Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учеб. для вузов / Л. И. Кравченко. – М. : Новое знание, 2007. – 509 с.

Кудрявцева, Т. В. Менеджмент : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель : БТЭУ, 2009. – 184 с.

Кудрявцева, Т. В. Управление персоналом в потребительской кооперации : текст лекций / Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова. – Гомель : БТЭУ, 2009. – 96 с.

Кузнецов, Б. Т. Управление инвестициями : учеб. пособие / Б. Т. Кузнецов. – М. : Благовест-В, 2004. – 200 с.

Мескон, М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.

Музыченко, В. В. Управление персоналом : лекции : учеб. для вузов / В. В. Музыченко. – М. : Академия, 2003. – 528 с.

Океанова, З. К. Маркетинг : учеб. для вузов / З. К. Океанова. – М. : Проспект, 2007. – 424 с.

Орешенков, А. А. Маркетинговое управление предприятием / А. А. Орешенков. – Витебск : ВГТУ, 2005. – 100 с.

Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер [и др.]. – 2-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 944 с.

Петрунин, Ю. Ю. Этика бизнеса : учеб. / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – 4-е изд. – М. : Велби : Проспект, 2007. – 280 с.

Питерс, Т. В поисках эффективного управления : [пер. с англ.] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Мир, 1986. – 420 с.

Рогова, Е. М. Управление финансами предприятия в условиях кризиса : с комментариями экспертов / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко, А. С. Соболев. – СПб. : Вернера Регина, 2009. – 216 с.

Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. И. Велесько, П. П. Логинов, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2003. – 271 с.

Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие для вузов / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2007. – 416 с.

Хотинская, Г. И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Г. И. Хотинская, Т. В. Харитонова. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 240 с.

Черченко, Н. В. Маркетинг : практ. пособие / Н. В. Черченко. – Минск : РИВШ, 2006. – 36 с.

Экономика предприятий торговли : учеб. пособие / Н. В. Максименко [и др.] ; под общ ред. Н. В. Максименко, Е. Е. Шишковой. – Минск : Выш. шк., 2005. – 542 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 9. Деловая и организационная культура	6
9.1. Содержание и значение деловой и организационной культуры	6
9.2. Управление развитием организационной культуры.....	7
Тема 10. Основы стратегического управления	9
10.1. Сущность стратегического менеджмента и антикризисного управления, их основные задачи и элементы	9
10.2. Стратегический анализ.....	13
10.3. Стратегии конкуренции.....	16
10.4. Стратегия повышения эффективности работы и развития организации.....	18
10.5. Разработка и реализация стратегии.....	20
Тема 11. Управление функциями организации.....	21
11.1. Основы управления маркетингом	21
11.2. Основы управления производством.....	23
11.3. Основы управления финансами.....	25
11.4. Основы управления персоналом	27
11.5. Основы управления инновациями.....	37
11.6. Интеграция функций организации	38
Тема 12. Основы управления качеством.....	39
Тема 13. Эффективность управления.....	41
13.1. Критерии оценки эффективности управления	41
13.2. Эффективность управления в теориях лидерства.....	42
13.3. Управление затратами	44
13.4. Методы оценки и показатели эффективности управления организацией.....	46
Список рекомендуемой литературы	48

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум
для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»
В трех частях
Часть 3

Авторы-составители:
Левченко Елена Анатольевна
Зайцева Наталия Константиновна

Редактор В. В. Суздальова
Технический редактор И. А. Козлова
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 30.09.11. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,2. Тираж 200 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум
для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»
В трех частях
Часть 3**

Гомель 2011