

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Киямова Гульназ Ильясовна
Должность: документовед
Дата подписания: 20.02.2024 11:19:50
Уникальный идентификатор документа:
10c4b36bd0c87686457c9841657c86c8b767729

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»
(КНИТУ-КАИ)
Чистопольский филиал «Восток»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНЫМ И ПРАКТИЧЕСКИМ
РАБОТАМ
по дисциплине
МЕНЕДЖМЕНТ**

Рекомендовано УМК ЧФ КНИТУ-КАИ

Чистополь
2023 г.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

| № п/п | Тематика практических работ | Трудоемкость (час.) |
|-------|---|---------------------|
| 2.1. | Внутренняя среда организации: переменные и развитие | 1 |
| 2.2. | Внешняя среда организации: переменные и развитие | 1 |
| 3.1. | Планирование | 2 |
| 3.2. | Организация | 2 |
| 3.3. | Мотивация | 2 |
| 4.1. | Лидерство, власть и групповая динамика | 2 |
| 4.2. | Управление человеческими ресурсами | 2 |
| 4.3. | Операционный менеджмент | 2 |
| 5 | Культурные аспекты менеджмента | 2 |

Тема 2.1. Внутренняя среда организации: переменные и развитие

Вопросы для обсуждения

1. Внутренние переменные.
2. Цели организации. Иерархия целей.
3. Структура. Типы структур.
4. Технология.
5. Стандартизация и механизация.
6. Персонал. Управление персоналом.
7. Капитал.
8. Взаимосвязь внутренних переменных организации.
9. Организационная культура как переменная внутренней среды.

Тема 2.2. Внешняя среда организации: переменные и развитие

Вопросы для обсуждения

1. Характеристики внешней среды организации.
2. Факторы прямого воздействия.
3. Факторы косвенного воздействия.
4. Культурный аспект внешней среды.
5. Методы оценки культурной среды.

Задание

Задачи для решения:

1. Описать проблемную ситуацию.
2. Сформировать миссию компании «СКИ».
3. Выделить основные тенденции окружающей среды, влияющие на производителя и продажу лыжного оборудования. Как данные тенденции могут повлиять на фирму «СКИ».
4. Произвести SWOT-анализ компании (определить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы компании «СКИ»).
5. Разработать и рекомендовать фирме «СКИ» стратегические варианты ее работы и развития, а также определите основные действия, которые потребуются для реализации данных стратегий.

Описание ситуации

За 15 лет своего существования условная американская компания (назовем ее компанией «СКИ») под руководством своего лидера и основателя достигла большого успеха в области изготовления высококачественного лыжного инвентаря, разработанного основателем компании.

За первый год существования компания, насчитывающая всего шесть человек, выпустила 300 пар лыж. Через 10 лет выпуск достиг 133 000 пар. Рост объема продаж и прибыли в долларах был одинаково ошеломляющим: продажи составили более 11 млн. дол., а прибыль — почти 402 тыс. дол.

Промышленные тенденции

Лыжный вид спорта был наиболее динамичным сегментом рынка товаров и услуг для досуга в рассматриваемый период. По данным промышленной ассоциации производителей лыж, расходы населения, увлекающегося лыжным спортом (включая одежду, инвентарь, обувь, билеты на подъемник, транспортные расходы, развлечения и т.п.), выросли за этот период с 280 млн. дол.

до 750 млн. дол. Темпы роста лыжной индустрии превышали 25% а год. Ассоциация производителей лыж прогнозирует, что такой уровень роста сохранится и в будущем.

В начале рассматриваемого периода количество приверженцев лыжного спорта не превышало 10 000 чел., через 15 лет прогнозируется 3,5 млн., а через 5 лет — 5 млн. чел. Около 27% расходов, связанных с лыжами, в последний рассматриваемый год составила покупка лыжного инвентаря и одежды.

Промышленная ассоциация производителей лыж насчитывала 98 компаний. Большое разнообразие лыж было представлено в нескольких ценовых диапазонах (табл. 1; данные о лыжах компании «СКИ» указаны в заштрихованной ценовой зоне).

Таблица 1

Количество лыжных торговых марок по ценовым диапазонам

| Ценовой диапазон | Типы лыж | | |
|------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| | Из дерева | Из металла | Из стекловолокна |
| < 50 дол | 69 | 0 | 0 |
| 50 – 100 дол | 27 | 22 (28 моделей) | 24 (35 моделей) |
| > 100 дол | 3 | 28 (73 модели) | 39 (81 модель) |
| Всего | 99 | 50 | 61 |

Обозреватели отмечали быстрые изменения в лыжной промышленности:

- импорт дешевых деревянных лыж для взрослых в США резко сократился;
- американские металлические лыжи более прибыльны, чем какая-либо другая категория лыж;
- рынок лыжного инвентаря и одежды имеет ярко выраженную тенденцию к росту цен и качеству;
- специализированные лыжные магазины, предполагается, будут более прибыльными, чем большинство универмагов и спортивных магазинов;
- рост популярности лыжного спорта, вероятно, замедлится и может достичь постоянного уровня.

Также указывалось на то, что рынок растет быстрее в долларом объеме, чем в физическом. Отмечался значительный скачок цен.

Таким образом, несмотря на то, что иностранных лыж, импортированных в США, было на 10% меньше, объем продаж всех импортных лыж в долларах вырос более чем на 10%. Это показывает действительный рост рынка лыж, но не в штуках, а в долларах.

Сокращение импортных лыж произошло на рынке как низких, так и высоких цен. Уменьшение объема импорта связано в основном с резким сокращением ввоза японских лыж, более половины которых были задуманы как детские лыжи, что объясняло их низкую среднюю цену.

Конкуренция в лыжной промышленности высоко фрагментирована. Компания «СКИ» занимала ведущие позиции на американском рынке высококачественных лыж, тем не менее известно, что «СКИ» не является самой большой такой компанией в мире и ее продажи сконцентрированы только в одном из шести сегментов рынка.

