

Учреждение образования
«МИНСКИЙ ИННОВАЦИОННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет коммуникаций и права
(название факультета)
Кафедра информационных технологий
(название кафедры, обеспечивающей преподавание учебной дисциплины)

УТВЕРЖДЕНО
Решение Научно-методического совета
25 мая 2017 (протокол № 6)

Регистрационный №
ЭУМК/11-М-67

МЕНЕДЖМЕНТ

(название электронного учебно-методического комплекса)

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Специальность (направление специальности)
1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии
(код и наименование специальности (направления специальности))

Авторы-составители: Лубчинская И.П.
(Ф.И.О. авторов-составителей)

Рецензенты:

Аносов В.М., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры, Экономика и управление научными исследованиями, проектированием и производством БНТУ
(Ф.И.О. индивидуального рецензента, ученая степень, ученое звание, занимаемая должность)

Мелюшин В.М., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Экономики и управления научными исследованиями, проектированием и производством БНТУ
(Ф.И.О. индивидуального рецензента, ученая степень, ученое звание, занимаемая должность)

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

И.Н.Тонкович / И.Н.Тонкович /
(подпись) (инициалы, фамилия)
18.05 2017

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета

А.А.Потоцкий / А.А.Потоцкий /
(подпись) (инициалы, фамилия)
18.05 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	2
1.1 Дисциплина «Менеджмент»	2
2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
2.1 Тематические планы лекций.....	4
2.2 Основная литература:	8
3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	9
3.1 Практикум по дисциплине «Менеджмент».....	9
3.2 Курсовая работа (методические рекомендации)	11
4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	28
4.1 Вопросы к экзамену по дисциплине «Менеджмент»	28
4.2 Управляемая самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент»	29
5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	46
5.1 Содержание учебного материала	46
5.2 Перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины.....	50

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Дисциплина «Менеджмент»

Дисциплина «Менеджмент» предназначена для организации изучения основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. В процессе изучения рассматривается понятийный аппарат, базовые положения теории управления и основные инструменты управления функциями и организационными процессами, основы делового поведения и формирования организационной культуры.

Цель дисциплины – изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

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

Выпускник должен обладать следующими компетенциями:

- владеть базовыми научно-теоретическими знаниями и применять их для решения теоретических и практических задач;
- быть способным генерировать новые идеи;
- уметь работать самостоятельно;
- обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- уметь работать в команде;
- ясно формулировать собственную позицию, находить и четко излагать аргументы в ее защиту;
- разрабатывать и обосновывать новые методики расчета социально-экономических показателей;
- разрабатывать модели экономических процессов и проверять соответствие моделей реальным экономическим данным;
- организовывать творческие коллективы для решения социально-экономических задач и руководить ими;
- разрабатывать инструментарий проводимых исследований, анализировать их результаты;
- разрабатывать планы проведения маркетинговой кампании по рекламе и продвижению товара;
- определять цели инноваций и способы их достижения;
- применять методы анализа и организации внедрения инноваций.

В результате изучения дисциплины студенты должны

ЗНАТЬ:

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

УМЕТЬ:

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

Методы (технологии) обучения

Основные методы (технологии) обучения, отвечающие целям и задачам дисциплины:

- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода, реализуемые на практических занятиях;
- работа в малых группах, проведение деловых игр и круглых столов на практических занятиях.

Согласно типовому учебному плану на изучение дисциплины предусмотрено всего 516 часов: 18 часов лекций, 18 часов практические (семинарские) занятия.

Рекомендуемые формы контроля знаний – зачёт в 8 семестре, экзамены в 7,9 семестрах, курсовая работа в 9 семестре.

Связь дисциплины с другими учебными дисциплинами

Дисциплина «Менеджмента» базируется на знании основ философии, экономической теории, психологии и социологии управления, статистики, информационных технологий и др.

Полученные знания и умения будут использованы при изучении других управленческих дисциплин, прохождении производственной и преддипломной практики.

Структура дисциплины

План-график дисциплины на семестр (заочное обучение)

Таблица 1.1

Семестр	Число недель зач.- экз. сессии	Число часов				
		лекции	практические занятия	лабораторные работы	курсовая работа	самостоятельная работа
6	3	4	4	-	-	120
7	3	6	4	-	-	120
8	3	4	6	-	-	120
9	3	4	4	-	60	120
Всего		18	18	-	60	480

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Тематические планы лекций

Тема 1. Введение

Цели и задачи курса. Менеджмент как наука и практика управления. Роль менеджмента в организации. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.

Тема 2. Организация и управление

Организация

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Предпринимательская (коммерческая) организация. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Внешняя и внутренняя среда организации

Менеджмент и внешняя среда организации: внешняя среда прямого воздействия; внешняя среда косвенного воздействия. Менеджмент и внутренняя среда организации.

Менеджмент и менеджеры

Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергический эффект.

Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.

Методы менеджмента.

Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

Организационная система и система управления

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая).

Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития. Общие принципы развития системы управления. Управление по целям. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Тема 3. Эволюция теории управления

Развитие производительных сил и управления.

Научная и административная школы

Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Основные теории и концепции. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в современную теорию управления.

Процессный, системный и ситуационный подходы

Содержание и этапы развития процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления.

Прагматическая школа. Направление социальной ответственности

Разработки прагматической школы. Концепция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность. Глобальный договор.

Многофакторные (синтетические) теории управления: теория «7 S». Теория «Z»,

Концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

Тема 4. Функции управления

Функции организации и общие функции управления

Функции организации -- специальные функции управления определенным ресурсом. Общие функции управления и управленческий цикл. Основное содержание процессов управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

Общая функция -- планирование

Функция планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Принципы планирования. Основные этапы планирования. Система планов.

Общая функция -- организация

Основные задачи и компоненты функции организации. Функция организации и проектирование работы. Взаимозависимости работ. Этапы проектирования работы. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

Общая функция -- мотивация

Понятия мотива и содержание функции мотивации. Требования к механизму мотивации. Стимулы, регуляторы и мотивы. Основные методы мотивации труда. Концепция партисипативного управления. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

Общая функция -- контроль

Понятие функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль.

Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Этапы реализации контроля. Принципы и эффективность контроля.

Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Коммуникации

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Влияние и власть

Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Стилль руководства.

Принятие решений

Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

Тема 6. Проектирование организации

Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация: масштаб управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

Основные типы организационных структур

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Матричные структуры (проектная и матричная).

Новые подходы в проектировании организаций. Эхдократическая организация. Многомерная организация. Предпринимательская организация. Организация ориентированная на рынок. Партисипативная организация. Сетевые организационные структуры.

Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью

Управление процессом адаптации человека и организации.

Подходы к управлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека. Характеристика индивидуальности человека. Обучение поведению человека в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации.

Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Роль аспекта в управлении отношениями. Управление группой. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

Управление конфликтами.

Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

Управление изменениями.

Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Стратегии управления изменениями. Процесс управления изменениями.

Тема 8. Деловая и организационная культура

Критериальная основа поведения людей.

Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

Содержание и значение деловой культуры.

Понятие и значение деловой культуры. Деловая этика как основа деловой культуры. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Принципы отношений внутри организации по вертикали и горизонтали. Культура управления. Основы делового этикета.

Содержание и значение организационной культуры.

Понятие и значение организационной (корпоративной) культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Ценности успешных организаций. Особенности формирования организационной культуры. Роль лидера в формировании организационной культуры.

Управление развитием организационной культуры.

Процесс управления развитием организационной культуры. Определение базовых ценностей и установление норм организационного взаимодействия. Управление организационной культурой. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Изменения организационной культуры.

Тема 9. Основы стратегического управления.

Сущность и система стратегического управления.

Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и цели, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

SWOT-анализ.

Эталонные группы стратегии.

Стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения.

Выбор стратегии.

Факторы, влияющие на выбор стратегии. Матрица Томпсона Стрикленда.

Тема 10. Управление функциями организации

Основы управления маркетингом.

Задачи маркетинга. Анализ 4P. Оценка конкурентоспособности товара. Особенности и выгоды продукта. Анализ поставщиков. Выбор поставщика. Анализ

потребителей. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютор. Ценовая эластичность спроса. Средства продвижения различных групп товаров широкого продвижения. Реклама и её использование на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Основы управления закупками и очередями.

Основы управления производством.

Типы производств (единичное, серийное, массовое). Культура производства. Роль технологии, систем и персонала в управлении производством. Принципы организации производством. Интегрированная производственная система. Система точно в срок. Цикловой график производства продукта. Процесс формирования производственного плана. Процесс организации новых видов продукции.

Основы управления финансами.

Внешние и внутренние источники финансирования деятельности предприятия. Формы кредитования деятельности. Инвестиции. Амортизация и её виды. Дебиторская и кредиторская задолженности. Оборачиваемость денежных средств. Платёжеспособность. Ликвидность. Прогноз денежных потоков. Бюджетирование.

Основы управления персоналом.

Управления процессом вхождения человека в организацию: обучение – влияние на процесс адаптации работника – усвоение норм и ценностей – развитие чувства ответственности – завершение процесса включения работника в организацию. Формирование расположения сотрудника к организации.

Задачи и функции кадровых служб. Кадровый потенциал. Кадровый цикл. Мониторинг персонала. Современные методы оценки персонала. Подбор, приобретение и развитие (индивидуальное, групповое и организационное) персонала. Лизинг персонала.

Основы управления сбором и анализом информации о деятельности организации и управление знаниями.

Система информационного обеспечения управления и основы её организации. Типичные базы данных современного предприятия.

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

Основы управления инновациями.

Роль инновационных процессов. Основные задачи инновационного менеджмента. Кадровая, финансовая, материально-техническое и информационное обеспечение инновационной деятельности. Мотивация творчества и нововведений. Программно-целевое управление инновационной деятельностью и проектами. Риски инновационных проектов.

