

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Умаров Марат Файруллаевич
Должность: Директор
Дата подписания: 16.02.2026 13:12:53
Уникальный программный ключ:
48505f11ec15acaa386f5219d3113d727fefda78

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Елабужский институт (филиал)

Кафедра общей инженерной подготовки

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Автор-составитель С. А. Седов

Елабуга
2017

УДК 338.4
ББК 65.05

Печатается по решению Редакционно-издательского совета
Елабужского института (филиала)
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Протокол № 16 от 23 ноября 2017 г.
заседания кафедры общей инженерной подготовки
Протокол № 3 от 1 ноября 2017 г.

Автор-составитель

Канд. пед. наук, доцент С. А. Седов

Рецензенты:

Доктор педагогических наук, профессор Ф. Т. Хаматнуров

Кандидат экономических наук, доцент В. Л. Васильев

Седов С. А.

Управление предприятием и технологический менеджмент: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. С. А. Седов. – Елабуга: Изд-во ЕИ(Ф) К(П)ФУ, 2017. – 40 с.

Учебно-методическое пособие по управлению предприятием и технологическому менеджменту составлено для студентов учреждений высшего образования для успешного освоения ими дисциплины (в целом) и выполнения самостоятельной работы (в частности).

© Елабужский институт К(П)ФУ, 2017

© Седов С.А., 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ. ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
2. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ. ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	10
3. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ. ТЕХНОЛОГИИ ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЯ.....	20
4. ОБЩИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ. ТЕХНОЛОГИИ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	24
5. ОБЩИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ	26
6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ. СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ..	27
7. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	31
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ ДЛЯ РАБОТЫ.....	38

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дисциплина «Управление предприятием и технологический менеджмент» преподается студентам направления подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) и в учебном плане относится к обязательным дисциплинам вариативной части первого модуля Б1.В.ОД.20.

С точки зрения ФГОС ВО по направлению 44.03.04, настоящий курс направлен на подготовку будущих педагогов профессионального обучения к организационно-технологической деятельности в рамках вопросов, касающихся управления предприятием и технологического менеджмента.

В рамках дисциплины закладываются основы стратегического, инновационного менеджмента, маркетинга в управлении предприятием, управления производством на предприятии, управления финансами, управления документацией, управления персоналом и понятия о технологиях в стратегическом, инновационном менеджменте, управлении предприятием, маркетинге, управлении финансами, документацией и персоналом.

Студенты должны освоить основы стратегического, инновационного менеджмента, маркетинга в управлении предприятием, управления производством на предприятии, управления финансами, управления документацией, управления персоналом.

В пособии предложен материал, способствующий как освоению студентами некоторых базовых сведений, так и подготовке будущих педагогов профессионального обучения к выбору стратегии, разработке управленческих решений, решению задач управленческого учета, бухгалтерского учета, организации работы персонала, определения маркетинговой политики фирмы, работе с «первичной» документацией.

По каждой теме в данном пособии студентам предлагаются теоретические и практические задания.

1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ. ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Ключевые слова: миссия, видение, цели организации, стратегия.

Задание теоретическое: изучить сущность стратегического менеджмента через основные понятия стратегического менеджмента: миссия, видение, цель, стратегия.

Общие сведения:

Сущность стратегического менеджмента

2) через X лет в каком положении предприятие будет находиться?

3) Каким способом достигнуть желаемого результата?

1) в настоящее время в каком положении находится предприятие?

Основные понятия стратегического менеджмента

Миссия предприятия (соответствует текущему положению фирмы) отвечает на вопрос «Для кого и для чего мы?». Миссия – предназначение бизнеса, роль в обществе (польза, которую может принести фирма обществу). Формулировка должна быть аутентичной.

Видение (соответствует перспективному положению фирмы) отвечает на вопрос «Кто мы?». Видение – это идеальная картина того, что компания собирается делать и чем стать. Формализация видения достигается через smart-цели.

S – Specific: Конкретный.

M – Measurable: Измеримый.

A – Achievable or Attainable: Достижимый.

R – Relevant: Значимый.

T – Time bound: Ограниченный во времени.

Стратегия (представляет план перехода фирмы из текущего положения в перспективное) отвечает на вопрос «Как этого можно достичь?». Стратегия – путь достижения цели, набор мероприятий, реальных действий достижения конкурентного преимущества. Главное требование к стратегии: она должна быть эффективной.

Наиболее часто стратегии классифицируются по следующим укрупненным блокам:

- базовые стратегии;
- конкурентные стратегии;
- функциональные стратегии;
- портфельные стратегии;
- отраслевые стратегии.

К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: - стратегия роста; - стратегия сокращения; - комбинированная стратегия.

К конкурентным стратегиям относят:

- стратегии достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия оперативного реагирования, стратегия синергизма);

- стратегии поведения в конкурентной среде (лидер рынка, фирма, бросающая вызов рыночному окружению, конкурентное поведение последователя, стратегия конкуренции фирм, знающих свое надлежащее место на рынке, стратегия конкурентного поведения фрагментарных фирм).

Функциональные стратегии - стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д.

Портфельная (инвестиционная) стратегия - это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с разными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфельные стратегии можно разделить на активные и пассивные.

Исходя из модели жизненного цикла отрасли (выделения стадии зарождения, роста, зрелости и спада отрасли), все отрасли можно разделить на три группы: развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. Фирмы в этих отраслях имеют похожие стратегии, несмотря на то что могут производить разные товары.

Задание практическое: сформулировать для условного предприятия миссию, видение, цель (smart-цель), стратегию.

Отчет о проделанной работе представить в виде заполненного рисунка (см. ниже).

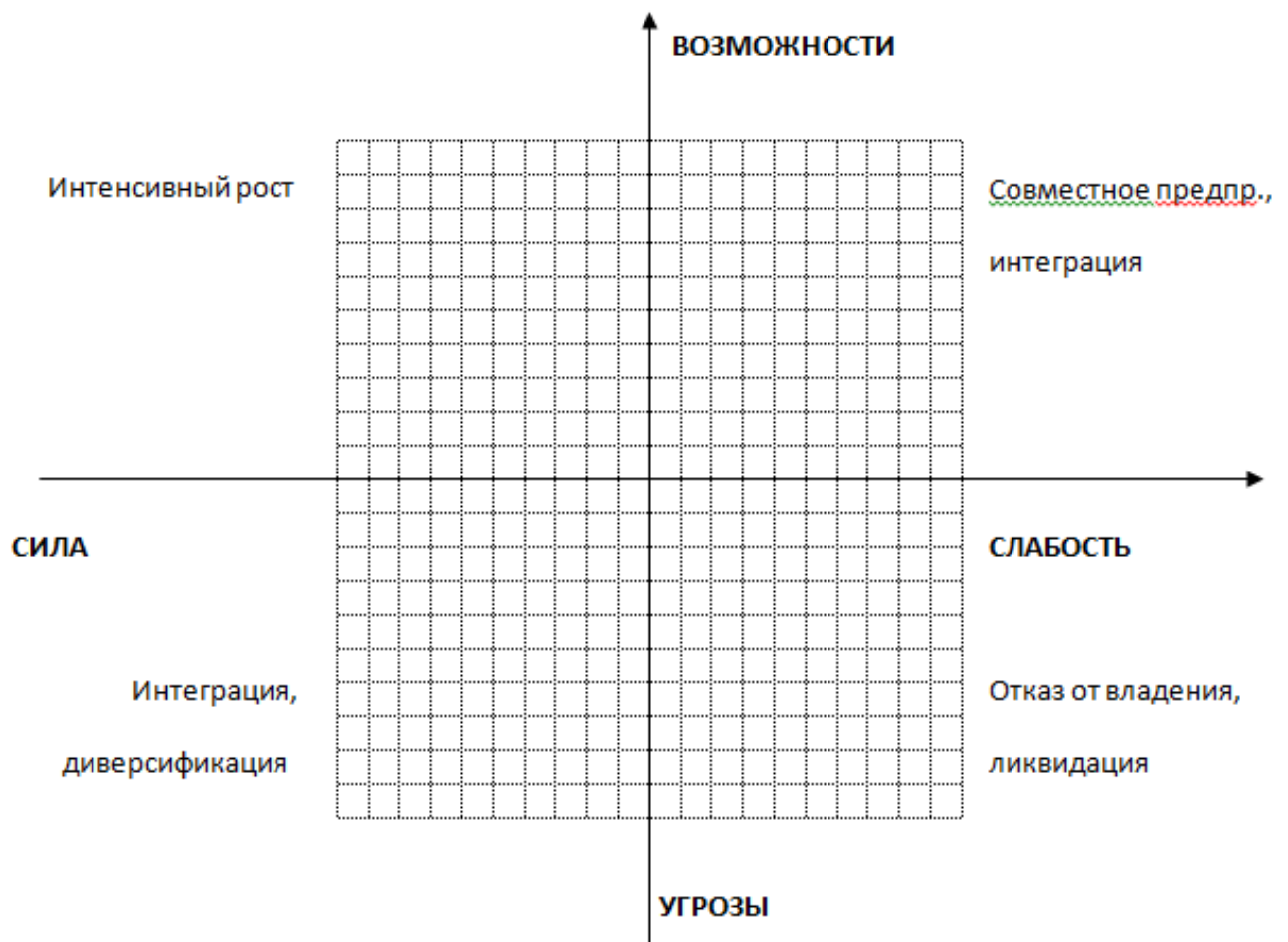
<p>В каком положении предприятие находится в настоящее время?</p> <p>МИССИЯ: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Каким способом достигнуть желаемого результата?</p> <p>СТРАТЕГИЯ:</p> <p>по 1-й цели</p> <p>1.1 _____</p> <p>_____</p> <p>1.2 _____</p> <p>_____</p> <p>по 2-й цели</p> <p>2.1 _____</p> <p>_____</p> <p>2.2 _____</p> <p>_____</p>	<p>В каком положении оно хотело бы находиться?</p> <p>ВИДЕНИЕ: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>ЦЕЛИ (smart):</p> <p>1 _____</p> <p>_____</p> <p>2 _____</p> <p>_____</p>
---	---	---

Задание практическое: выполнить для условного предприятия SWOT-анализ, SPACE-анализ (сформулировать рекомендации для развития).