Конкуренция в лыжной промышленности может быть международной. Следует отметить, что в сегментах рынка, в которых отмечались высокие цены, наблюдалась наибольшая конкуренция европейских производителей. Несмотря на то что изначальное превосходство фирменных лыж «СКИ» сделало их статусными, существовала опасность, что на интернациональном лыжном рынке могла быть выбрана модель неамериканского производителя.

Дифференциация продукта упала. Если в первые годы компания целиком владела рынком, то через 15 лет рынок сузился. Многие компании стали выпускать металлические лыжи, многие — черные лыжи. Возникал вопрос; «Остается ли «СКИ» все еще лучшей из лучших?».

Появились новые материалы, а вместе с ними — и опасность того, что «СКИ» может быть обвинена в старомодности только потому, что ее лыжи не сделаны из какого-нибудь нового «экзотического» материала. Заверения основателя компании в том, что металл — все еще лучший и наименее дорогой материал, могли быть не приняты во внимание.

Увеличилось число каналов дистрибуции: универсамы и магазины, торгующие со скидкой, часто выходили на производителей лыж перед началом зимнего сезона, обеспечивая им возможность сбыта при условии уступки в цене и сервисе. «СКИ» хотел иметь постоянный лыжный магазин.

Повышенное требование покупателей к качеству лыж в лыжной экипировки стало причиной популярности специализированных лыжных магазинов. Склонность потребителей покупать лыжи по цене 140 дол. и лыжные ботинки по цене 80 дол. привели к тому, что большим доверием покупателей начали пользоваться испытанные специальные и специализированные лыжные магазины. Два или три года назад лыжные крепления стоили 15 дол. — теперь покупатели, приходя в специализированный магазин, намереваются купить те же крепления по цене не ниже 40 дол.

Рынок

Лыжный спорт рассматривался как спорт, способный привлечь людей как среднего, так и высокого достатка. По данным статистического исследования, средний возраст американского лыжника составляет 26,2 года, а его годовой доход — 11 115 дол. Кроме того, 2/3 всех лыжников — выпускники колледжей.

Человеку, желающему приобрести лыжи и соответствующую экипировку, необходимо было потратить 200 дол.: лыжные ботинки стоили от 20 до 150 дол., средняя цена за лыжи — от 30 до 200 дол., лыжные палки — от 5 до 35 дол.

Что касается лыжной одежды, то диапазон цен был значительным: зимний жакет или куртку можно было купить как за 20, так и за 1000 дол. — в зависимости от материала, из которого она была сшита.

Увлечение лыжами становится не спортом, а, скорее, образом жизни. Средний лыжник — это молодой, обеспеченный и хорошо образованный человек, в основном не обремененный семьей. Лыжи перестали быть спортом, с которым ассоциируются экстремальные температуры, походный быт, длинные и тяжелые переходы, плохо оборудованные трассы и громоздкая грубая одежда. Яркая экипировка, престижное окружение и другие элементы богатой жизни — вот что теперь должно было характеризовать горнолыжный спорт. Одним важным следствием данной тенденции стала необходимость объединить форму с содержанием: дилетанты в области лыжного спорта хотели использовать все возможности, которые им предоставляет хорошая экипировка, но не желали понимать необходимости обучения для того, чтобы реализовать эти возможности.

Направления моды явно просматривались в дизайне лыжной экипировки, в результате чего появился новый тип лыжника. Журнал «*The Wall Street Journal*» отметил этот феномен, напечатав статью под заголовком «Нелыжники: их столпотворение на лыжных курортах домашнего типа».

Лыжный спорт стал модным видом спортивной деятельности, который предлагался даже тем, которые не умели кататься на

Начинающим лыжникам большинство курортов предлагают мягкие, тщательно ухоженные склоны, где упасть практически невозможно. «Мы стараемся сделать так, чтобы человек, не имеющий сильных мышц и большого опыта, не мог делать ошибки», — сказал один из менеджеров лыжного курорта.

История фирмы «СКИ»

Первые удачные лыжи из металла были разработаны президентом и основателем компании. Используя опыт авиационного конструирования и будучи преданным лыжному спорту, он разработал такие лыжи, которые не ломались и легко скользили, не создавая вибрации. Другие компании тоже старались предложить лыжи из металла, но продукция «СКИ» стала пользоваться успехом за пять лет до появления на рынке конкурентных товаров.

Люди предпочитают кататься на металлических лыжах потому, что ценят их прочность и неприхотливость.

В дизайн лыж в дальнейшем было внесено много незначительных изменений, обусловленных появлением новых технологий и разработок, однако основная конструкция лыж не изменялась, что свидетельствует о хорошей оригинальной концепции их построения.

Вопросы типа «цена — количество» оказывали слабое влияние на первоначальную маркетинговую политику «СКИ». Цена первых металлических лыж «СКИ» почти в четыре раза превышала цену обычных деревянных. Президент компании отметил, что качество лыж было вопросом первостепенной важности. Как оказалось, несмотря на высокую первоначальную цену, лыжи «СКИ» в перспективе оказывались более дешевыми по сравнению с лыжами других фирм, так как были более прочными и износостойкими и не требовали замены в течение многих лет.

Так как компания производила высококачественный товар, она не боялась требовать за него максимальную цену, никогда не предоставляя скидок и не устраивая распродаж.

Лыжи «СКИ», несмотря на высокую цену, неожиданно привлекли относительно неопытных лыжников — даже в большей степени, чем профессионалов, и прослыли «обманщиками», так как почти любой лыжник приобретший их, выглядел как профессионал. Вскоре черный пластиковый верх горных лыж «СКИ» стал неизбежным символом высокого статуса и профессионализма.

Продуктовая политика

Ключевым элементом продуктовой политики компании было качество. Ее руководители были убеждены, покупатель должен получить все, за что он платит, и заплатить за все, что он получает. На протяжении длительного времени ассортимент существенно обновлялся; модель или серия, которая оказывалась дефектной, отзывалась без колебаний, даже в те времена, когда финансовое положение компании было неустойчивым.

По мнению президента компании «СКИ», ее отличительными чертами являются:

- внимательное отношение к деталям, стремление проанализировать все от начала до конца. Обслуживание, отношения с дилерами, качество продукции, стиль, реклама — все одинаково важно и должно выполняться настолько хорошо, насколько это возможно;
- постоянное внимание к качеству продукта, поддержание должных отношений с дилерами и общественностью;
- творческий подход к работе.