Интеграция функций организации.

Организация системы устойчивого взаимодействия функциональных подразделений. Система интегрированных оперативных совещаний.

Тема 11. Основы управления качеством

Концепция всеобщего управления качеством. Постулаты Э. Деминга. Качество и конкурентоспособность. Реакция потребителя на качество продукта. Стандартизация и сертификация продукции и производства. Международная система качества: стандарты ИСО. Инструменты повышения качества продукции. Партисипативная система качеством. Кружки качества.

Тема 12. Реинжиниринг бизнес-процессов

Понятие бизнес-процесса. Задачи реинжиниринга бизнес-процесса. Выделение бизнес-процессов. Интеграция и дифференциация участников бизнес-процесса. Требования к персоналу бизнес-процесса. Особенности формирования организационной структуры на основе бизнес-процессов. Методики реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема 13. Эффективность управления

Критерии оценки эффективности управления.

Общее понятие эффективности. Производственно-экономические и

психологические критерии оценки эффективности управления.

Эффективность руководства теории лидерства.

Традиционные теории лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения и ситуационного лидерства. Качества эффективного менеджера.

Управление затратами.

Методы управления затратами: экономия на масштабах; точка безубыточности; анализ прибыли и убытков; метод учёта ABC; бюджетирование. Логистика в управлении затратами: интегрированный материальный поток, правила логистики, принцип полной стоимости.

Методы оценки эффективности управления организацией.

Базовые модели оценки эффективности управления организацией. Влияние экономической политики на оценки эффективности. Политика собственников и менеджеров. Национальные приоритеты.

Финансово-экономические показатели эффективности организации.

Методы и модели оценки эффективности

2.2 Основная литература:

1. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2005. – 670 с.
2. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие – Минск: Современная школа, 2010 – 640 с.
3. Суша Н.В., Кругликов В.В. Основы менеджмента, Минск, изд-во МИУ, 2006. – 176 с.
4. Поршнева, А.Г., Румянцев, З.П., Саломатин, Н.А. Управление организацией / А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 716 с.
5. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с
6. Ганэ, В.А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления/ Ганэ Вадим Арведович, Соловьева Светлана Вячеславовна; Минский институт управления.- Мн.: Изд-во МИУ, 2005. – 214с

3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1 Практикум по дисциплине «Менеджмент»

Таблица 3.1 – Практические занятия, наименование их тем и объем в часах

№ п/п	Наименование тем практических (семинарских) занятий	Объём в часах
1	Организация и управление	4
2	Эволюция теории управления	2
3	Процессы коммуникации, влияния и принятия решений	2
4	Управление процессами, связанными с личностью	2
5	Деловая и организационная культура	2
6	Управление функциями организации	2
7	Основы управления качеством	2
8	Эффективность управления	2
Итого по дисциплине		18

Задача 1

Оцените конкурентоспособность организации (предприятия) по исходным данным, приведенным в таблице.

Таблица – Исходные данные для оценки конкурентоспособности организации-производителя

Показатели	Товары организации			
	А	Б	В	Г
1. Рынок, на котором представлен товар	Промышленно развитые страны	Остальные страны	Внутренний рынок	Внутренний рынок
2. Показатель значимости рынка	0,4	0,6	0,2	0,7
3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке	0,90	1,05	1,10	0,97
4. Объем продаж товара на данном рынке, млн ден. ед.	160	310	330	880
5. Удельный вес товара в объеме продаж (расчет по формуле (1))	0,076	0,14	0,676	0,074

По условию задачи каждый товар представлен только на одном рынке.

Задача 2

Для принятия оптимального управленческого решения по увеличению выпуска продукции на имеющемся оборудовании и производственных площадях определите производственную мощность цеха машиностроительного завода, если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч; регламентированные простои оборудования составляют 14% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 255.

В цехе три группы станков: шлифовальные – 7 ед., строгальные – 16 ед., револьверные – 19 ед. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно: 0,5 ч; 1,1ч; 1,5 ч.

Задача 3

Ткацкая фабрика работает в две смены, количество ткацких станков на начало года составляло 948. С 1 апреля (9 месяцев работы в году) установлено 410 станков, а 1 июля (6 месяцев до конца года не работали 250 станков) выбыло 70. станков. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 5%, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 56600 тыс. м.

Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент ее использования для принятия обоснованного управленческого решения.

Задача 4

Определите производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности при следующих условиях: количество однотипных станков в цехе 150 ед., с 1 ноября установлены еще 75 ед., с 1 мая выбыли 23 ед., число рабочих дней в году – 258, режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 час, регламентированный процент простоев на ремонт оборудования – 6%, производительность одного станка – 5 деталей в час; план выпуска за год – 6 540 000 деталей.

Задача 5

Принято считать, что механизмы на базах и складах снабжения и сбыта в течение рабочей смены применяются интенсивно, если они работают 8 часов ($T_{\phi} = 8ч.$).