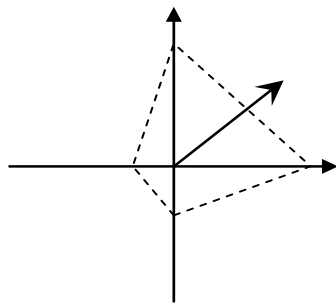
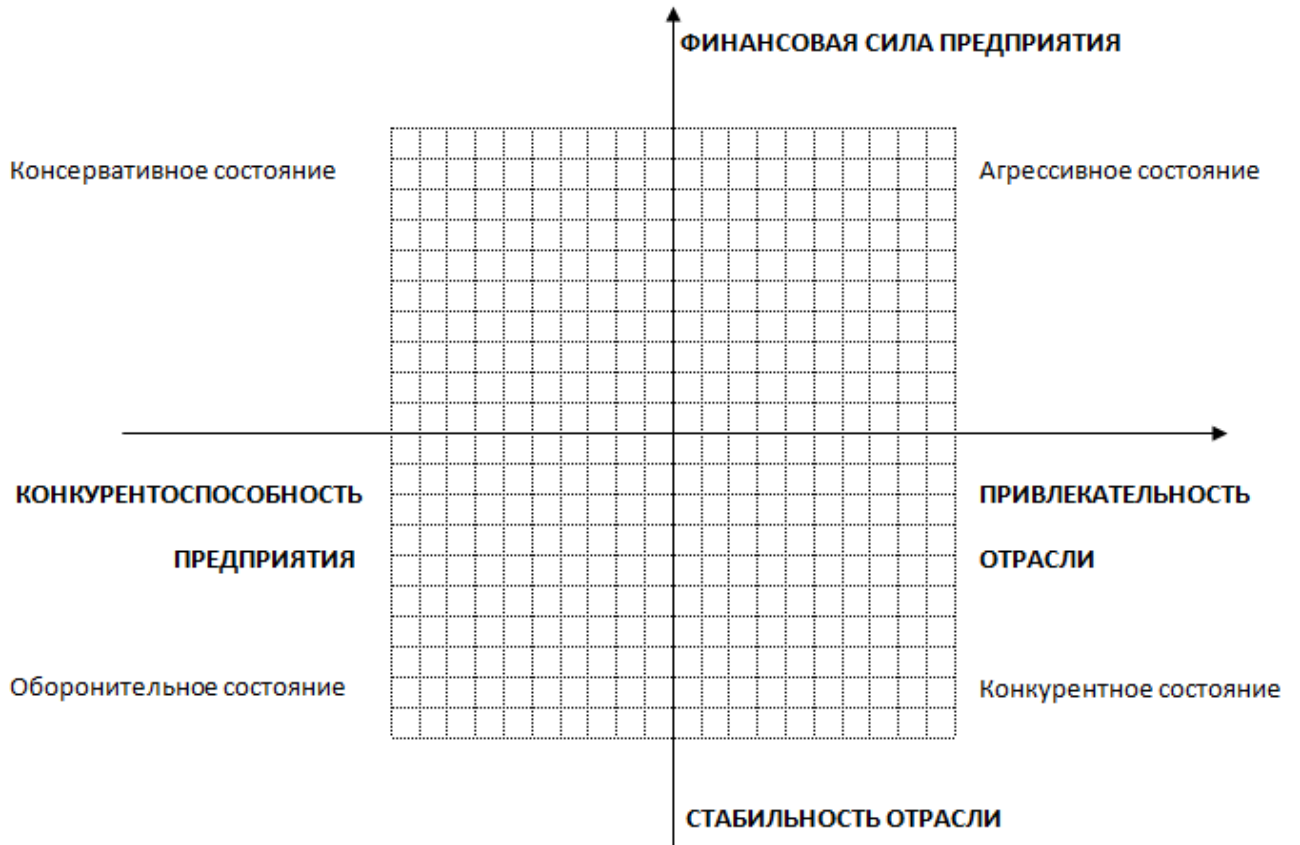
Отчет о проделанной работе представить в виде заполненных бланков (см. ниже)

SWOT анализ															
Факторы															
Внутренние					Внешние										
Сильные стороны				Вес	Оценка	ВО	Шансы и возможности				Вес	Оценка	ВО		
Влияние	Позитивное														
	Негативное	Слабые стороны				Вес	Оценка	ВО	Угрозы				Вес	Оценка	ВО
				0	x	0					0	x	0		

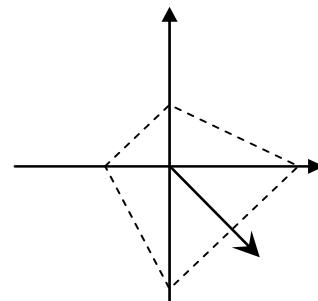
Для SWOT-анализа



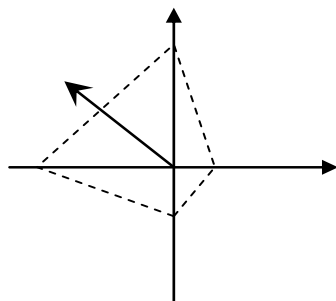
Для SPACE-метода



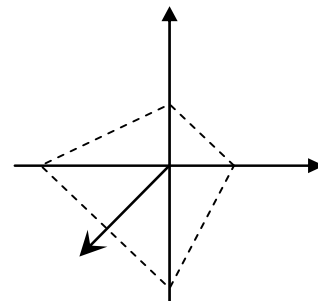
Агрессивное состояние



Конкурентное состояние



Консервативное состояние



Оборонительное состояние

2. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ. ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ключевые слова: управленческий учет, затраты, себестоимость, маржинальный доход, управленческие решения.

Задание теоретическое: рассмотреть управленческий учет как систему внутренней информации; раскрыть взаимосвязь затрат, себестоимости и маржинального дохода; изучить алгоритм разработки и принятия управленческих решений в условиях определенности и неопределенности.

Общие сведения:

Управленческий учет

– это система планирования, финансирования и расходования и контроля за этими процессами с помощью инструментов учета и отчетности. Главная цель управленческого учета – обеспечение руководителей необходимой информацией для эффективного управления. Основные задачи управленческого учета: планирование; определение затрат и контроль; принятие решений.

Бюджетирование – метод решения задачи планирования

Основной бюджет состоит из трех обязательных документов:

- Прогноз отчета прибылей и убытков.
- Прогноз отчета о движении денежных средств.
- Прогноз балансового отчета.

Процесс планирования:

- Подготовка операционного плана / бюджета.
- Подготовка финансового плана / бюджета.

Анализ затрат и построение системы управления затратами – метод решения задачи определения и контроля затрат

1. Сбор информации.
2. Группировка.
3. Процедура распределения.
4. Выявление важных и контролируемых.
5. Изучение каждой статьи расходов.
6. Выбор метода калькулирования себестоимости.
7. Выявление резервов.

Затраты, себестоимость, маржинальный доход

Издержки – это суммарные «жертвы» предприятия, связанные с выполнением определенных операций. Издержки включают в себя как явные (расчетные), так и вмененные (альтернативные) издержки.

Затраты – явные (фактические, расчетные) издержки предприятия.

Переменные затраты возрастают или уменьшаются пропорционально объему производства продукции.



Производственные затраты, которые остаются практически не изменными в течение отчетного периода, не зависят от деловой активности называются постоянными производственными затратами.



Расходы – стоимость использованных ресурсов, которые полностью потрачены (израсходованы) в течение определенного периода времени для получения дохода.

Себестоимость продукции (работ, услуг) – это затраты предприятия, связанные с производством и реализацией продукции.

Для вычисления точки безубыточности применяются три метода:

- 1) математический метод (метод уравнения);
- 2) метод маржинального дохода;
- 3) графический метод.

Метод уравнения: $\Pi = \text{ВР} - \text{Пер.З} - \text{Пост.З}$

$\text{ВР} = \text{Пер.З} + \text{Пост.З} + \text{Прибыль}$ (целевая величина)

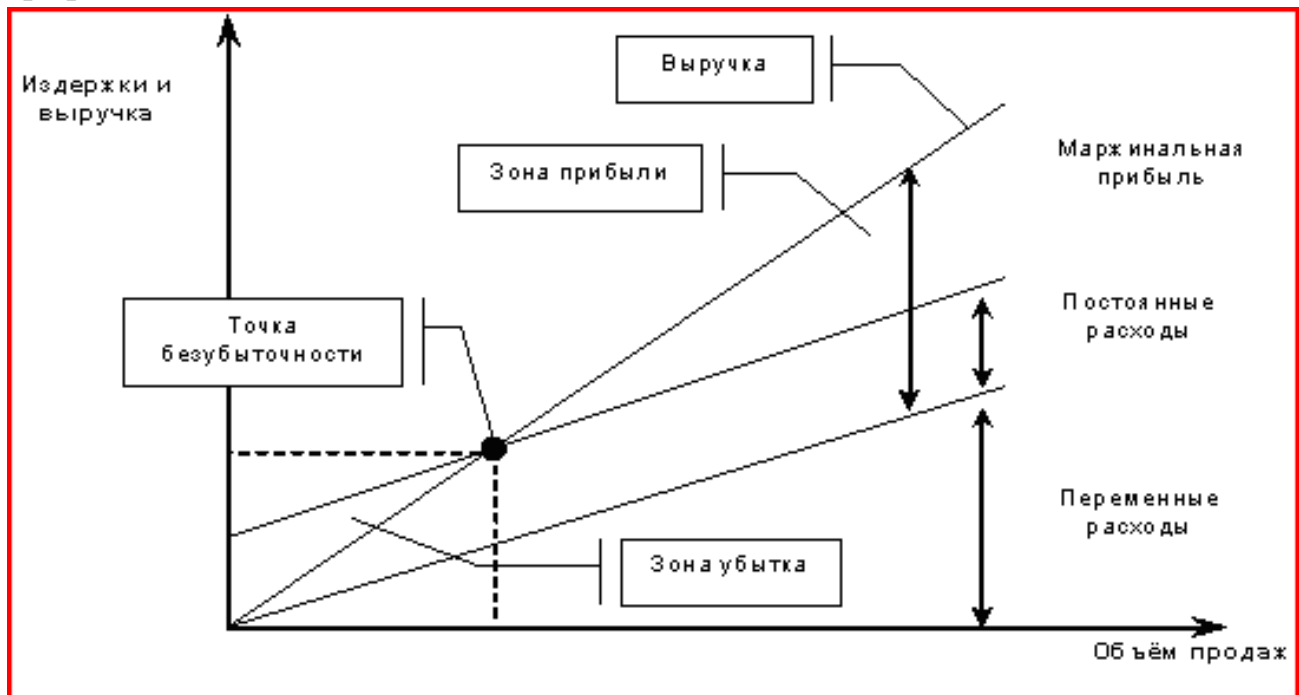
Если предприятие находится на пороге рентабельности (в критической точке) то прибыль равна нулю и получаем следующее равенство: $\text{ВР} = \text{Пер.З} + \text{Пост.З}$.

Критическая точка в единицах продаж	=	$\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы продукц.} - \text{Переменные расходы на единицу}}$
Целевой объем продаж в единицах	=	$\frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Целевая прибыль}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменные расходы на единицу}}$

Метод маржинального дохода:

Маржинальная прибыль	=	$\text{Выручка от реализации продукции} - \text{Переменные затраты на этот же объём продукции}$
Критическая точка в единицах продаж	=	$\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальная прибыль на единицу}}$
Целевой объем продаж в единицах	=	$\frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Целевая прибыль}}{\text{Маржинальная прибыль на единицу}}$

Графический метод:



Основные понятия теории принятия решений

- Лицо принимающее решение (ЛПР).
- Цели и ресурсы.
- Риски и неопределенности.
- Критерии оценки решения.

Алгоритм разработки и принятия управленческих решений

- обнаружение и постановка проблемы;
- сбор и анализ информации о проблеме;
- разработка критерия оценки эффективности решения;
- анализ возможных вариантов решений и выбор наиболее эффективного варианта.