При производстве лыж «СКИ» использовался черный цвет — лишь цвет базы и название «СКИ», находящееся на верхней части, выполнялись в разном цвете (синем, красном, желтом или черном). В качестве одного из вариантов рассматривался также хромированный верх, но от него решили отказаться, так как хромированная поверхность сильно отражает солнечные лучи, что мешает лыжнику.

Как уже упоминалось, компания постоянно вносила незначительные изменения в дизайн лыж, но никогда не прибегала к крупным изменениям без достаточной причины для этого. Компания твердо придерживалась этой сознательно выбранной политики, в то время как конкуренты ежегодно меняли цветовую палитру лыж в соответствии с модой.

Кроме соответствия моде и стилю лыжи должны хорошо выполнять свои непосредственные функции — в частности, проложение следа, скольжение, поворачивание. Выпуск лыж, хорошо выполняющих все эти функции, требовал осторожной балансировки в конструировании. Ранняя модель металлических лыж сочетала в себе все необходимые свойства.

Важно отметить, что на протяжении 10 лет «СКИ» была однопродуктовой компанией. По словам президента компании, ее сотрудники так сильно были увлечены производством всех типов лыж, которые только можно было продать, что у них не было времени отвлекаться на другие товары. Только в последние годы компания стала производить лыжные палки и выпустила первый неметаллический продукт.

Поскольку, по мнению профессионалов, металлические лыжи слишком «мягкие» и имеют обыкновение сильно вибрировать на гоночных скоростях, «СКИ» ввела на рынок новые модели

— «V» и «С». Лыжи «СКИ» стали широко применяться спортсменами, участвующими в Олимпийских играх, в различных соревнованиях и гонках.

В конце рассматриваемого периода «СКИ» выпускала лыжи для всех категорий лыжников — от новичков до суперпрофессионалов.

Компания постоянно проводила эксперименты в области дизайна и часто вносила в него незначительные изменения в целях совершенствования эффективности и продления срока службы товара. Однако такие вопросы, как переход к производству укрепленных пластиковых лыж, не рассматривались: компания считает, что «металлический сэндвич» — наилучший материал и что ситуация не изменится в будущем. Действительно, в настоящее время укрепленные пластиковые лыжи не обладают универсальностью применения, прочностью и широким спектром других характеристик, свойственных металлическим лыжам.

Исследовательский отдел компании проводит испытания других материалов, но до тех пор, пока не будут получены доказательства их преимущества, компания предпочтет использовать металл для изготовления лыж. По мнению президента, его компания всегда может создать лучшие лыжи — как для начинающих лыжников, так и для профессионалов.

Маркетинговая политика

Компания обращала особое внимание на качество не только лыж, но и своих сотрудников: «От дилеров мы ожидаем того же качества, что и от самих себя». Компания продавала свой товар с помощью лишь ограниченного числа франчайзинговых дилеров, которые имели определенные знания в области лыжного спорта. Каждый из 10 менеджеров по продажам отвечал за определенный район, продавая продукт примерно 900 дилерам по всей Америке; примерно 85% из них составляли специализированные магазины по продаже лыж, 12% — крупные магазины спортивных товаров широкого ассортимента, 3% — универмага. Лыжи «СКИ» распространялись в Европе через эксклюзивного дистрибьютора (*Saks Fifth Avenue*, Швейцария), который продал 19% продукции «СКИ» за последний год; его доля продаж постепенно снижалась.

Сбыт «СКИ» в основном был ориентирован на так называемые специализированные лыжные магазины (85% сбыта). «СКИ» добилась этого, проводя активную политику поощрения дилеров: хороший сервис, ценовая защищенность, огромные скидки при приобретении экипировки, сдаваемой на прокат, и наем опытных лыжников в качестве агентов по продажам — все это было направлено на привлечение дилеров в «СКИ». С точки зрения стратегии в лыжном бизнесе это являлось разумным. Несмотря на наличие нескольких источников информации для солидного покупателя лыж (перечисление лыж, которыми пользуются известные лыжники и спортсмены, агентства по прокату лыж, которые ценят металлические лыжи за их прочность и высокой качество), дилер — наиболее важный источник. Наличие специализированного лыжного магазина, владелец которого является знатоком спорта, обеспечивает еще одно преимущество, предоставляя информацию начинающему лыжнику о различиях многочисленных видов лыж.

«СКИ» предлагала расширенный спектр послепродажного обслуживания, производимого дилерами, — в частности, услуга по мелкому ремонту: лыжи отсылались на завод для оттачивания краев, восстановления пластикового покрытия или подбора парной лыжи, если одна из них была сломана и не подлежала ремонту. Даже в лыжный сезон, т.е. в период максимальной загруженности, время обслуживания не превышало трех недель.

Новый президент «СКИ» издал Бюллетень новостей менеджмента, в котором в общих чертах была представлена маркетинговая философия компании:

- существующая на данный момент организация дилеров является одним из самых ценных активов компании «СКИ», занимающим второе место после самого продукта;
- продолжающийся рост наших продаж будет базироваться на методе «рынок за рынком» с целью повышения эффективности работы имеющихся дилеров и привлечения на основе тщательного подбора новых дилеров;
- наши будущие маркетинговые усилия, в частности персональные продажи, реклама, стимулирование сбыта, будут направлены на удовлетворение специфических нужд дилеров с целью продажи всех продуктов «СКИ»;

- мы хотим иметь и будем иметь самых лучших торговых работников отрасли, которые рассчитывают на основе профессиональной честности, высокого уровня обслуживания и упорной работы производить продажу товаров на более профессиональном уровне, чем внутренние сделки;
- мы считаем, что наравне с качественным проектом высокие показатели личных продаж на уровне производителей и на уровне розничной торговли имеют первостепенное значение для продолжения нашей успешной деятельности и превосходят по значимости другие области маркетинга, имеющие цель продажу товара.

Реклама делалась на избирательной основе. Компания вкладывала около 2%, общего объема продаж в рекламу.