Грузоподъемность используемого автопогрузчика $Y_{\phi} = 5т.$

Определите коэффициент интенсивной загрузки, если коэффициент использования грузоподъемности в первом случае будет равен 0,5, а время одного цикла – 240 сек; во втором и третьем случаях – соответственно 1,0 и 120 сек.

Расчетное число циклов работы механизмов в трех случаях $K_{Ц}^P = 36.$

Время полезной работы машин составляло 6 ч для первого и второго случая и 7 часов – для третьего.

Задача 6

Оцените конкурентоспособность организации (предприятия) по исходным данным, приведенным в таблице.

Исходные данные для оценки конкурентоспособности организации-производителя

Показатели	Товары организации			
	А	Б	В	Г
1. Рынок, на котором представлен товар	Промышленно развитые страны	Остальные страны	Внутренний рынок	Внутренний рынок
2. Показатель значимости рынка	1,0	0,7	0,5	0,5
3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке	0,95	1,05	1,10	0,97
4. Объем продаж товара на данном рынке, млн ден. ед.	60	210	730	80
5. Удельный вес товара в объеме продаж (расчет по формуле (1))	0,056	0,194	0,676	0,074

По условию задачи каждый товар представлен только на одном рынке.

Задача 7

Для принятия оптимального управленческого решения по увеличению выпуска продукции на имеющемся оборудовании и производственных площадях определите

производственную мощность цеха машиностроительного завода, если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч; регламентированные простои оборудования составляют 5% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 275.

В цехе три группы станков: шлифовальные – 6 ед., строгальные – 12 ед., револьверные – 16 ед. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно: 0,5 ч; 1,1ч; 1,5 ч.

Задача 8

Ткацкая фабрика работает в две смены, количество ткацких станков на начало года составляло 600. С 1 апреля (9 месяцев работы в году) установлено 160 станков, а 1 июля (6 месяцев до конца года не работали 150 станков) выбыло 150 станков. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 5%, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 7500 тыс. м.

Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент ее использования для принятия обоснованного управленческого решения.

Задача 9

Определите производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности при следующих условиях: количество однотипных станков в цехе 100 ед., с 1 ноября установлены еще 40 ед., с 1 мая выбыли 7 ед., число рабочих дней в году – 258, режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 час, регламентированный процент простоев на ремонт оборудования – 7%, производительность одного станка – 8 деталей в час; план выпуска за год – 2 200 000 деталей.

3.2 Курсовая работа (методические рекомендации)

Методические указания включают основные требования и рекомендации по выполнению курсовых работ по дисциплине «Менеджмент», выполняемой студентами специальности 25.01.07 «Экономика и управление на предприятии» дневной и заочной форм обучения. В настоящих указаниях приводятся: перечень рекомендуемых тем курсовой работы, общие положения и требования к выбору и содержанию конкретных тем, а также рекомендуемая литература для выполнения курсовой работы.

3.3 Общие положения (указания) по выполнению курсовой работы

Курсовая работа выполняется под руководством преподавателя кафедры менеджмента в соответствии с индивидуальным заданием, оформленном в соответствии с приложением А.

Целью курсовой работы является:

- 1) углубление, закрепление и конкретизация теоретических знаний по дисциплине «Экономика и управление на предприятии»;
- 2) привитие навыков практического пользования исходными данными, литературными источниками, нормативными документами и другими информационными материалами для анализа и решения практических задач по управлению организацией в конкретных условиях ее функционирования;

3) углубление знаний и привитие навыков по использованию конкретных подходов и методов при принятии управленческих решений;

4) развитие навыков самостоятельного критического анализа, формулирования проблем, творческого осмысления и обобщения организационных и экономических решений;

5) подготовка студентов к выполнению дипломных работ.

В ходе выполнения курсовой работы руководитель консультирует студента и контролирует соблюдение им календарных сроков выполнения отдельных разделов работы.

Выполненная работа должна быть представлена на кафедру в установленный срок, определенный заданием, в виде пояснительной записки, оформленной в соответствии со стандартом предприятия «Работы курсовые, выпускные и дипломные. Структура и правила оформления. СТП МИУ 2.0.01-2010 [33].

Защита курсовой работы проводится при наличии допуска к защите (с соответствующей отметкой руководителя работы на титульном листе пояснительной записки) перед комиссией в составе 2-3 преподавателей кафедры информационных технологий.