Условия разработки и принятия решений

- Условия определенности:
 - «экстремум» (минимум/максимум), т.е. если в качестве критерия выбрано «время», то среди альтернатив будет выбран вариант решения, предполагающий минимум времени; если в качестве критерия выбран «эффект», то среди альтернатив будет выбран вариант решения, предполагающий максимальный эффект; если в качестве критерия выбраны «затраты», то среди альтернатив будет выбран вариант решения, предполагающий минимум затрат.
- Условия неопределенности (рискованные ситуации):
 - «стохастическая неопределенность» (случай);
 - «природная неопределенность» (природа);
 - «поведенческая неопределенность» (конфликт).

При принятии решения учитываются только те расходы и доходы, величина которых зависит от принимаемого решения. Такие расходы и доходы называются релевантными, т.е. принимаемыми в расчеты. Расходы и доходы, величина которых не зависит от принимаемого решения, являются иррелевантными и не учитываются при принятии решения.

Задание практическое: решить предложенные ниже задачи.

Отчет о проделанной работе должен быть в виде ответа на один из вопросов из пункта 1 и решения задач (см. ниже). Пример решения задач прилагается.

- 1) Ответьте на один из вопросов, представленных в списке (номер вопроса выбирается по последней цифре зачетной книжки/или последней цифре в порядковом номере зачетной ведомости).
 1. Раскройте значение основных понятий теории принятия решений.
 2. Опишите требования к управленческим решениям.
 3. Опишите алгоритм разработки и принятия управленческих решений.
 4. Опишите классификацию управленческих решений.

5. Управленческие решения можно применять на трех стадиях развития проблемы. На каких стадиях? Какое действие будут оказывать решения на разных стадиях?
6. Опишите альтернативы действий при разработке управленческих решений.
7. Опишите условия разработки решений.
8. Чем отличаются задачи/проблемы исполнителя от задач/проблем администратора?
9. Чем отличаются задачи/проблемы администратора от задач/проблем руководителя звена?
10. Чем отличаются задачи/проблемы исполнителя от задач/проблем высшего руководства?

2) Решите задачу. (Задача в условиях определенности)

Необходимо принять решение о назначении исполнителей для выполнения работ какой-то целостной программы или проекта. Критерий – «затраты»; в нашем случае необходимо минимизировать фонд заработной платы.

Исп- тель	Должность				
	№1	№2	№3	№4	№5
1 😊	8	16	16	9	8
2 😊	9	15	11	8	7
3 😊	9	17	14	10	9
4 😊	7	14	11	8	9

Ответ: 1 😊 - Должность №__ ; 2 😊 - Должность №__ ;
3 😊 - Должность №__ ; 4 😊 - №__

Фонд заработной платы составит _____

3) Решите задачу. (Задача в условиях неопределенности)

Необходимо принять решение в условиях стохастического риска. Даны три альтернативы по оптимизации процесса производства, направленные на сокращение «затрат». В таблице приведены функции распределения результата (фактических затрат) для разных альтернатив.

Альт- вы	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7
А1	15	40	60	70	80	85	90
А2	0	5	9	11	18	20	22
А3	0	0	0	5	12	22	45

Примечание: У – та или иная ситуация, которая может сложиться в силу стечения разных обстоятельств. В таблице приведены фактические затраты, которые будет нести организация при той или иной альтернативе. Вам нужно выбрать одну из трех альтернатив, которая позволит минимизировать фактические затраты организации.

4) Задача:

Фирма А имеет 8 производственных линий и относится к электронной промышленности. По одному виду продукции имеются следующие данные на конец года, дол.:

Выручка – 200000 ед. (средняя цена 100 дол.)	20000000
Переменные затраты:	
Основные материалы (по 35 дол. за ед.)	7000000
Зарплата производственных рабочих (по 10 дол. за ед.)	2000000
Переменные ОПР (по 5 дол. за ед.)	1000000
Комиссионные торговым агентам 15% от цены	3000000
Прочие переменные общепроизводственные расходы (по 5 дол за ед.)	1000000
Всего переменных общепроизводственных расходов (по 70 дол за ед.)	14000000
Маржинальный доход	6000000
Постоянные затраты:	
Регулируемые (Discretionary) (по 15 дол. за ед.)	3000000
Фиксируемые (Committed) (по 10 дол. за ед.)	2000000
Всего постоянных затрат	5000000
Операционная прибыль	1000000

1) Одна из компаний электронной промышленности пробует применять различные комплектующие. Незадолго до окончания года от неё поступил заказ на 3000 изделий по 80 дол. за каждое. Спецзаказ не затронет обычной реализации и добавит 3000 к проданным 200000 ед. Маркетологи надеются пробиться в новую сферу с помощью этого заказа. Управляющему производством предложено 6000 дол. комиссионных, если он согласится на заказ. Определите, какова будет операционная прибыль, если управляющий примет предложение?

2) Управляющий думал день, но испугался нагоняя от президента за снижение цены. Он сказал: «Предложенная цена не подходит. Она ниже даже полной себестоимости единицы – 95 дол. Я думаю, мы должны соглашаться только на полную цену». Вы согласны с управляющим? Объясните.

3) Фирма В договаривается о поставке Фирме А комплектующего изделия «X» по 20 дол. за каждое. «X» используется во всех моделях готовой продукции. Фирма А производит собственными силами данный полуфабрикат. Переменные удельные затраты составляют 18 дол. и 200000 дол. добавочных постоянных расходов. Какова будет операционная прибыль, если Фирма А примет предложение о поставке?

4) Компания может покупать комплектующие изделие «X» по 20 дол. за единицу и использовать освободившиеся площади для производства другого изделия по субподрядному договору с крупной компанией Фирма С. Допустим, что 40000 специальных комплектующих изделий производятся для Фирмы С с удельными переменными расходами в 150 дол. «X» понадобится для этих изделий так же, как и для основной продукции (40000 изделий не затронут основных продаж 200000 ед.). Комиссионные за реализацию не предусматриваются, постоянные расходы не изменятся.

Рассчитайте, какова будет операционная прибыль в Фирме А, если они заключат субподрядный договор с ценой 170 дол. За единицу и начнут покупать комплектующее изделие «X»?

Примеры решения задач:

Задача в условиях определенности. Необходимо принять решение о назначении исполнителей для выполнения работ какой-то целостной программы или проекта. Критерий – «затраты»; в нашем случае необходимо минимизировать фонд заработной платы.

Решение: приведем задачу к сбалансированному виду (кол-во строчек д.б. равно кол-ву столбцов) . Для этого введем дополнительно 5-го исполнителя.

Исп- тель	Должность				
	№1	№2	№3	№4	№5
1☺	7	6	10	7	8
2☺	6	7	9	9	9
3☺	8	4	7	6	6
4☺	9	10	9	8	6

Исп- тель	Должность				
	№1	№2	№3	№4	№5
1☺	7	6	10	7	8
2☺	6	7	9	9	9
3☺	8	4	7	6	6
4☺	9	10	9	8	6
5☺	100	100	100	100	100

Находим в первой строке элемент с минимальным значением и вычитаем его из всех элементов данной строки. Тоже самое необходимо сделать со всеми другими строчками. Теперь минимальным количеством горизонтальных и вертикальных линий следует вычеркнуть все элементы со значением «0».

7-6=1	6-6=0	10-6=4	7-6=1	8-6=2
6-6=0	7-6=1	9-6=3	9-6=3	9-6=3
8-4=4	4-4=0	7-4=3	6-4=2	6-4=2
9-6=3	10-6=4	9-6=3	8-6=2	6-6=0
0	0	0	0	0

Среди элементов, оставшихся не зачеркнутыми, находим элемент с минимальным значением для всей матрицы – в нашем случае это элемент со значением «1». Вычитаем 1 из всех элементов, которые остались не зачеркнутыми, и прибавляем 1 к элементам, в ячейке которых горизонтальные и вертикальные линии пересеклись.

1	0	4-1=3	1-1=0	2
0	1	4-1=3	4-1=3	3
4	0	3-1=2	2-1=1	2
3	4	3-1=2	2-1=1	0
0+1=1	0+1=1	0	0	0+1=1

Ответ: 1-й чел-к на должность №4, 2-й чел-к на должность №1, 3-й чел-к на должность №2, 4-й чел-к на должность №5, должность №3 вакантная, т.к. 5-го исполнителя нет, он был взят для приведения условий задачи к сбалансированному виду.

Исп- тель	Должность				
	№1	№2	№3	№4	№5
1☺	7	6	10	7	8
2☺	6	7	9	9	9
3☺	8	4	7	6	6
4☺	9	10	9	8	6

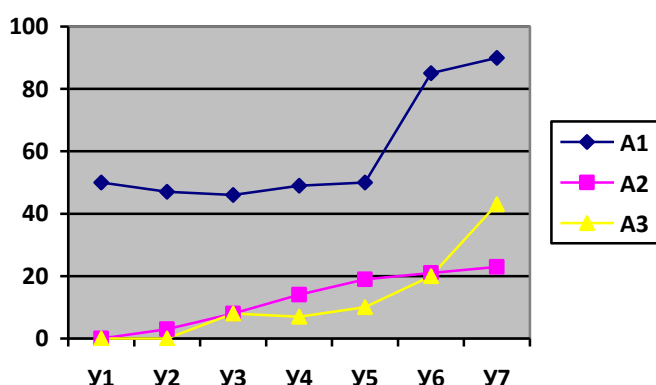
Фонд заработной платы при этом составит $7+6+4+6=23$.

Задача в условиях неопределенности. Необходимо принять решение в условиях стохастического риска. Даны три альтернативы по оптимизации процесса производства, направленные на сокращение «затрат». В таблице приведены функции распределения результата (фактических затрат) для разных альтернатив.

Решение: имеется полная информация о степени возможности тех или иных исходов операции для каждой стратегии в виде вероятностного распределения

на множестве возможных результатов. Выполним графическую проверку альтернатив на «недоминируемость» - нам нужны альтернативы с минимальными затратами (по условиям задачи).

Альт- вы	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7
А1	50	47	46	49	50	85	90
А2	0	3	8	14	19	21	23
А3	0	0	8	7	10	20	43



Такой способ незначительно сокращает объем исходного множества альтернатив.

Альтернатива 1 не рассматривается далее нами как перспективная для реализации.

Последующее сужение множества альтернатив выполним, рассчитывая дисперсию для каждой альтернативы.

$$\sigma^2 = \sum (x_i - \bar{x})^2 n$$

где n – частота (в нашем случае =7); x - значение; \bar{x} - среднее арифметическое зн.

Для альтернативы 2:

$$\bar{x} = (0+3+8+14+19+21+23)/7 = 12,57$$

$$\sigma^2 = (0-12,57)^2 + (3-12,57)^2 + (8-12,57)^2 + (14-12,57)^2 + (19-12,57)^2 + (21-12,57)^2 + (23-12,57)^2 = 158+92+21+2+41+71+109 = 494$$

Для альтернативы 3:

$$\bar{x} = (0+0+8+7+10+20+43)/7 = 12,57$$

$$\sigma^2 = (0-12,57)^2 + (0-12,57)^2 + (8-12,57)^2 + (7-12,57)^2 + (10-12,57)^2 + (20-12,57)^2 + (43-12,57)^2 = 158+158+21+31+7+55+926 = 1356$$

Таким образом, альтернатива №2 является той альтернативой, реализация которой будет наименее затратной при том или ином стечении обстоятельств.