По мнению руководства компании, наиболее эффективным способом продвижения товара являются сами лыжи. Прокат лыж предоставлялся с помощью убеждения потребителя в высоком качестве и удобстве лыж «СКИ»; дилеры получали от «СКИ» дополнительную скидку в размере 12—15% на лыжи, покупаемые для проката.

В общем, компания использовала подход «мягких продаж», не полагаясь, в отличие от многих компаний, производящих спортивные товары, на отзывы знаменитых лыжников, поскольку, по убеждению большинства населения, такие отзывы могут быть куплены. В погоне за кино- и телеизображениями знаменитых гонщиков и лыжников, использующих лыжи «СКИ», компания сдавала им лыжи в аренду сроком на один год, но эта практика была дорогой и требовала строгого контроля; хорошему лыжнику могло понадобиться до девяти пар лыж в год, что означало расходы в 1000 дол. Однако «СКИ» считала, что такой способ продвижения товара весьма эффективен и способствует его развитию.

«СКИ» сотрудничала также с *United Airlines* в создании рекламного фильма, демонстрирующего знаменитые лыжные склоны, в котором неоднократно упоминалась компания «СКИ». Фильм был популярен в лыжных клубах и в других организациях, связанных с лыжным спортом. Кроме того, компания «СКИ» получила дополнительную известность, рекламируя одежду для лыжного спорта и лыжные курорты. Благодаря ненавязчивой, но целеустремленной рекламе лыжи «СКИ» стали символом высокого статуса.

Производство

Лыжи «*Head*» производились в три этапа: в отделе деталей изготавливались их компоненты — внутренняя часть, носок, пятка, верхнее пластиковое покрытие, верхняя и нижняя части, скользящая поверхность, края; в отделе сборки отдельные компоненты сбирались воедино, складывались в специальную печь и подогревались, скреплялись вместе под определенной температурой и давлением и выравнивались с помощью ленточной пилы; в отделе окончательной доработки лыжи красили, полировали и гравировали.

Процесс производства включал большой объем ручной работы, требующей наличия профессиональных навыков. В среднем производится 250 различных операций, предусматривающих использование огромного числа специально разработанных машин, наличие определенных навыков и выполнение определенных процессов, ни один из которых не стандартизирован. Поточное производство не применяется.

Как уже отмечалось, политикой компании всегда было абсолютное внимание к качеству продукции. «Мы никогда не отвергали пользование новых материалов взамен старых из-за их большей стоимости, — говорит президент компании. — В принципе, если лыжи лучшего качества могли бы быть произведены из платины, я подозреваю, мы бы этим занялись. Другими словами, наша политика — производить продукт максимально возможного качества, невзирая на издержки, а потом оценить его в соответствии с рынком».

В начале последнего года завод компании «СКИ» площадью 5,668 кв. футов был поделен на производственные и складские помещения (93,040 кв. футов) и офисные помещения (12,628 кв. футов). На территории завода построены кафетерий, раздевалки и душевые для рабочих. В мае «СКИ» завершила пятое расширение завода со времен его основания. Производство в «СКИ» было трехсменным. Когда спрос падал, лыжи производились «про запас». На заводе было занято

600 рабочих и служащих; их зарплата повышалась в зависимости от стажа и заслуг, а также в зависимости от прибыли (на 6—7%).

Кроме того, существовал план по выплате премий по результатам года. Размер премии зависел от зарплаты работника и от прибыли компании. Для самой низкооплачиваемой группы работников премия составляла 3%, если прибыль до уплаты налогов была ниже 2%, и 10—11%, если прибыль составляла 8—12%; работникам, относящимся к группе со средним уровнем зарплаты, премия не выплачивалась, если прибыль равнялась 2% или ниже, но составляла 20—22%, если прибыль была равна 8—12%; ставки премии для высокооплачиваемых групп не разглашались, но было известно, что они еще больше зависели от прибыли. Практически по результатам всех прошедших лет ставки были близки к верхнему уровню.

Финансы

Первоначальное финансирование компании «СКИ» составляло 6000 дол. из личных средств основателя компании. Через три года он продал 40% пакета акций компании за 60 000 дол. Эти деньги вместе с полученной прибылью и банковским кредитом использовались на финансирование расширения компании в течение 10 лет. Кроме того, была произведена эмиссия обыкновенных акций. Дополнительное финансирование потребовалось для продолжения быстрого расширения компании, и в последний год был продан пакет стоимостью 3 527 500 дол., состоящий из облигаций и обыкновенных акций. Экспансия рассматривалась многими компаниями как защитная стратегия: «Если ты не растешь так быстро, как позволяет тебе рынок, появляется большой риск, что кто-то придет и заберет этот рынок у тебя».

Хотя рост прибыли «СКИ» замедлился, рынок ценных бумаг продолжал оценивать ее перспективы как превосходящие прибыль предыдущих лет в 29—60 раз.

Организация

Новый президент компании прежде всего провел ее реорганизацию, надеясь внедрить более формализованные методы бюджетного планирования и контроля и осуществить переход от предпринимательской организации к традиционной функциональной структуре.

Президенту были подотчетны вице-президенты по производству, финансам, маркетингу, контролю за качеством, персоналу. Из 26 менеджеров, появившихся на организационных схемах, 12 работали в «СКИ» в течение одного года или меньше.

Заметив, что он много времени тратит на производственные (операционные) проблемы, президент высказал убежденность в том, что как только бюджетная система планирования и контроля будет полностью принята в компании, он сможет больше времени уделять общей координации и заботе о стратегических долгосрочных проектах: «В идеале я хотел бы работать над проектами от 6 до 18 мес. Если проект рассчитан на 6 месяцев и менее, я его передам производственному менеджеру». Президент нанял менеджера по корпоративному планированию, с которым сотрудничал.

Тема 3.1. Планирование

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и функции планирования в управлении.
2. Понятие и основные задачи планирования.
3. Типы планов.
4. Основные характеристики планов.
5. Принципы планирования.
6. Организация планирования на предприятии.
7. Критерии эффективности в планировании.