3.4 Рекомендуемые темы курсовых работ

- 1) Стратегическое управление предприятием
- 2) Организация стратегического управления на предприятии
- 3) Организация стратегического планирования на предприятии
- 4) Разработка стратегического плана развития предприятия
- 5) Инновационное развитие предприятия: основные элементы и пути реализации.
- 6) Формирование конкурентных преимуществ предприятия на целевом рынке
- 7) Формирование инновационной стратегии развития предприятия
- 8) Организация разработки и внедрения нового продукта на промышленном предприятии.
- 9) Оценка эффективности инвестиций в развитие предприятия.
- 10) Ключевые элементы управления и их практическое использование предприятием (корпорацией)
- 11) Совершенствование системы управления качеством в условиях глобализации и интернационализации ранка.
- 12) Обеспечение качества продукции как фактор повышения ее конкурентоспособности
- 13) Внедрение всеобщего управления качеством на предприятии
- 14) Совершенствование управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия
- 15) Развитие маркетингового подхода в управлении предприятием
- 16) Использование маркетинговой деятельности в управлении предприятием и пути ее совершенствования
- 17) Маркетинг как специфическая функция управления предприятием
- 18) Использование механизма маркетинговых программ по продуктам и производству в управлении промышленным предприятием
- 19) Использование маркетинговых программ для оптимизации производственной программы предприятия
- 20) Совершенствование управления предприятием в условиях глобализации

- 21) Формирование и управление маркетинговыми каналами на предприятии
- 22) Реализация функции планирования на промышленном предприятии и пути его развития.
- 23) Формы планирования хозяйственной деятельности предприятия и пути его совершенствования
- 24) Организация внутрифирменного планирования на предприятии: возможности и пути его совершенствования
- 25) Использование экономических методов в управлении предприятием и пути совершенствования его хозяйственного (экономического) механизма
- 26) Использование экономических рычагов коммерческого расчета в управлении предприятием и пути повышения его эффективности.
- 27) Использование ценовой политики как экономического метода управления предприятием и пути ее совершенствования
- 28) Основные механизмы повышения эффективности управления производством и пути его совершенствования.
- 29) Оценка рыночной позиции предприятия и организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов для ее укрепления.
- 30) Реструктуризация промышленного предприятия: проблемы и пути их разрешения
- 31) Формирование инновационной программы обеспечения конкурентной позиции предприятия на целевом рынке.

Выбор темы и общие требования к пояснительной записке курсовой работы

Выбор темы курсовой работы

Выбор темы курсовой работы производится студентом из рекомендуемого перечня, приведенного в п. 3 настоящего раздела, по согласованию с назначенным кафедрой научным руководителем. Выбранная тема оформляется заданием на курсовую работу, подписанным руководителем и исполнителем. Задание утверждается заведующим кафедрой менеджмента в двух экземплярах (один экземпляр выдается на руки студенту, второй экземпляр остается на кафедре).

Общие требования к пояснительной записке курсовой работы

Пояснительная записка курсовой работы должна содержать введение, три раздела, заключение, список использованных источников и приложения (при необходимости), а также краткий реферат по работе.

Во введении студент характеризует актуальность темы, формулирует цель (цели) исследования, перечисляет основные вопросы, которые рассматриваются в работе, указывает исходные материалы, на базе которых выполнена курсовая работа.

Первый раздел (теоретический) содержит общую характеристику проблемы, рассматриваемой в рамках темы. Он включает изложение теоретических вопросов по теме работы, необходимых для реализации рассматриваемых функций и задач управления предприятием в соответствии с заданием на курсовую работу, а также оценку возможных управленческих решений в рамках рассматриваемой деятельности. Содержание первого раздела включает материалы, непосредственно относящиеся к теме работы и рассматриваемому вопросу в соответствии с заданием. Материал раздела 1 должен обязательно включать конкретные ссылки на используемые источники (номер источника, приведенного в работе, и конкретные страницы цитируемого либо используемого материала).

Второй раздел содержит материалы по анализу задач и функций управленческой деятельности, рассматриваемых в рамках темы работы на конкретном предприятии (в организации).

Содержание раздела 2 включает:

- общую характеристику объекта анализа (предприятия, вида деятельности);
- анализ конкретных вопросов управления на предприятии (в организации) в соответствии с заданием и используемые методы;
- результаты анализа по разделу 2 в целом, отражающие конкретные проблемы организации и развития рассматриваемой деятельности на предприятии в соответствии с заданием.

Третий раздел содержит предложения и рекомендации (конкретные мероприятия), направленные на совершенствование организации и управления на предприятии в соответствии с заданием и выбранной темой. Предложения формулируются студентом по результатам анализа, выполненного в курсовой работе (раздел 2), с учетом основных теоретических положений по рассматриваемой теме (раздел 1), отражающих пути разрешения конкретных проблем. Предложения должны быть конкретными и направлены на разрешение проблем, сформулированных в разделе 2. Раздел 3 работы должен также содержать материалы качественной оценки выгоды разработанных студентом предложений и рекомендаций, а также расчет ожидаемого экономического эффекта при их внедрении.

В заключении излагаются итоги выполненной студентом работы, включая взгляды студента на теорию рассматриваемого вопроса, краткую и четкую формулировку результатов анализа и конкретных предложений по совершенствованию конкретной управленческой деятельности на предприятии. Приводится также оценка экономического эффекта (выгоды) от внедрения сформулированных предложений и рекомендаций.

Используемые источники включают конкретную литературу и другие источники необходимых данных для выполнения работы. В работе приводятся источники, которыми студент реально пользовался при выполнении курсовой работы, в том числе при изучении теории по рассматриваемой теме, знакомстве с состоянием дел в исследуемой области и на конкретном предприятии, использовании методов и конкретных исходных данных при выполнении анализа и при оценке ожидаемых выгод внедрения сформулированных предложений.