Задача на использование метода маржинального дохода.

Менеджер компании рассматривает проблему производства нового вида продукции. Ожидается, что она будет иметь большой спрос. Предполагается, что расходы на производство единицы продукции будут следующие: прямые материальные затраты - \$18.50; прямые трудовые затраты - \$4.25; вспомогательные материалы - \$1.10; коммерческие расходы - \$2.80; прочие расходы - \$1.95. Также предполагается, что за год амортизация зданий и оборудования обойдется в \$36000; расходы на рекламу составят \$45000; прочие постоянные расходы - \$11400. Компания планирует продавать продукцию по цене \$55.00.

Требуется:

1. Рассчитать объем продукции, который должна продать компания, чтобы
 - достичь порога рентабельности; *Ответ: 3500*
 - получить прибыль \$70224. *Ответ: 6160*
2. Рассчитать объем продукции, который должна продать компания, чтобы получить прибыль \$139520 при условии, что расходы на рекламу увеличатся на \$40000. *Ответ: 10300*
3. Предполагая, что объем продаж составит 10000 единиц, рассчитать, по какой цене необходимо продавать продукцию, чтобы получить прибыль \$131600.11. *Ответ: 51*
4. Менеджер по маркетингу считает, что объем продаж за год может достичь 15000 единиц. Сколько компания может дополнительно потратить на рекламу, если цена единицы продукции составит \$52.00, переменные затраты не могут быть уменьшены и компания хочет получить прибыль \$251000 при объеме продаж в 15000 единиц продукции? *Ответ: 7600*

Решение:

Переменные = 28,6; Постоянные = 92400; Цена=55; Марж.прибыль=26,4.

- 1) $92400/55-28,6=3500$
 $92400+70224/26,4=6160$
- 2) $40000+92400+139520/26,4=10300$
- 3) $92400+131600,11/10000 + 28,6=51$
- 4) $52-28,6*15000 -251000-92400=7600$

3. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ. ТЕХНОЛОГИИ ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЯ

Ключевые слова: управленческая документация, организационные документы, распорядительные документы, информационно-справочные документы.

Задание теоретическое: изучить на примере условного предприятия установление договорных обязательств и их исполнение.

Общие сведения:

В результате практики управленческой деятельности создается совокупность документов - *управленческая документация*.

Структура руководящей документации включает в себя следующие части:

1. Заголовочная. 2. Содержательная. 3. Оформляющая.

Текстовое содержание является информацией, которая может быть зафиксирована в письменной или аудиоформе и отражает всю или основную часть всех официальных данных. Утверждение документа регламентировано набором особых правил, которые включают в себя, прежде всего, указание всех необходимых атрибутов. Правила написания отдельных реквизитов являются общими для разных видов координационно-распорядительных указаний. Обозначение принадлежности является обязательным элементом оформления руководящих решений (согласно ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»).

Особую роль выполняет *организационно-распорядительная документация (ОРД)* в силу своей универсальности – распорядительная и исполнительская деятельность характерны для всех без исключения управленческих структур независимо от их уровня, юридического статуса и направлений деятельности.

В составе ОРД можно выделить:

Организационные документы: устав, структура и штатная численность аппарата управления, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка или положения о персонале, положение о структурном подразделении учреждения, должностная инструкция работнику.

Распорядительные документы: приказ, распоряжения, указание, инструкция.

Информационно-справочные документы: протокол, акт, письмо, докладная и объяснительная записки, справка, телеграмма, телефонограмма и др.

Задание практическое: составить текст договора, спецификации к нему, заполнить счет-фактуру, акт приемки-передачи и накладную ТОРГ-12 (на товар), счет-фактуру и акт выполненных работ (на услугу).

Отчет о проделанной работе должен быть в виде заполненных бланков.

Договор

...

Приложение к договору

ООО «___»

Россия, 423600, г.Елабуга, ___

тел.: ___

___@mail.ru

Спецификация №1 от _____ 2018г.
к договору №__ от _____ 2018г. (приложение №1)

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена, руб. без НДС	Сумма, руб. с НДС
				Итого:	
				В т.ч. НДС 18%:	

№	Наименование	Включено	Не включено
1	Материал, с учетом доставки до произ-ва		
2	Изготовление		
3	Доставка до объекта		
4	Разгрузка на объекте		
5	Условия оплаты		
6	Гарантия		
7	Срок поставки		

:

АКТ №__ ПРИЕМА-ПЕРЕДАЧИ ПРОДУКЦИИ

_____ 2018г.

г.Елабуга

Мы, нижеподписавшиеся:

_____ – представитель ООО «_____», ИНН _____, сдал

_____ – представитель ООО «_____», ИНН _____, принял

по товарной накладной №__ от _____ 2018г. ниже перечисленную продукцию:

Спецификация №1 к товарной накладной №__ от _____ 2018г.

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена, руб. без НДС	Сумма, руб. с НДС

Сдал _____

Принял _____

СЧЕТ-ФАКТУРА № _____ от " ____ " _____ (1)
ИСПРАВЛЕНИЕ № _____ от " ____ " _____ (1a)

Продавец _____ (2)
Адрес _____ (2a)
ИНН/КПП продавца _____ (2б)
Грузоотправитель и его адрес _____ (3)
Грузополучатель и его адрес _____ (4)
К платежно-расчетному документу № _____ от _____ (5)
Покупатель _____ (6)
Адрес _____ (6a)
ИНН/КПП покупателя _____ (6б)
Валюта: наименование, код _____ (7)
Идентификатор государственного контракта, договора (соглашения) (при наличии) _____ (8)

Наименование товара (описание выполненных работ, оказанных услуг), имущественного права	Код вида товара	Единица измерения		Количество (объем)	Цена (тариф) за единицу измерения	Стоимость товаров (работ, услуг), имущественных прав без налога - всего	В том числе сумма акциза	Налоговая ставка	Сумма налога, подлежащая покупателю	Стоимость товаров (работ, услуг), имущественных прав с налогом - всего	Страна происхождения товара		Регистрационный номер таможенной декларации	
		код	условное обозначение (национальное)								цифровой код	краткое наименование		
1	1a	2	2a	3	4	5	6	7	8	9	10	10a	11	
Всего к оплате														

Руководитель организации _____ (подпись) _____ (ф.и.о.)
или иное уполномоченное лицо _____ (подпись) _____ (ф.и.о.)
Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (ф.и.о.)
или иное уполномоченное лицо _____ (подпись) _____ (ф.и.о.)

Индивидуальный предприниматель _____ (подпись) _____ (ф.и.о.)
или иное уполномоченное лицо _____ (подпись) _____ (ф.и.о.)
(реквизиты свидетельства о государственной регистрации индивидуального предпринимателя)

4. ОБЩИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ. ТЕХНОЛОГИИ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: инновация, инновационный процесс и др.

Общие сведения:

Инновация – это результат реализации новых идей и знаний с целью их практического использования для удовлетворения определенных запросов потребителей. Основными свойствами (критериями) инновации являются: научно-техническая новизна; практическая воплощенность (промышленная применимость), т.е. использование, например, в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении, образовании или других областях деятельности; коммерческая реализуемость, которая означает, что новшество «воспринято» рынком, т.е. реализуемо на рынке; что, в свою очередь, означает способность удовлетворить определенные запросы потребителей.

Инновационный процесс – это процесс создания и распространения нововведений (инноваций).

Базисная инновация – это такое нововведение, которое базируется на научном открытии или крупном изобретении и направлено на освоение принципиально новых продуктов и услуг, технологий новых поколений.

Улучшающая инновация – это нововведение, направленное на улучшение параметров производимых продуктов и используемых технологий, совершенствование продукции и технологических процессов.

Производственная инновация воплощается в новых продуктах, услугах или технологиях производственного процесса.

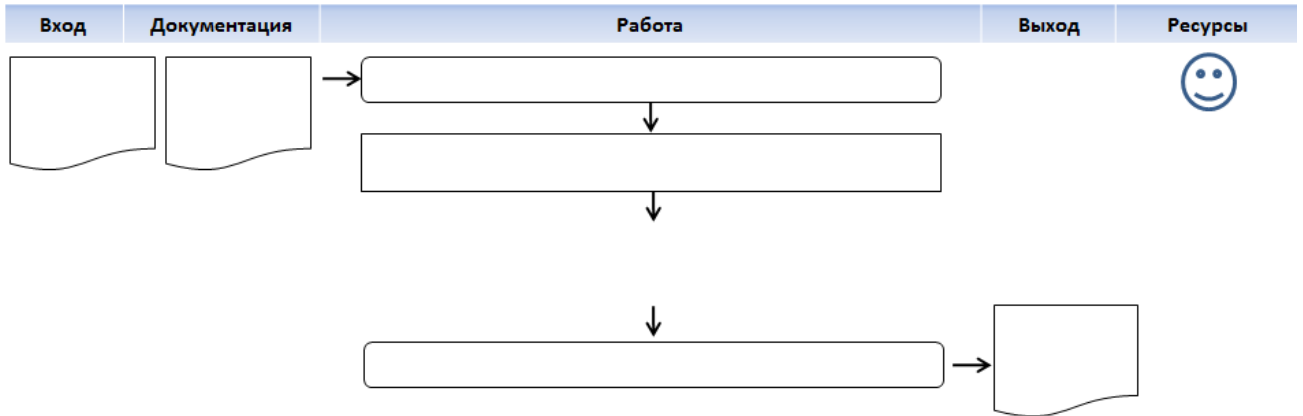
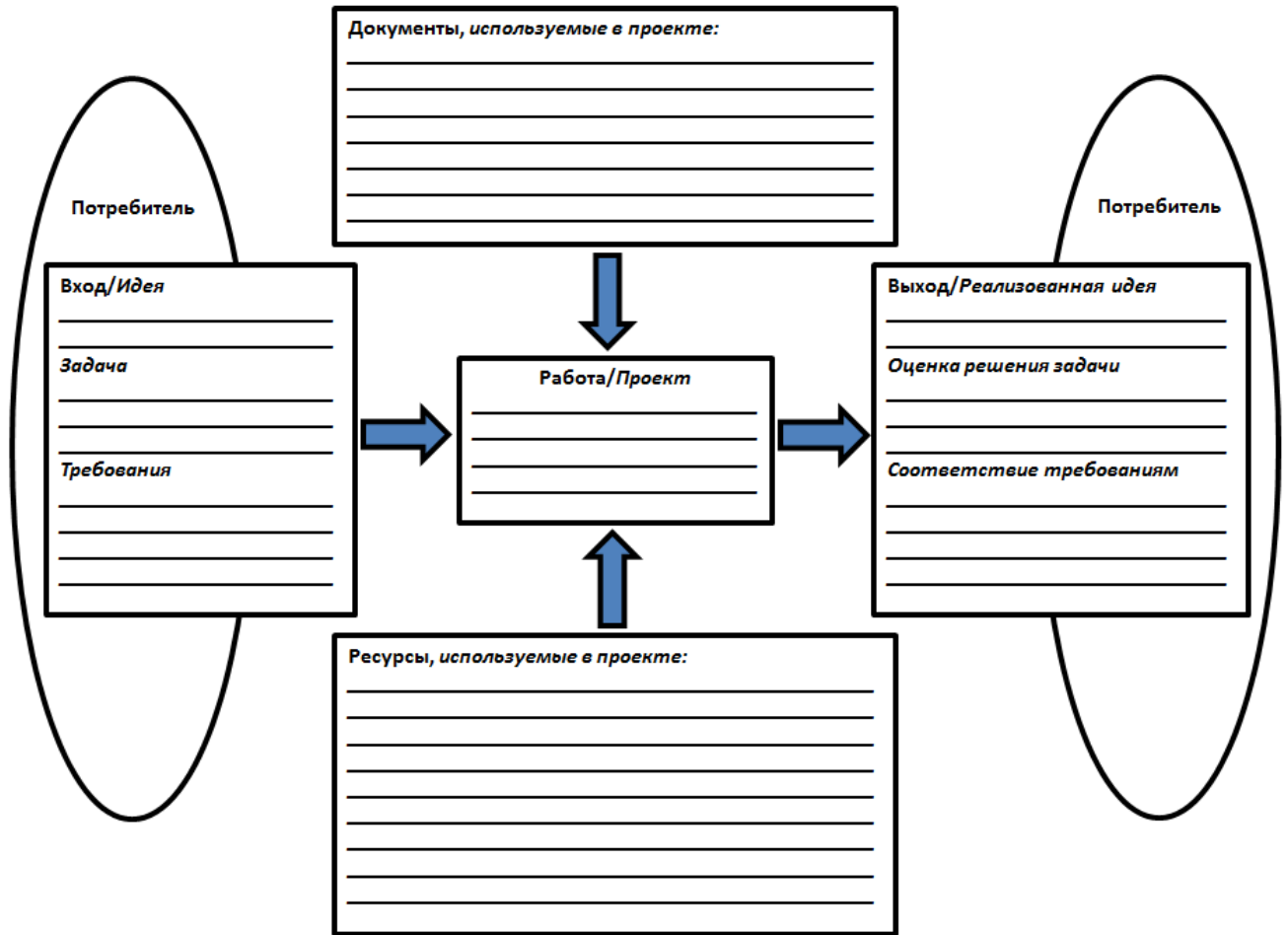
Управленческая инновации – это то новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных процессах и организационных структурах.