Задание

Оценить и выбрать вариант развития производственных мощностей фирмы с наименьшими общими затратами на выпуск продукции на следующий год. Для этого разработать альтернативные производственные планы, используя четыре стратегии реагирования на колебания спроса:

- производство точно соответствует спросу; варьирование численности рабочих при неизменном рабочем дне (временные рабочие); начальная численность рабочих соответствует объему производства первого квартала;
- постоянная численность рабочих; варьирование запасов, допускается дефицит (выравнивание мощностей);
- постоянная минимально необходимая численность рабочих; использование субподряда (субподряд);
- постоянная численность рабочих; сверхурочные работы (гибкий рабочий график).

После каждой стратегии написать выводы.

Методические рекомендации

Все расчеты проводятся по сезонам (кварталам), по которым представлен прогноз спроса, последовательно.

Перед разработкой альтернативного производственного плана необходимо определить производственные потребности.

Проблемная ситуация

Топ-менеджеру небольшой фирмы по производству купальников предстоит принять решение, как развивать производственную мощность организации в следующем году. Фирма работает по заказам и относится к организациям с явными сезонными колебаниями спроса. Режим работы - односменный, продолжительность смены - 8 часов.

Для снижения вероятности невыполнения заказов решено создать резервный запас в размере 10% прогнозируемого спроса. На начало зимы на фирме имеется 500 ед. запаса. трудоемкость изготовления одной единицы продукции - 4 часа. Затраты, связанные с производством продукции фирмы:

| | | |
|--|---|---------------------------------|
| Затраты на материалы | - | 60 у.е. на ед продукции |
| Затраты на хранение запасов | - | 5 у.е. на ед. продукции в кв-л |
| Затраты, связанные с дефицитом продукции | - | 10 у.е. на ед. продукции в кв-л |
| Стоимость субподряда | - | 120 у.е. на ед. продукции |
| Затраты на прием и обучение рабочих | - | 50 у.е. на одного рабочего |
| Затраты на увольнение рабочих | - | 100 у.е. на одного рабочего |
| Оплата труда рабочих | - | 4 у.е. в час |
| Оплата сверхурочной работы | - | 150% осн.опл. труда рабочих |

Таблица 1

Сезонный спрос и число рабочих дней

| | Зима | Весна | Лето | Осень | Всего |
|----------------------|------|-------|------|-------|-------|
| Прогнозируемый спрос | | | | | |
| Число рабочих дней | | | | | |

Таблица 2

Производственные потребности при разработке производственного плана

| № п/п | Показатель | Зима | Весна | Лето | Осень |
|-------|------------------------------|-----------------|-----------------------|------|-------|
| 1 | Запас на начало квартала | Исходные данные | Стр.5 (пред.кварт) | | |
| 2 | Прогнозируемый спрос | Из табл. 1 | | | |
| 3 | Резервный запас | [2] * ?% | | | |
| 4 | Производственная потребность | [2] + [3] - [1] | | | |
| 5 | Запас на конец квартала | [1] + [4] - [2] | | | |

Таблица 3

Стратегия 1. Производство точно соответствует спросу; варьирование рабочей силы

| № п/п | Показатель | Зима | Весна | Лето | Осень |
|-------|---|--|-------|------|-------|
| 1 | Производственная потребность | Из табл. 2 | | | |
| 2 | Потребный фонд рабочего времени | [2](табл. 2) * ? | | | |
| 3 | Число рабочих дней в квартале | ? | | | |
| 4 | Действительный фонд времени одного рабочего | [3] * ? | | | |
| 5 | Необходимое число рабочих | [2] / [4] | | | |
| 6 | Число нанимаемых вновь рабочих | Первый период - $T_1=0^*$ Период N: $[5]_N - [5]_{N-1}$ | | | |
| 7 | Затраты на прием рабочих | [?] * ? | | | |
| 8 | Число увольняемых рабочих | Первый период - $T_1=0^*$ Период N: $[5]_{N-1} - [5]_N$ | | | |
| 9 | Затраты на увольнение | [?] * ? | | | |
| 10 | Оплата труда | [2] * ? | | | |
| 11 | Затраты на материалы | [1] * ? | | | |
| 12 | Общие затраты | [7] + [9] + [10] + [11] | | | |

* Принимается, что начальное число рабочих равно необходимому в первом квартале (периоде). Значение появляется, если разница положительна, в противном случае равно нулю.

Таблица 4

Стратегия 2. Постоянная численность рабочей силы, варьирование запасов и дефицита

| № п/п | Показатель | Зима | Весна | Лето | Осень |
|-------|-------------------------------------|--------------------------------|-------|------|-------|
| 1 | Запас на начало квартала | Исходные данные | | | |
| 2 | Число рабочих дней в квартале | ? | | | |
| 3 | Действительный фонд времени рабочих | [?] * ? * численность рабочих* | | | |
| 4 | Возможный объем производства | [3] / 4 | | | |
| 5 | Прогнозируемый спрос | Из табл. 2 | | | |
| 6 | Запас на конец квартала | [1] + [4] - [5] | | | |
| 7 | Дефицит продукции | Появляется там, где [6] < 0 | | | |
| 8 | Стоимость дефицита | ? | | | |
| 9 | Резервный запас | Из табл. 2 | | | |

| | | | | | |
|----|-----------------------------|--|--|--|--|
| 10 | Избыток продукции | Появляется там, где ([6] - [9]) > 0 | | | |
| 11 | Расходы на хранение запасов | ? | | | |
| 12 | Оплата труда | [3] * ? | | | |
| 13 | Затраты на материалы | [4] * ? | | | |
| 14 | Общие затраты | [8] + [11] + [12] + [13] | | | |

* Численность рабочих (постоянное количество рабочих) рассчитывается исходя из средней потребности в рабочих в течение всего года.

$$\text{Численность рабочих} = \frac{\text{Годовая производственная потребность} * \text{*трудоёмкость изготовления ед. продукции}}{\text{Годовой действительный фонд времени одного рабочего}}$$