Приложения включают конкретные данные реального предприятия (предприятий), а также другие материалы, используемые в работе или поясняющие отдельные положения работы.

Объем пояснительной записки курсовой работы должен содержать 35-40 страниц машинописного текста формата А4. При определении объема пояснительной записки приложения не учитываются. Материал пояснительной записки оформляется в компьютерном виде. При оформлении пояснительной записки (включая текст, таблицы, иллюстрации, приложения, использованные источники и реферат) необходимо строго руководствоваться стандартом предприятия «Работы курсовые и дипломные. Общие требования к оформлению» СТП МИУ 2.0.01-08 [33].

4 Рекомендуемые индивидуальные требования и содержание курсовой работы

Индивидуальные требования определяют содержание курсовой работы. По каждой теме приводится рекомендуемый перечень вопросов (содержание разделов и подразделов), который позволяет раскрыть выбранную студентом тему. В настоящем

разделе приведено примерное (рекомендуемое) содержание всех тем курсовой работы, указанных выше (п. 3), которое может быть уточнено руководителем работы с учетом специфики и содержания рассматриваемой деятельности конкретного предприятия. Содержание выбранной темы работы и пояснительной записки указывается в задании на курсовую работу с учетом требований приведенного выше стандарта по оформлению курсовых работ и рекомендаций настоящего указания.

Рекомендуемые источники по всем курсовым работам указаны в разделе 6 с учетом всех рекомендуемых тем изучаемой дисциплины. При этом следует учитывать, что этот перечень включает основную и дополнительную литературу по дисциплине «Управление организацией», позволяющую раскрыть тематику курсовых работ, соответствующие направления исследований и анализа. В то же время предусматривается, что студент должен самостоятельно работать с периодическими изданиями и дополнительными источниками информации для обеспечения необходимыми данными индивидуального анализа конкретных предприятий в рамках раздела 2 курсовой работы. Кроме того, при выполнении работы необходимо использовать статистические данные по рассматриваемой деятельности конкретных предприятий, используя материалы официальных статистических изданий, производственной практики и электронных источников Интернета.

Примеры рекомендуемого содержания разделов 1-3 по темам курсовых работ приводится ниже (п 3.5).

3.5 Примеры рекомендуемого содержания вопросов по темам курсовой работы

5.1 Стратегическое управление предприятием

1. Стратегическое управление предприятием. Содержание и сущность стратегического управления предприятием. Основные задачи и элементы стратегического управления предприятием. Разработка стратегии развития предприятия и обеспечения его устойчивой позиции на рынке. Взаимосвязь стратегий различного уровня и их роль в достижении успеха предприятия. Организация разработки и управление реализацией стратегии.

2. Анализ стратегического управления на предприятии (на примере конкретного предприятия). Общая характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рынка и результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия. Анализ основных задач стратегического управления и реализации стратегии развития предприятия. Результаты анализа и проблемы реализации стратегического управления на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию (внедрению) стратегического управления на предприятии. Предложения по совершенствованию создания и реализации стратегии развития предприятия. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

5.2 Организация стратегического управления на предприятии

1. Организация стратегического управления на предприятии. Стратегический подход к управлению предприятием. Общая модель стратегического управления предприятием. Система стратегического планирования на промышленном предприятии. Экономический (финансовый) механизм реализации стратегии предприятия.

2. Анализ организации стратегического управления на предприятии (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рыночных

возможностей и результатов деятельности предприятия на целевом рынке. Анализ реализации стратегии развития предприятия и организации управления реализацией стратегических изменений в его деятельности. Результаты анализа и проблемы организации стратегического управления развитием предприятия.

3. Предложения по совершенствованию организации стратегического управления на предприятии. Предложения по совершенствованию организации стратегического управления на предприятии. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

5.3 Организация стратегического планирования на предприятии

1. Организация стратегического планирования на предприятии (в корпорации). Система стратегического планирования. Методы стратегического анализа и планирования (портфельные методы, использование методологии управления проектами). Преимущества и недостатки стратегического планирования.

2. Анализ организации стратегического планирования на предприятии (на конкретном предприятии). Краткая характеристика предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности и рыночной позиции предприятия. Анализ организации стратегического планирования на предприятии (формы и виды планов, используемые методы). Результаты анализа и конкретные проблемы организации стратегического планирования и его развития на предприятии.

3. Предложения по внедрению (совершенствованию) стратегического планирования на предприятии. Предложения по разрешению сформулированных по результатам анализа проблем. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

5.4 Разработка стратегического плана развития предприятия

1. Разработка стратегического плана развития предприятия. Сущность и содержание стратегического планирования. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки. Анализ предприятия и его среды. Разработка стратегии развития и ТЭО стратегического плана предприятия.