Продуктовая инновация включает получение нового продукта или услуги с целью удовлетворить определенную потребность на рынке.






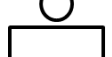



Процессная инновация означает новые элементы, введенные в производственные, управленческие, организационные, маркетинговые и другие процессы.

Задание практическое: использовать на примере предприятия технологию бенчмаркинга. составить диаграмму потока для одного процесса (по IDEF0)

Отчет о проделанной работе должен быть в виде бланков и эссе.



Условные обозначения в диаграмме потока

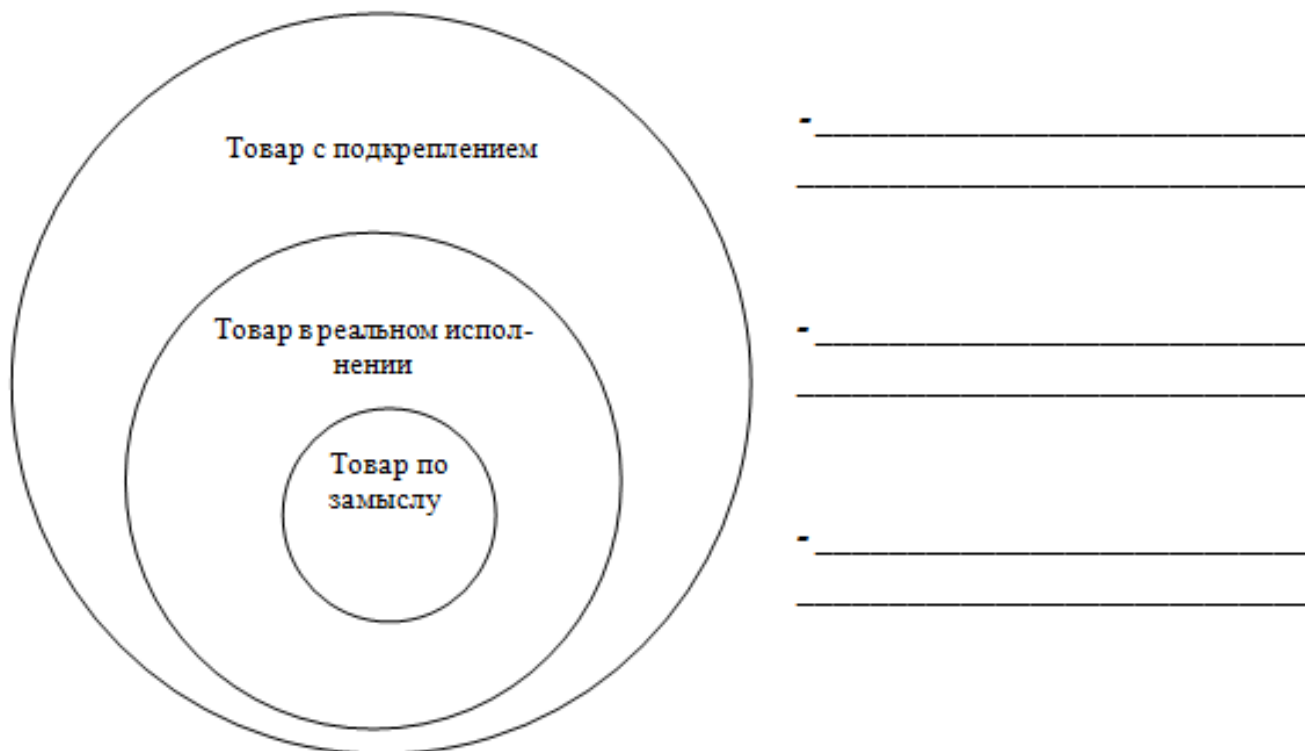
-  - начало и конец блок-схемы
-  - подпроцесс, деятельность или функция
-  - точка принятия решения, разветвления алгоритма
-  - направление движения потока
-  - поток материалов и информации
-  - соединительный элемент
-  - создаваемый документ
-  - электронное сохранение данных
-  - указание того, кто выполняет данную работу

5. ОБЩИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: маркетинг, товар, цена, сбыт, реклама и др.

Задание практическое: разработать для условного предприятия маркетинговую программу: товар (услугу) по замыслу, товар (услугу) в реальном исполнении, товар (услугу) с подкреплением, ценовую политику, программу сбыта, рекламную компанию и др.

Отчет о проделанной работе:



Ценовая политика:

Программа сбыта:

Рекламная компания:

Прочее:

6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ключевые слова: актив, пассив, эффект, эффективность и др.

Задание практическое: пройти на выбор одну из трех приведенных ниже игр – «Бизнес-курс: Предприятие», «НИКСДОРФ КАРЛ», «Денежный поток 101».

Общие сведения:

В настоящее время существует большое разнообразие компьютерных программ, которые с успехом можно применять для систематизации полученных знаний и умений студентов по данной дисциплине. Применение прикладного программного обеспечения в учебном процессе определенно внесет корректировку в систему приемов, применяемых преподавателем в русле традиционных методик обучения технологии и предпринимательству. Это объясняется и несопоставимо большим объемом визуальной и аудиоинформации, предоставляемой такими программами, интересом студентов к мультимедийным технологиям, и возможностью для преподавателя применять интересные методические приемы, уделять больше внимания развитию творческих способностей и других перспективных компетенций.

В программе «**Бизнес-курс: Предприятие**» игрок выступает в роли руководителя и единственного учредителя закрытого акционерного общества. Игровой курс состоит из 5 условных лет с месячным шагом. Задача игрока - добиться к концу игры наибольшего значения рейтинга, одновременно оценивающего совокупный личный доход и экономический рост предприятия с начала курса. Студенты наглядно познают здесь проблему оптимальных пропорций потребления и накопления, имеющую общеэкономическое значение.

В каждом месяце можно принимать управленческие решения по следующим вопросам деятельности предприятия: покупка и списание оборудования; покупка сырья; производство продукции двух видов; оплата труда; контроль качества; реализация продукции в условиях конкуренции; получение кредитов и открытие депозитов.

БИЗНЕС-КУРС: Предприятие

Решения Отчеты Графики Диаграммы Переход Сервис Окна Выход ?

ОТЧЕТЫ: Сводный отчет за Февраль 2003 г. (38)

Финансы | Реализация | Производство

РЕШЕНИЯ: Производство продукции в Марте 2003 г. (39)

Продукт А | Продукт В

Запас сырья на начало месяца 2810 Остаток сырья на конец месяца 227

	Цех 1/А	Цех 2/А	Цех 3/А	Цех 4/А	Всего
Оборудование					
Статус оборудования	Действует	Действует			----
Тип оборудования	1	1			----
Изношенность, %	30,3	22,9			----
Текущая мощность	535	535			1070
Текущая материалоемкость	1,05	1,05			----
Норматив рабочих	49	49			----
Решения					
Козф. рабочего времени	1,10	1,20			----
Количество смен	2	2			----
Производство					
Кол-во занятых рабочих	98	98			196
Загрузка мощности	2,20	2,40			2,30
Объем производства	1177	1284			2461
Расход сырья	1235	1348			2583
Уд. цеховая себестоимость	56,59	56,80			56,70
Запас готовой продукции на начало месяца					2461
Прогноз спроса на продукцию в текущем месяце					2622
Прогноз запаса готовой продукции на конец месяца					2461

БИЗНЕС-КУРС: Предприятие

Решения Отчеты Графики Диаграммы Переход Сервис Окна Выход ?

ОТЧЕТЫ: Сводный отчет за Февраль 2003 г. (38)

РЕШЕНИЯ: Реализация продукции в Марте 2003 г. (39)

	Продукт А	Продукт В
Рынок продукции (прошлый месяц)		
Средняя цена единицы продукции (без НДС)	114,00	153,00
Среднее качество продукции	1,23	1,22
Средние расходы на рекламу (без НДС)	8630	16018
Средняя ставка комиссионных по сбыту, %	6,93	6,92
Производство предприятия		
Спрос на продукцию в прошлом месяце, ед	2622	2603
Запас продукции на начало тек. месяца, ед	2461	2376
Удельная производственная себестоимость	72,98	90,62
Уд. полная себестоимость в прошлом месяце	90,23	115,36
Качество продукции на складе	1,68	1,70
Решения		
Цена единицы продукции (без НДС)	121,00	175,00
Расходы на рекламу (без НДС)	13000	18000
Ставка комиссионных по сбыту, %	7,00	7,00
Прогноз		
Спрос на продукцию в текущем месяце	2622	2603
Объем реализации продукции, ед	2461	2376
Выручка от продажи продукции (без НДС)	297781	415800
Прибыль (убыток) от продажи продукции	73499	138978

Кроме того, можно устанавливать любой размер личного дохода (дивидендов) в пределах годовой чистой прибыли общества. При этом остаток прибыли служит источником дальнейшего развития предприятия. Задача игрока - добиться к концу игры наибольшего значения рейтинга, одновременно оценивающего совокупный личный доход и экономический рост предприятия с начала курса. Учащиеся наглядно познают здесь проблему оптимальных пропорций потребления и накопления, имеющую общеэкономическое значение.