Таблица 5

Стратегия 3. Постоянная минимально необходимая численность рабочих; использование субподряда

| № п/п | Показатель | Зима | Весна | Лето | Осень |
|-------|--|--------------------------------|-------|------|-------|
| 1 | Производственная потребность | Из табл. 2 | | | |
| 2 | Число рабочих дней в квартале | ? | | | |
| 3 | Действительный фонд времени рабочих | [?] * ? * численность рабочих* | | | |
| 4 | Возможный объем производства | [3] / 4 | | | |
| 5 | Количество изделий, изготавливаемых субподрядчиком | [1] - [4] | | | |
| 6 | Стоимость субподряда | [?] * ? | | | |
| 7 | Оплата труда | [3] * ? | | | |
| 8 | Затраты на материалы | [4] * ? | | | |
| 9 | Общие затраты | [6] + [7] + [8] | | | |

* Численность рабочих определяется исходя из минимального требуемого выпуска за период (квартал) – минимальной производственной потребности.

$$\text{Численность рабочих} = \frac{\text{Минимальная производственная потребность} * \text{*трудоёмкость изготовления ед. продукции}}{\text{Число рабочих дней в этот период} * \text{*продолжительность рабочей смены}}$$

Таблица 6

Стратегия 4. Постоянная численность рабочих; сверхурочные работы

| № п/п | Показатель | Зима | Весна | Лето | Осень |
|-------|-------------------------------------|--------------------------------|-------|------|-------|
| 1 | Запас на начало квартала | Исходные данные | | | |
| 2 | Число рабочих дней в квартале | ? | | | |
| 3 | Действительный фонд времени рабочих | [?] * ? * численность рабочих* | | | |

| | | | | | |
|----|---------------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|
| 4 | Возможный объем производства | [3] / 4 | | | |
| 5 | Прогнозируемый спрос | Из табл. 2 | | | |
| 6 | Запас на конец квартала | [1] + [4] - [5] | | | |
| 7 | Дефицит продукции | Появляется там, где [6] < 0 | | | |
| 8 | Выпуск продукции в сверхурочное время | [7] | | | |
| 9 | Оплата сверхурочной работы | [8] * ? * ? % | | | |
| 10 | Резервный запас | Из табл. 2 | | | |
| 11 | Избыток продукции | Появляется там, где ([6] - [10]) > 0 | | | |
| 12 | Расходы на хранение запасов | [?] * ? | | | |
| 13 | Оплата труда | [3] * ? | | | |
| 14 | Затраты на материалы | [4] * ? | | | |
| 15 | Общие затраты | [9] + [12] + [13] + [14] | | | |

* Производство должно соответствовать среднему для года (всего рассматриваемого периода) ожидаемому спросу, которому должна соответствовать численность постоянных рабочих, работающих нормальный рабочий день. В таком расчете необходимо исходить из того, чтобы завершить последний квартал (сезон - зима) с конечными запасами, максимально близкими к резервному запасу в последнем квартале. Определяется численность работающих методом проб и ошибок.

Тема 3.2. Организация

Вопросы для обсуждения

1. Полномочия. Делегирование полномочий.
2. Проектирование организационной структуры.
3. Особенности организационных структур.
4. Бюрократия.
5. Департаментализация.
6. Механистические и органические структуры.
7. Адаптивные структуры.
8. Централизация и децентрализация.

Задание 1

1. Представить себя менеджером высшего звена управления фирмой.
2. Определить весь круг своих полномочий. Составить конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.
3. Составить список своих заместителей, помощников и консультантов по отдельным направлениям менеджмента фирмы.
4. Распределить в порядке делегирования до 80% своих полномочий среди сотрудников.
5. Проанализировать эффективность принятого решения по делегированию полномочий. Оценить возможные позитивные и негативные последствия данного решения.

Задание 2

Описание ситуации

Деловая игра «Марафун»

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акции ООО. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства.

Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок; ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок; МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.

2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

Задание 3

Описание ситуации

Сокращение ступеней управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многосвязности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Тема 3.3. Мотивация

Вопросы для обсуждения

1. Общие теории мотивации.
2. Основные правила мотивации.
3. Оценка мотивационного профиля персонала.
4. Формирование системы стимулирования.
5. Элементы системы стимулирования и особенности их применения.

Задание 1

Описание ситуации

Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решения. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось, собрав необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители

рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной Теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Задание 2

Описание ситуации

Мотивация в «Альфа-банке»

М.А. Малыхина — начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг

рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 2009 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок. Начиная со II квартала 2010 г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса — повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковские дел ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие пути решения поставленной задачи. Главное — результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность — главные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего, это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом, проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

«Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному созданию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые занимают специалисты, проявившие себя наиболее профессионально, имеющие опыт работы, развивающие свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк не только оплачивал им обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление

кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы — от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Вопросы для обсуждения

1. Какова характеристика системы материального стимулирования?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу? Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?
4. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
5. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Тема 4.1. Лидерство, власть и групповая динамика

Вопросы для обсуждения

1. Личность менеджера.
2. Формы лидерства.
3. Формы влияния.
4. Формы власти.
5. Теории лидерства.
6. Формальное и неформальное управление.
7. Группа и команда.
8. Структура группы и структура команды.

Задание 1

Описание ситуации

Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с

позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор, пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако

Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы для обсуждения

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведению членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.

2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.

3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.

6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?

7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

Задание 2

Описание ситуации

Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% —

тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;
- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверка и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Тема 4.2. Управление человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Формирование человеческого капитала организации.
2. Планирование потребности в трудовых ресурсах.
3. Развитие персонала.
4. Качество трудовой жизни.
5. Потребность в росте.
6. Результаты управления трудовыми ресурсами.
7. Управление карьерой.

Задание 1

Описание ситуации

Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в

одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу.

Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям? Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание 2

Описание ситуации

Олег Назаров - директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Олег пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 35% от оклада.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

Тема 4.3. Операционный менеджмент

Вопросы для обсуждения

1. Типы операционных систем.
2. Разработка продуктов и процессов.
3. Производственные мощности.
4. Распределение работ.
5. Менеджмент запасов.
6. Менеджмент проектов.
7. Повышение производительности.