2. Анализ разработки и реализации стратегического плана развития предприятия (конкретного предприятия). Краткая характеристика предприятия и результаты его деятельности на целевом рынке. Анализ реализации основных элементов стратегического планирования на предприятии. Анализ организации ТЭО стратегического плана предприятия и реализации стратегии его развития. Результаты анализа и проблемы развития стратегического планирования на предприятии.

3. Предложения по развитию стратегического планирования на предприятии. Предложения по развитию (внедрению) основных элементов стратегического планирования на предприятии. Оценка ожидаемой эффективности внедрения предложений.

5.5 Инновационное развитие предприятия: основные элементы и пути реализации.

1. Инновационное развитие предприятия в условиях глобализации и интернационализации рынка. Инновации и обеспечение конкурентоспособности продукции (услуг) и рыночной позиции предприятия на целевом рынке. Разработка стратегии и формирование программы инновационного развития предприятия. Разработка инновационной политики и организация реализации инновационной деятельности, обеспечивающей развитие предприятия.

2. Анализ инновационного развития предприятия (конкретного предприятия). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рыночной позиции,

конкурентоспособности продукции и конкурентных возможностей предприятия. Оценка программы инновационного развития предприятия и инновационной политики ее реализации. Результаты анализа и проблемы инновационного развития предприятия.

3. Предложения по инновационному развитию предприятия. Конкретные предложения по реализации программы развития и инновационной политики предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.6 Формирование конкурентных преимуществ предприятия на целевом рынке

1. Инновации и обеспечение конкурентоспособности предприятия. Инновации и формирование конкурентных преимуществ предприятия. Основные направления формирования конкурентных преимуществ предприятия. Технико-экономическое обоснование инновационной стратегии развития предприятия.

2. Анализ конкурентной позиции предприятия и возможностей его развития на целевом рынке (на примере конкретного предприятия). Характеристика предприятия и его производства. Анализ рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ конкурентоспособности продукции и конкурентных возможностей предприятия. Результаты анализа и проблемы укрепления конкурентной позиции предприятия.

3. Предложения по формированию конкурентных преимуществ предприятия. Предложения по формированию и укреплению рыночной позиции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.7 Формирование инновационной стратегии развития предприятия

1. Инновации и обеспечение конкурентоспособности предприятия. Сущность инноваций. Инновации и конкурентные преимущества предприятия. Основные стратегии формирования конкурентных преимуществ предприятия. Технико-экономическое обоснование инновационной стратегии развития предприятия.

2. Анализ инновационных стратегий и конкурентной позиции предприятия (конкретного предприятия). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и инновационных возможностей его развития. Результаты анализа и проблемы инновационного развития предприятия.

3. Предложения по разработке инновационной стратегии развития предприятия. Предложения по формированию конкурентных преимуществ и укреплению рыночной позиции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.8 Организация разработки и внедрения нового продукта на промышленном предприятии.

1. Организация разработки и внедрения нового продукта на предприятии. Использование маркетинговых программ по продуктам при организации разработки новых продуктов. Формирование инвестиционного замысла и разработка концепции проекта создания нового продукта. Организация ТЭО проекта создания нового продукта.

2. Анализ организации создания нового продукта и его производства на предприятии (на конкретном предприятии). Общая характеристика предприятия и его продукции. Анализ целевого рынка и показателей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Анализ использования технологий (механизмов) маркетинга и управления проектами при организации создания и производства нового продукта и укрепления рыночной позиции предприятия. Результаты анализа и проблемы организации производства новой продукции.

3. Предложения по совершенствованию организации создания новых продуктов. Предложения по использованию маркетинговых программ по продуктам при создании нового продукта. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.9 Оценка эффективности инвестиций в развитие предприятия.

1. Техничко-экономическое обоснование инвестиций в развитие предприятия. Использование методологии управления проектами при реализации инвестиций в развитие предприятия. Анализ целевого рынка и разработка стратегии развития предприятия. Формирование инвестиционного замысла проекта (программы) развития предприятия. Организация ТЭО и оценки эффективности инвестиций в развитие предприятия.

2. Анализ хозяйственной деятельности и развития предприятия (конкретного предприятия). Общая характеристика предприятия и его производства. Анализ целевого рынка предприятия и его рыночной позиции. Анализ показателей деятельности предприятия на целевом рынке (рынках) и оценка возможностей его развития. Результаты анализа и проблемы эффективности инвестирования в развитие предприятия.

3. Оценка коммерческой эффективности проекта развития предприятия. Основные характеристики проекта развития предприятия. Оценка эффективности инвестиций в проект.

5.10 Ключевые элементы управления и их практическое использование предприятием (корпорацией)

1. Ключевые элементы управления и их роль в обеспечении успеха промышленной фирмы. Стратегии развития предприятия (корпорации). Направления развития структуры и систем управления фирмой. Развитие «мягких» элементов управления. Основные подходы к управлению предприятием (корпорацией), связанные с использованием ключевых элементов управления.

2. Анализ использования ключевых элементов управления для достижения успеха предприятия (на примере конкретного предприятия, корпорации).