В качестве результатов деятельности предприятия программа предоставляет детальную управленческую отчетность, основные формы финансовой и налоговой отчетности, общепринятые финансовые показатели. В процессе изучения этой информации, необходимой для достижения высокого результата в игре, учащиеся приобретают базовые знания по экономике предприятий.

Программа задумывалась как средство обучения бизнесу, но практика показала, что студенты с интересом играют в нее в свободное от занятий время и дома.

НИКСДОРФ КАРЛ - это учебная программа, которая позволит познакомиться с основами рыночной экономики.

Учебная система «КАРЛ» построена на простом примере деятельности начинающего предпринимателя. Молодой человек по имени Карл продает на улице лимонад. Бутылки с лимонадом он получил в подарок от своего дяди, который владеет фабрикой по производству напитков и хочет разбудить в Карле предпринимательскую инициативу. Дело у Карла идет хорошо, при этом у него нет никаких затрат. Но когда он захотел зарабатывать больше денег, его дядя попросил заплатить за бутылки с напитком. Поэтому Карлу пришлось заняться расчетами, задуматься над вопросами цены, сбыта, издержек и прибыли. Карл приходит к выводу, что высокую прибыль он получит не от высокой цены на лимонад, а при относительно низкой цене, по которой найдется много покупателей. Шаг за шагом он входит в роль самостоятельного

предпринимателя. Во время обучения его лучшим консультантом является его дядя. Он ставит ему непростые задачи, заставляет повторять расчеты, перепроверять планы, продумывать стратегию.

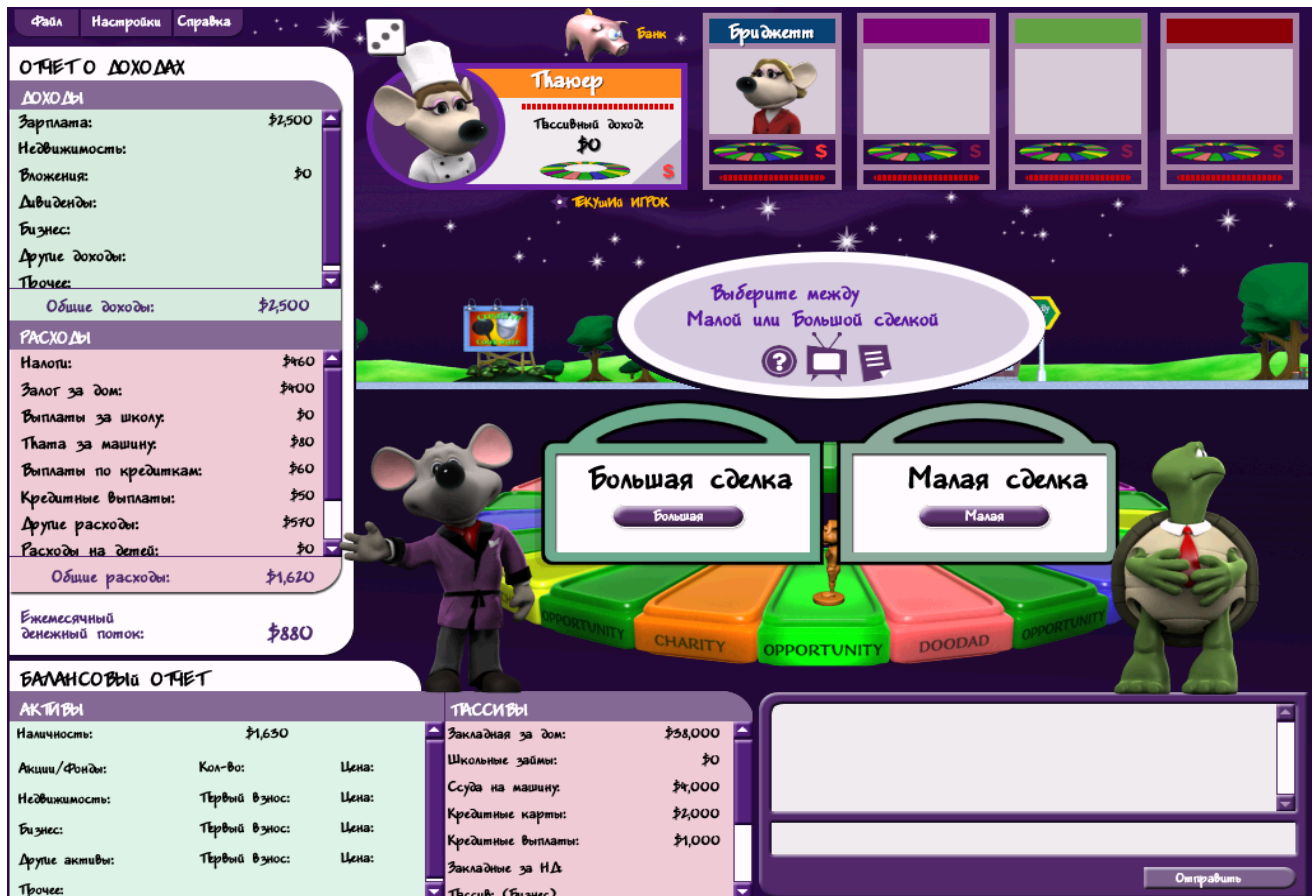
Он занимается розничной и оптовой торговлей, а затем и производством. От простых задач он переходит к сложным, изучая потребности рынка и влияние конкуренции, законы управления своим предприятием, рассчитывая стоимость капитала при инвестициях в производство и стоимость собственной фирмы перед ее продажей.

Программа КАРЛ состоит из 12 модулей, каждый из которых представляет собой определенный этап в развитии предприятия. Модули логически связаны друг с другом, и по мере того, как предприятие развивается, от модуля к модулю усложняются поставленные задачи. Вместе с Карлом пользователи приобретают новые знания по экономике предприятия. Интерактивный режим программы обеспечивает постоянный диалог обучаемых с компьютером, представление учебной информации чередуется с контролем полученных знаний. Учебный материал программы реализован в виде практических заданий, выполняющихся с использованием имитационной модели, комментариев к ним и контрольных вопросов, ответы на которые позволяют проследить логику построения решения. Последняя глава каждого модуля представляет собой комплексное задание, обобщающее изученный материал. Обучаемые имеют возможность поставить себя на место главного героя и аналогичную задачу решить лучше и эффективнее, используя знания, полученные в данном модуле.

Игра «**Денежный поток 101**» - великолепная возможность для студентов повысить свою финансовую грамотность. Игра учит тому, как мыслят 10% богатых людей. Богатство – это образ мышления, а не размер банковского счета. Именно этот склад мышления можно сформировать, если регулярно играть в игру.

Игра начинается с уровня, когда у игрока есть стабильная работа и зарплата. И он должен пройти путь, который прошли многие бизнесмены, чтобы достичь успеха.

Игровое поле имеет два круга: Внутренний круг - "Крысиные бега". Стратегия внутреннего круга - это выживание, обеспечение насущных жизненных потребностей, наращивание пассивов. Внешний круг "Инвестиции", стратегия внешнего круга - это наращивание активов и получение доходов от эксплуатации инвестиций.



Игроки делятся на четыре класса:

E - наемные работники. Работают на "дядю". Получают зарплату. Основная ценность: зарплата и те привилегии и гарантии, которые он получает на этой службе. "Я хочу иметь стабильную работу, и хороший компенсационный пакет".

S - ремесленники. Работают на себя, но не имеют своего бизнеса (консультанты, тренеры, челноки, фермеры). Психология ремесленников такова: "Мой час стоит 100 долларов, я знаю себе цену, без меня вы не разберетесь. Если существует проблема, я ее беру на себя и решаю".

B - бизнесмены. Имеют свой бизнес и наемных работников. "Мое дело - создать работающую систему. Я создаю систему и делаю на этом деньги".

I - инвесторы. Торгуют на бирже и имеют доход от инвестиций. "Я ищу бизнес-системы, в которые могу вложить деньги, получая пассивный доход"

Основное отличие Бизнесменов и Инвесторов от Наемных работников и Специалистов заключается в умении создавать активы. Именно умению различать активы и пассивы, а также созданию активов и учит эта игра. Цель игры - перейти из класса наемных работников в класс инвесторов. Игра расширяет рамки мышления, учит видеть возможности по созданию активов, дает возможность понять финансовые термины, как считать свои (и чужие) деньги, свои ограничения (что мешает финансовому успеху), изменить свои убеждения по поводу бизнеса и инвестирования.

6. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ключевые слова: управление персоналом, коллектив, группа, ассоциация, кооперация, корпорация, толпа.

Задание теоретическое: рассмотреть на примере условного предприятия основы и технологии управления персоналом.

Общие сведения:

Толпа – это временная совокупность равных, анонимных и схожих между собой людей, в недрах которой идеи и эмоции каждого имеют тенденцию выражаться спонтанно.

Группа – это люди, объединенные реальными отношениями.

Формальная группа – это группа, сформированная на основании каких-либо документов.

Неформальная группа – это группа, сформированная на основании личных привязанностей, симпатий, общих потребностей, которые невозможно удовлетворить в формальной группе.

Референтная группа – это та группа, которая для личности является эталоном.

Роль – это то поведение, которое ожидает группа от личности в процессе выполнения ею социальных функций. **Маска** – это поведение, которое использует личность для безопасного общения.

Группы бывают открытые и закрытые. **Открытые группы** устроены так, что одни члены уходят, на их место приходят другие. **Закрытые группы** формируются одномоментно для выполнения какой-либо специфической задачи.

Под **групповым процессом** понимают формирование малых формальных групп и налаживание отношений между членами групп и группами.

Любая вновь создаваемая группа является ассоциацией.

Ассоциация – это такой уровень развития группы, при котором определена общая цель.

Кооперация – это такой уровень развития группы, когда группа уже приступила к выполнению своих целей и произошло распределение ролей.

Коллектив – это такой уровень развития группы, при котором ее член может пожертвовать своими интересами ради интересов группы и через интерес группы реализовать свой собственный интерес.

Кооперация, если она не превращается в коллектив, становится **корпорацией**, существенным признаком которой является групповой эгоизм.

Задание практическое: работа с кейсами
Отчет о проделанной работе: в виде эссе.

А. ПАНКРУХИН
Российская академия
государственной службы
при Президенте РФ

КОГДА У КУМУШЕК СОГЛАСЬЯ НЕТ... **(Организация службы маркетинга** **на примере конвертируемого оборонного предприятия)**

Отповедь на совещании

На совещании у коммерческого директора завода радиодеталей обсуждался проект Положения о вновь организуемой службе маркетинга. Представлял проект только что принятый на работу руководитель службы Кравченко. Главный оппонент — начальник отдела сбыта Федоровский заявил в весьма резком тоне:

— Да, с заказами стало трудно. И поэтому, разумеется, отдел сбыта очень заинтересован в том, чтобы коллеги-маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. Но вот насколько реальна эта помощь?