Задание

Постановка задачи

ОАО «Гидравлик» успешно действует на рынке в течение последних 10 лет, выпуская разнообразные подъемно-транспортные механизмы, смонтированные на самоходном шасси (на базе автомобиля, трактора). Однако в последние годы на рынке автомобильных гидравлических подъемников (основной продукции предприятия) все острее становится конкуренция. При этом технический уровень продукции разных производителей примерно одинаков, так как все предприятия имеют примерно одинаковую производственно-техническую базу и примерно одинаковый уровень квалификации персонала, занятого в производстве.

В связи с изложенным руководство предприятия хотело бы иметь достаточно надежный прогноз развития конкурентной среды в будущем, а также рекомендации относительно возможных действий в настоящее время с целью получения (формирования) конкурентного преимущества. Следует иметь в виду, что специализация предприятия в ближайшее время не изменится. Предприятие сегодня нуждается в увеличении объема надежных источников инвестиций, направленных на его развитие, — этот вопрос является одним из важнейших.

Надо иметь в виду и то, что производственные мощности предприятия ограничены и в настоящее время почти полностью загружены.

Производственная база предприятия (здания, сооружения и оборудование) характеризуются значительным моральным и физическим износом (оборудование различного технологического назначения со сроком эксплуатации 10 лет и более составляет 45—85%).

Автомобильное шасси (основной элемент поставки) предприятие получает от внешних поставщиков. Затем производится «навеска» (сборка) на автомобильное шасси гидравлического подъемного оборудования из комплектующих, часть которых поступает по кооперации с других заводов, а часть изготавливается на предприятии.

Ежемесячно предприятие изготавливает и отправляет потребителям около 25 автогидроподъемников различной модификации.

На основе анализа рынков автогидроподъемников, сложившихся в последние годы, можно выделить четыре основных конкурента ОАО «Гидравлик»: ТОО «Механический завод», АО «Подъемник», АО «Машиностроительный завод» и государственное унитарное предприятие (ГУП) «Гидромаш». Суммарная доля этих предприятий на рынке составляет примерно 23 %. В целом структура рынка автогидроподъемников представлена на рис. 1.

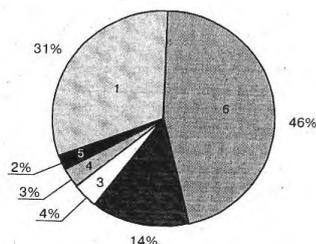


Рис. 1. Структура рынка автогидроподъемников
1 – ОАО «Гидравлик»; 2 – АО «Подъемник»; 3 – ТОО «Механический завод»; 4 – АО «Машиностроительный завод»; 5 – ГУП «Гидромаш»; 6 – остальные.

Из рисунка видно, что в настоящее время ОАО «Гидравлик» сохраняет на рынке лидирующее положение.

Финансовое состояние ОАО «Гидравлик», претерпев серьезные потрясения в 2015 г., и сегодня оставляет желать лучшего. Динамика основных экономических показателей представлена в табл. 1.

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности предприятия

| Наименование показателя | Годы | | |
|---|------|------|-------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Коэффициент финансирования, K_f | 2,13 | 1,67 | 0,9 |
| Коэффициент автономии, K_a | 0,68 | 0,62 | 0,47 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, $K_{с.о.с.}$ | 0,28 | 0,22 | 0,11 |
| Коэффициент маневрирования, K_m | 0,19 | 0,16 | 0,13 |
| Коэффициент ликвидности, K_l | 0,53 | 0,29 | 0,29 |
| Рентабельность предприятия, P | 0,11 | 0,08 | 0,094 |

Таким образом, перед руководством предприятия возникла неотложная задача существенно повысить эффективность производства и реализацию продукции.

Порядок разработки проблемной ситуации

Любое предприятие работает в условиях ограниченных ресурсов. Рациональное использование этих ресурсов — один из основных вопросов в хозяйственной деятельности организации. Номенклатура изделий и объем их производства должны формироваться так, чтобы при минимальном расходе ресурсов предприятие получало максимальную прибыль. Рациональная структура производственной программы предприятия может формироваться с использованием таких известных инструментов менеджмента, как определение точки окупаемости («break-even анализ»), модель зависимости спроса на продукт от цены и др.

Универсальным показателем эффективности применения одних и тех же ресурсов (речь идет только о перераспределении их использования) может быть показатель прибыли предприятия: чем она выше, тем эффективнее используются ресурсы. Методика его расчета состоит из следующих этапов:

- пользуясь определенными документальными источниками отчетности (например, баланс предприятия) о хозяйственной деятельности предприятия, следует определить количественные величины постоянных и переменных издержек по основным видам продукции;
- зная цены реализации продуктов, определяют точку окупаемости ($N_{\text{ВЕР}}$ — break-even point) по каждому виду продуктов. $N_{\text{ВЕР}}$ сравнивается с объемом реального выпуска продукта. После этого делается вывод о превышении фактического объема производства и реализации над минимально допустимым ($N_{\text{ВЕР}}$) и определяется величина валовой прибыли, получаемой, при реализации заданного объема каждого вида продукта;
- используя доступные источники информации, строят кривые спроса на каждый вид продукции;
- исследуют динамику изменения величины прибыли по каждому продукту в соответствии с кривой его спроса;
- делается вывод о рациональном сочетании «цена — объем производства (реализации)», дающем максимальный объем прибыли (при этом принимается, что вся произведенная продукция будет реализована); формируются рекомендации относительно изменения объема производства по каждому виду продукта, показать экономический эффект от внедрения нового управленческого решения.

Все расчеты рекомендуется сопровождать графическими построениями.

В табл. 2 приведена дополнительная информация для практической разработки ситуации (данные за 2016г.).

Таблица 2

Производственно-сбытовая информация

| Наименование продукта (шифр) | Цена продукта, руб./шт. | Объем производства (реализации), шт. | Материальные издержки, руб./шт. | Административные издержки, руб./шт. | | | Операционные издержки, руб./шт. | |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------|------------------------------------|--------------------------|
| | | | | Зарплата производственных рабочих | Вода и энергия технологические | Амортизация | Зарплата управленческого персонала | Прочие накладные расходы |
| ГП 18 | 306 093 | 14 | 142 464 | 18 140 | 3200 | 2650 | 19 860 | 68 765 |
| ГП 18.1 | 336 125 | 115 | 140 993 | 22 407 | 4000 | 3270 | 24 490 | 84 940 |
| ГП 22 | 340 527 | 116 | 156 900 | 19 740 | 4100 | 3300 | 24 900 | 74 830 |
| ГП 28 | 520 045 | 33 | 245 551 | 29 876 | 5600 | 4600 | 34 484 | 113 250 |
| ГПМ | 1 316 544 | 4 | 635 140 | 85 360 | 6600 | 5470 | 40 950 | 323 600 |

Пример рассмотрения проблемной ситуации

1. Определить точку окупаемости $N_{\text{ВЕР}}$ можно по формуле:

$$N_{\text{ВЕР}} = \frac{C_{\text{пост}}}{C_{\text{реал}} - C_{\text{пер}}}$$

где $C_{\text{пост}}$ — постоянные издержки, связанные с производством и продвижением продукта на рынки, руб.;

$C_{\text{реал}}$ — цена реализации продукта, руб./шт.;

$C_{\text{пер}}$ — переменные издержки, связанные с производством и продвижением продукта, руб.

Переменные издержки рекомендуется рассчитывать на 1 шт. изделия.

Таблица 3

Характеристика спроса на продукты

| Наименование продукта (шифр) | Производитель продукта | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|------------|
| | «Гидравлик» | | «Подъемник» | | «Гидромаш» | | Остальные | |
| | Цена продукта, тыс.руб./шт. | Спрос, шт. |
| ГП 18 | 306 | 14 | 367 | 7 | 290 | 18 | 275 | 22 |
| ГП 18.1 | 336 | 115 | 403 | 67 | 319 | 140 | 302 | 150 |
| ГП 22 | 340 | 116 | 408 | 60 | 323 | 126 | 306 | 133 |
| ГП 28 | 520 | 33 | 624 | 25 | 494 | 35 | 468 | 38 |
| ГПМ | 1316 | 4 | 1579 | 4 | 1250 | 7 | 1184 | 8 |

Расчетные и плановые характеристики привести в таблице 4.

Таблица 4

Сводная информация для определения точки окупаемости

| Наименование продукта (шифр) | Цена продукта, тыс.руб./шт. | Объем производства (реализации), шт. | Объем реализации, $V_{\text{реализ}}$, тыс.руб. | Издержки, тыс. руб. | | | $N_{\text{ВЕР}}$, шт. | Валовая прибыль, $\Pi_{\text{рф}}$, тыс. руб. |
|---------------------------------|--------------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---|
| | | | | Посто- янные $C_{\text{пост}}$ | Пере- менные $C_{\text{пер}}$ | Сум- марные $C_{\text{сум}}$ | | |
| ГП 18 | | | | | | | | |
| ГП 18.1 | | | | | | | | |
| ГП 22 | | | | | | | | |
| ГП 28 | | | | | | | | |
| ГПМ | | | | | | | | |

График определения точки самоокупаемости ($N_{\text{ВЕР}}$ - break-even point) для гидроподъемника ГП 18 представить на рисунке 2.



Рис. 2. Графическое определение точки окупаемости затрат на изделия ГП 18

Анализ полученных расчетных и плановых показателей позволяет сделать следующие выводы: . . .

2. Используя информацию, содержащуюся в табл. 3, построим кривую спроса для продукта ГП18 (рис. 3). Аналогичным образом строятся кривые спроса для остальных продуктов (см. рис. 5 — 8).



Рис. 3. Кривая спроса для продукта ГП 18

3. Для каждого сочетания «цена — спрос» рассчитаем объем полученной прибыли:

$$Pr_1 = Ц * N - (З_{ном} + З_{пер} * N)$$

Рассчитаем точки окупаемости (безубыточности) при данных ценах. Выполним графическое построение произведенных расчетов (рис. 4).



Рис. 4. Графическое построение кривой прибыли для ГП 18

Проанализируем результаты расчетов и графического построения.

Ожидаемый экономический эффект (Э) от претворения в жизнь такого управленческого решения составит разницу в прибыли по новому варианту работы ($Pr_{нов}$) и при работе по традиционной схеме ($Pr_{стар}$):

$$\text{Э} = Pr_{нов} - Pr_{стар} \text{ (тыс. руб.)}$$

Аналогичные расчеты проводятся по остальным продуктам. Результаты расчетов сведены в табл. 5, а графические построения, соответствующие расчетам, необходимо представить на рис. 9-12.

Таблица 5

Данные для построения кривых прибыли по продуктам ОАО «Гидравлик»

| Наименование продукта | Цена (Ц), тыс. руб. | Спрос (N), шт. | Прибыль, тыс. руб. |
|-----------------------|---------------------|----------------|--------------------|
| ГП 18.1 | | | |
| ГП 22 | | | |
| ГП 28 | | | |
| ГПМ | | | |
| ГП18 | | | |

Тема 5. Культурные аспекты менеджмента

Американский менеджмент

Вопросы для обсуждения

1. Особенности американского менеджмента.
2. История менеджмента в США.
3. Кадровая политика американского менеджмента.
4. Реализация функций менеджмента в американской системе управления.
5. Корпоративное управление.

Японский менеджмент

Вопросы для обсуждения

1. Ключевые принципы японского менеджмента.
2. Основные особенности японского менеджмента.
3. Современное японское управление.
4. Реализация функций менеджмента в японской системе управления.

Российский менеджмент

Вопросы для обсуждения

1. Основные черты российского менеджмента.
2. Специфика российского менеджмента.
3. Проявление особенностей российского менеджмента.

Профессионализация менеджмента в России.

Основная литература

1. Маслова Е.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров / Е.Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511>
2. Резник С.Д. Менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. —

Москва: ИНФРА-М, 2021. — 367 с. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/1514558>

Дополнительная литература

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 256 с. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/987778>
2. Гапонова О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Гапонова, Л.С. Данилова, Ю.Ю. Чилипенюк. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2019. - 480 с. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/1032618>