Отдел сбыта уже взял в свой штат двух маркетологов, и они очень неплохо справлялись с порученным им делом. Всем известен успех наших эквалайзеров на рынке. Мы и впредь планировали вести маркетинговую работу по товарам широкого потребления. Теперь наших работников начинают растаскивать по другим службам, но дело даже не в этом.

Главная маркетинговая проблема для нашего завода — сбыт основной продукции — радиодеталей. А как раз эту продукцию ни новый руководитель господин Кравченко, ни его сотрудники не знают. Между тем, всем известно, что главное в маркетинге — это хороший товар. А наши маркетологи как раз товар и не знают.

Служба маркетинга собирается, по новому Положению, всем давать рекомендации — и что производить, и какую цену назначать. А за сбыт, между прочим, отвечаю я. И все здесь знают, что я за него отвечать умею. Значит, у меня должно быть доверие к их рекомендациям! А как я могу доверять непрофессионалам?

Посмотрел я их «Анкеты потребителей», «схемы позиционирования», «матрицы построения стратегий». Что сказать? Выглядит красиво и для диссертаций, конечно, сойдет, или для статей в научных журналах. Но кто эти таблицы и диссертации заполнять будет, кто эти «баллы значимости» расставит? Нас от этой работы увольте, иначе ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией.

Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле — всему голова, так ведь там действительно профессионалы работают и товар свой знают «от и до». Нам же по нашей бедности расплыться и дублировать силы и работу незачем. А наших сотрудников мы и в своем отделе в обиду не дадим, работа найдется, да и объяснить, если надо будет, технические вопросы — не проблема.

В общем, отдел сбыта считает, что сейчас новая служба в том виде, как она задумана по Положению, ничего позитивного заводу не даст.

Как это было

На заводе радиодеталей, выпускавшем в основном военную продукцию — микросхемы, три года назад возникла группа маркетинга товаров народного потребления. Она входила в состав отдела сбыта и состояла из двух человек, Волкова и Эйбоженко, — энтузиастов, совмещавших основную работу с вечерним обучением в школе международного бизнеса и маркетинга.

Данная конкретная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Группа сумела проявить себя. По ее предложению в одном из цехов было расширено производство эквалайзеров — важного компонента для бытовых аудиосистем высокого качества. Объем продаж эквалайзеров увеличивался очень быстро.

На учебе сотрудники группы познакомились с Кравченко и его коллегой, которые очень хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований и считали, что при доверии к ним со стороны администрации дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Они поставили условием перехода на завод предоставление им самостоятельности.

С их приходом год назад группа маркетинга выделилась в самостоятельный отдел, подчиненный напрямую коммерческому директору завода. Ему же подчинялся также разросшийся отдел сбыта.

Возглавивший отдел маркетинга Кравченко предложил структурировать отдел по функциональному принципу, аргументируя это необходимостью резкого повышения уровня профессионализма маркетинговой деятельности. Пришедшему с ним коллеге он поручил вести исследовательско-аналитическую группу, сам предполагал заняться рекламной работой, а на Волкова и Эйбоженко возлагались ценовая политика и логистика.

Проблемы сбыта при этом оставались за действующим отделом сбыта, которым командовал популярный в администрации Федоровский. Такое разделение полномочий, как считал Кравченко, позволяло надеяться обойтись без конфликтов со старожилками завода. Этот подход был заложен в подготовленном маркетинговыми специалистами проекте Положения о службе маркетинга на заводе.

Однако проект не прошел именно из-за жесткой позиции руководства отдела сбыта.

В результате конфликта вновь прибывшие маркетингологи уволились, а остальные вновь стали сотрудниками отдела сбыта.

ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

1. *Какие основания для расширения группы маркетинга существовали у руководства завода? Какие основания видите Вы для этого?*
2. *В чем состоят и насколько оправданы амбиции новых сотрудников? Чем эти амбиции могли бы быть уравновешены?*
3. *В чем суть конфликта и каковы его причины?*
4. *Насколько отвечает сложившейся кадровой ситуации и потребностям завода предложенная в проекте Положения функциональная организационная структура отдела маркетинга? Насколько реалистичны и перспективны были предложения нового руководителя отдела маркетинга?*
5. *Какими организационными мерами можно было бы руководству завода предотвратить конфликт? Как направить энергию конфликта в конструктивном направлении?*

Литература

1. Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А. Маркетинг: Как завоевать рынок? — Л., 1991.
2. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под ред. А.Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
3. Панкрухин А.П. Маркетинг-практикум. — М.: Луч, 1993.

Кейс взят из книги:

Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. Научн. редакторы: А.М. Зобов, Б.Н. Киселев / М.: ГУУ, 1998. 1032 с.

КАК ПОМОЧЬ ПЕТРОВИЧУ?

Вячеслав Петрович Демин проработал на оборонном заводе 30 лет. Начинал учеником токаря, потом — армия. Окончил заочно техникум, затем осилил и ВТУЗ, благо филиал был при заводе. Стал мастером токарного участка. Когда началась конверсия и большая часть руководителей стала уходить с завода, его назначили начальником цеха по производству водяных насосов. Насосы эти производили уже лет 20 по программе производства товаров народного потребления. Когда он стал начальником цеха, его направили повышать свою квалификацию. Он окончил курсы менеджмента. Ему не составило большого труда подготовиться и сдать экзамен, помогла старая закалка студента-заочника.

В отличие от другой продукции, водяные насосы имели устойчивый спрос благодаря приемлемой цене и наличию большого числа старых заказчиков. Однако положение Петровича (так привыкли его звать на заводе) не было безоблачным. Год назад его вызвал директор и здорово отчитал за перебои в производстве, а главное — за нарушение сроков поставок.

— Зачем я посылаю тебя на курсы менеджмента? — сказал он, — если ты не можешь наладить работу цеха? Твой цех для нас как палочка-выручалочка, с его продукции мы имеем большую часть поступающих вовремя наличных денег.

Хотя Петрович был не из тех, кто любит возражать начальству, он нашелся, что сказать директору.

— Конечно, — ответил он — мы приносим деньги, а получают их другие. Думаете рабочие не знают, что нашу продукцию покупают? Почему же нам Вы задерживаете зарплату, так же как тем, кто выполняет бюджетные заказы? Давайте будем платить моим рабочим вовремя, тогда у нас не будет 200% текучести кадров. Что я могу сделать с пэтэушниками, которые приходят работать и через три месяца линяют в коммерческие палатки? Как я могу мотивировать рабочих согласно теории управления в таких условиях?

— Ну хорошо — сказал директор, — наверное, ты прав. Я распоряжусь, чтобы вам платили вовремя, но из ваших же заработанных. Набирай квалифицированных рабочих, наладь работу по графику поставок, повысь производительность цеха в два раза и готовься к расширению номенклатуры насосов. Я нашел еще несколько перспективных заказчиков, в том числе для поставок за границу. Но нужно будет освоить производство нескольких новых моделей. Эти модели будут более производительны, в два раза легче по весу, менее металлоемки и производиться из современных сплавов.

Петрович был рад, что так легко избежал грозы. Он всегда боялся начальства. Окрыленный неожиданным успехом, он вспомнил курсы менеджмента и решил, что действительно не зря потратил время. Петрович подумал, что надо закрепить этот успех и решил, что нужно разработать программу изменений в цехе для подготовки к производству новых моделей. Он провел встречу с главным инженером и главным технологом завода, которые в целом поддержали его мысли. Однако дальше разговоров дело не пошло. Как водится, текучка заела.

Прошел год. Однако к удивлению Петровича, несмотря на своевременную выплату заработной платы, текучесть кадров не уменьшилась. Из-за этого происходили постоянные срывы поставок, было много брака и много рекламаций. Решение текущих оперативных проблем, постоянное затыкание дыр, как-то отодвинули в его сознании тот разговор с директором. Да и директор не напоминал.

Но получив годовой отчет к директорскому совещанию и увидев, что показатели его цеха не улучшились по сравнению с прошлым годом, Петрович затосковал. Он понял, что, если на совещании он не предложит не только объяснение, но и убедительный план улучшения дел, быть беде. После первого испуга он нашел в себе силы взять свои записи и учебные пособия по менеджменту и попытался проанализировать ситуацию.

Данная конкретная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления.

Больше всего было проблем на сборочном участке. Петрович нарисовал схему сборочного конвейера и расположение рабочих мест в цехе (см. рис.). Затем он описал перечень операций на каждом рабочем месте. Затем, обратившись к учебникам, Петрович остановился на подходе Хакмена и Олдхема. Несколько раз прочитав теорию, он решил исследовать условия работы. Если уж зарплата не удерживает рабочих, а в его цехе она была даже выше средней по заводу, то может быть все дело в условиях труда, решил он.

Действительно, работа несколько монотонна, все операции не требуют особой квалификации, но рабочие имеют возможность каждые 4 часа менять рабочее место (это не относится к контролю и покраске). Не всем это нравится, некоторые рабочие предпочитают работать на одном месте. Конечно, цех задымленный и очень шумный, но уж тут ничего не поделаешь. Они же знают на что идут. К тому же каждому выдаются шумозащитные наушники, а дым отсасывается вентиляторами. Рабочие места находятся на расстоянии 5 метров друг от друга так, что они не мешают друг другу.

Источники дыма — сварочные аппараты, а шум идет от штамповочных прессов. Источниками шума являются также разнообразные вспомогательные станки — сверлильные, для разрезания стальных прутьев. Много шума и от механизмов транспортировки подвесного конвейера.

У конвейера определенный недостаток. Рабочие не имеют возможности регулировать скорость его движения. Когда кто-нибудь не успевает закончить свою операцию, он бежит к общему рубильнику и останавливает конвейер. Такая остановка часто приводит к конфликтам и к сериям остановок, так как рабочие во время остановки оставляют рабочие места и идут на перекур.

Конвейер включается в начале смены в строго отведенное время, до обеда рабочие имеют два перерыва по 10 минут, а после обеда один перерыв 15 минут и два перерыва по 5 минут. Опоздывающим может быть вынесен выговор или снижены ежемесячная и квартальная премии, однако в последние 2-3 года мастера практически не применяют наказания. Заработная плата начисляется исходя из почасовых ставок, к которым добавляется ежемесячная и ежеквартальная премии, которые зависят от результатов работы всей сборочной бригады. Попытки стимулировать ростом заработной платы ни к чему не привели, хотя сегодня рабочий, не прогулявший ни дня, получает ненамного меньше, чем начальник цеха. В то же время, вспомогательные рабочие и рабочие не работающие на конвейере, хотя и зарабатывают в среднем на 20-30% меньше, тем не менее, не стремятся работать на конвейере и с большими уговорами встают на замену заболевших или прогульщиков. К тому же недавно один за другим ушли и два мастера-бригадира, имевших специальное образование, и теперь бригады возглавляют старые рабочие, хотя и опытные, но не умеющие поддерживать дисциплину.

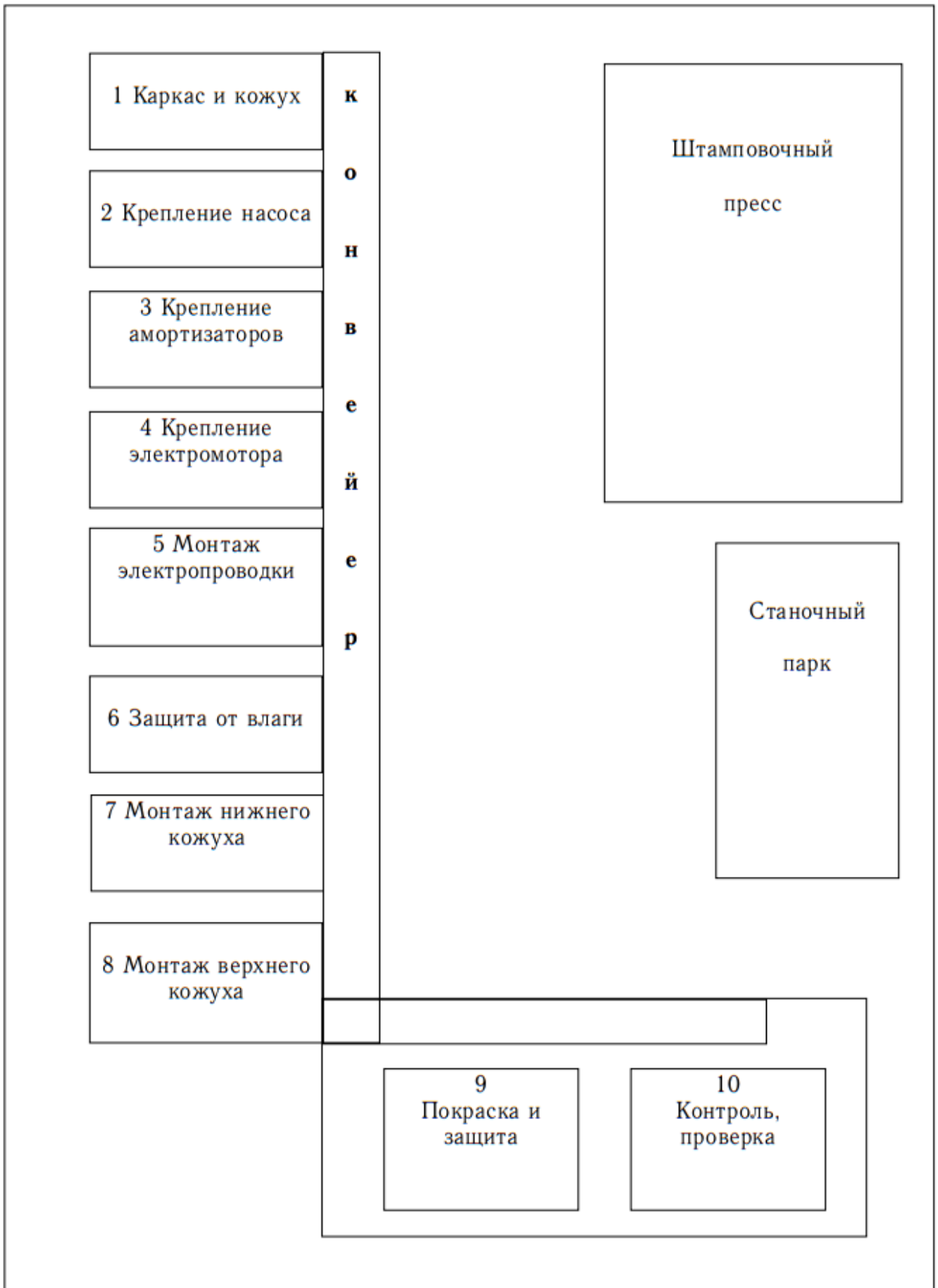
Вспомнив все это и разложив на своем столе схемы и учебники, Петрович задумался. Ему и раньше было трудно уловить связь между практикой и теорией. А главная трудность состояла в том, чтобы учебный материал, такой простой и понятный, перенести на реальную жизнь, такую сложную и необъяснимую.

— Ну почему — думал он, — такие же простые мужики как я, напиваются как свиньи, прогуливают, бьют друг другу морду? Чего им не хватает?

Тут он вспомнил о своем однокашнике по курсам школы бизнеса Борисе Швецове, с которым недавно совершенно случайно столкнулся на улице. Оказывается тот основал свою консалтинговую фирму и занимается совершенствованием управления приватизированных предприятий. Вот кто мне нужен, решил он, завтра же звоню ему.

Операции сборки водяного насоса

1. Соединение каркаса (несущей рамы) и откидного кожуха.
2. Установка и крепление насоса на каркасе. Контроль соответствия соединительной втулки насоса редуктору, крепящемуся на валу электродвигателя.
3. Амортизаторы для установки электродвигателя привариваются к каркасу.
4. Электродвигатель приваривается к амортизаторам. Амортизаторы привариваются к каркасу еще в двух измерениях.

**Рис.** План цеха

5. Монтируется электропроводка. Привариваются детали крепления электропроводки.
6. Осуществляется влагозащитное покрытие электродвигателя и электропроводки.
7. Нижний кожух прикручивается к каркасу, насосу и электродвигателю.
8. Верхний кожух прикручивается к каркасу, насосу и электродвигателю.
9. Собранный насос покрывается водозащитными средствами, окрашивается и сушится 12 часов.
10. Прикрепляются шильдики, резиновые подушки, открываются электрические соединительные розетки. Насос проверяется и устанавливается в соответствии с эксплуатационными требованиями.

ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

1. Почему рабочие не хотят работать на конвейере?
2. Что изменилось за 20 лет, прошедших с начала выпуска насосов?
3. Почему заработная плата не стала мотивирующим фактором?
4. Почему у рабочих низка мотивация?
5. Что бы Вы посоветовали Петровичу, оказавшись на месте Б. Швецова?
6. Представьте себе, что Петрович заключил с Б. Швецовым контракт на проведение работы по реорганизации своего цеха, который направил Вас к нему в цех для разработки плана реорганизации. Какие предложения Вы дали бы Петровичу?
7. Представьте себе, что Вас попросил проконсультировать директор завода, что посоветовали бы Вы ему? Какой план Вы предложили бы дирекции завода?

Кейс взят из книги:

Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. Научн. редакторы: А.М. Зобов, Б.Н.Киселев / М.: ГУУ, 1998. 1032 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ ДЛЯ РАБОТЫ

Основной список

1. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент : Учебник [Текст] / И.Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с. - ISBN 5-318-00054-1.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент : Учебник [Текст] /В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 237 с. – ISBN 5-16-002138-8.
3. Глухов, В.В. Менеджмент : учебник для вузов [Текст] /В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 608 с. : ил. – ISBN 978-5-91180-854-9; 5-88782-193-0
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом предприятия. Практикум : Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин, О.Н. Громова, Д.К. Захаров и др. ; под ред проф. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 296 с. - ISBN 5-16-000616-8.
5. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления) [Текст] / Т.В. Кузнецова. – 2-е изд. испр. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 328 с. – ISBN 5-87057-197-9. – С. 76- 143; 160 – 222; 226; 251.
6. Максимцов, М.М. Менеджмент : Учебник для вузов [Текст] / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.; под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 343 с. – ISBN 5-238-00037-5.
7. Переверзев, М.П. Менеджмент : Учебник [Текст] / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2003, - 288 с. – ISBN 5-16-001009-2.
8. Ресурсы инноваций : организационный, финансовый, административный : Учеб.пособие для вузов [Текст] / под ред. проф. И.П. Николаевой / Д.И. Кокурин, И.П. Николаева, В.М. Шепелев, Г.Д. Ковалев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 318 с. – ISBN 5-238-00597-0.
9. Скляренко, В.К. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах) : Учебное пособие [Текст] / В.К. Скляренко, В.М. Прудников, Н.Б. Акуленко, А.И. Кучеренко; Под ред. Проф. В.К. Скляренко, В.М. Прудникова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 256 с. _- ISBN5-16-001217-6.
10. Трояновский, В.М. Разработка управленческого решения : Учебное пособие [Текст] /В.М. Трояновский. – М. : РДЛ, 2003. – 208 с. -ISBN 5-93840-037-6. – С. 73-100.
11. Чумаченко, Ю.Т, Эксплуатация автомобилей и охрана труда на автотранспорте : Учебник [Текст] / Ю.Т. Чумаченко, Г.В. Чумаченко, А.В. Ефимова. – изд. 2-е, доп. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 416 с. - ISBN 5-222-02444-X.

12. Электронный ресурс [Текст] / businesslearning.ru
13. Электронный ресурс [Текст] / bk.ru
14. Электронный ресурс [Текст] / finpress.ru
15. Электронный ресурс [Текст] / examen.biz

Дополнительный список

1. Бьюзен, Т. Интеллектуальный руководитель [Текст] / Т. Бьюзен, Т. Доттино, Р. Израэль / Пер. с англ. Г.И. Левитан. – Мн. : ООО «Попурри», 2001. – 256 с. – ISBN 985-438-675-9 (рус.); 0-566-07962-3 (англ.).
2. Вивьен Мартин; «Планирование проекта» (кн. 12), Блок 3. «Управление проектами и изменениями», Курс МИМ ЛИНК BZR700: «Управление деятельностью и изменениями». 2004.
3. Вивьен Мартин; «Подготовка проекта» (кн. 11), Блок 3 «Управление проектами и изменениями», Курс МИМ ЛИНК BZR700: «Управление деятельностью и изменениями». 2004.
4. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006.-670 с. : ил. – ISBN 5-98118-131-1 - С. 206-261.
5. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика - новые инструменты хозяйствования : учеб. пособие [Текст] /Е.А. Голиков. – М.: Экзамен, 2006. – 220, (4) с. – ISBN 5-47201312-7.
6. Джейн Стурджес; «Реагирование организаций на необходимость изменений» (кн. 2), Блок 3 «Управление проектами и изменениями», Курс МИМ ЛИНК BZR700: «Управление деятельностью и изменениями». 2004.
7. Кирсанова, М.В. Курс делопроизводства : Документационное обеспечение управления : Учеб. Пособие [Текст] / М.В. Кирсанова, Ю.М. Аксенов. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2003. – 320 с. – (Серия «Высшее образование») – ISBN 5-16-001066-1.
8. Котлер, Филип. Маркетинг. Менеджмент [Текст] / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского / Филип Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с. – ISBN 0-13-012217 -3 (англ.); 5-272-00172-9 (рус.)
9. Крейнер Стюарт; «Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента», Москва, ИНФРА-М; 2002.
10. Липсиц, И.В. «Кроссворды» для руководителя [Текст] / И.В. Липсиц. – М. : Дело, 1992. – 191 с. – ISBN 5-85900-032-4.
11. Марк Фентон-О'Криви; «Интегрированный подход к пониманию деятельности» (кн. 7), Блок 1. «Понимание деятельности организаций», Курс МИМ ЛИНК BZR700: «Управление деятельностью и изменениями». 2004.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; «Основы менеджмента»; Москва, «ДЕЛО». 1992.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Автор-составитель

Сергей Алексеевич Седов

Елабужский институт (филиал)

Казанского (Приволжского) федерального университета