Краткая характеристика предприятия. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия и его рыночной позиции. Анализ стратегий развития предприятия и его конкретного бизнеса (бизнесов). Анализ организационной структуры и системы управления предприятием. Результаты анализа и проблемы использования ключевых элементов управления для развития предприятия.

3. Предложения по использованию ключевых элементов управления на предприятии. Предложения по использованию конкретных ключевых элементов управления. Оценка ожидаемой эффективности внедрения предложений

5.11 Совершенствование системы управления качеством в условиях глобализации и интернационализации рынка.

1. Система управления качеством на промышленном предприятии. Качество и конкурентоспособность продукции. Формирование конкурентных преимуществ предприятия. Организация управления качеством на предприятии. Современная концепция и модель управления качеством.. Всеобщее управление качеством и предприятием.

2. Анализ системы управления качеством на предприятии (на конкретном предприятии). Краткая характеристика предприятия и его продукции. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и организации обеспечения качества на предприятии. Анализ путей повышения качества продукции и совершенствования системы управления качеством на предприятии.

Результаты анализа и проблемы совершенствования системы управления качеством на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию системы управления качеством на предприятии. Предложения по повышению качества продукции и совершенствованию системы управления качеством на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.12 Обеспечение качества продукции как фактор повышения ее конкурентоспособности

1. Обеспечение качества и конкурентоспособности продукции. Сущность качества: экономические категории и затратный механизм качества. Качество как фактор конкурентоспособности. Управление качеством продукции и формирование конкурентных преимуществ предприятия на целевом рынке. Сертификация качества продукции и системы обеспечения качества.

2. Анализ обеспечения качества и конкурентоспособности продукции на конкретном предприятии. Общая характеристика предприятия и его продукции. Анализ качества продукции и ее конкурентоспособности. Анализ системы обеспечения качества на предприятии. Анализ затрат на обеспечение качества продукции. Результаты анализа.

3. Предложения по совершенствованию системы качества на предприятии. Предложения по повышению качества конкурентоспособности продукции на целевом рынке. Оценка ожидаемого экономического эффекта при внедрении предложений.

5.13 Внедрение всеобщего управления качеством на предприятии

1. Современная концепция управления качеством. Сущность и составляющие Всеобщего управления качеством. Организация управления качеством на предприятиях в соответствии с принципами всеобщего управления качеством. Ключевые элементы всеобщего управления качеством, реализуемые на всех уровнях управления предприятием и во всех сферах его деятельности. Условия эффективности Всеобщего управления качеством и предприятием. 2. Анализ организации и процесса управления качеством (на конкретном предприятии). Краткая характеристика предприятия и его продукция. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и организации обеспечения качества на предприятии. Анализ рыночной позиции, качества и конкурентоспособности продукции. Результаты анализа и проблемы обеспечения качества и конкурентоспособности продукции и предприятия.

3. Предложения по внедрению технологий (элементов) всеобщего управления качеством на предприятии. Конкретные предложения по внедрению элементов всеобщего управления качеством на предприятии. Оценка экономического эффекта при внедрении предложений.

5.14 Совершенствование управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия в условиях глобализации

1. Совершенствование управления предприятиями: проблемы и основные направления адаптации предприятий в условиях глобализации. Основные тенденции развития внутрифирменного управления. Внедрение стратегического подхода к управлению.

Развитие маркетинга и основных функций менеджмента.

2. Анализ развития управления на предприятии в новых условиях хозяйствования (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его производства. Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и его рыночной позиции.

Анализ организации планирования и управления реализацией производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Результаты анализа и проблемы развития управления производственно-сбытовой деятельностью на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Конкретные предложения по развитию форм и методов современного менеджмента на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.15 Развитие маркетингового подхода в управлении предприятием

1. Маркетинговый подход в управлении предприятием. Обеспечение рыночной позиции предприятия. Принципы и задачи маркетинга как специфической функции управления предприятием. Организация маркетинговой деятельности и функций маркетинга в управлении предприятием. Использование экономического механизма маркетинговых программ при оптимизации производственно-сбытовой деятельности предприятия.

2. Анализ развития маркетинга и его роли в достижении успеха предприятия (конкретного предприятия). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и рыночной позиции предприятия. Анализ маркетинговой деятельности и использования маркетинга в управлении предприятием. Результаты анализа и проблемы развития маркетингового подхода в управлении на предприятии.

3. Предложения по развитию маркетингового подхода в управлении предприятием. Конкретные предложения по развитию маркетингового подхода в управлении предприятием. Оценка экономического эффекта при внедрении предложений.

5.16 Использование маркетинговой деятельности в управлении предприятием и пути ее совершенствования

1. Современная концепция маркетинговой деятельности на промышленном предприятии. Маркетинг как специфическая функция управления. Маркетинг и определение стратегии развития предприятия. Использование механизма маркетинговых программ по продуктам и производству для долгосрочного планирования успеха предприятия на рынке.

2. Анализ маркетинговых технологий и их влияния на достижение успеха предприятием (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ рыночной позиции предприятия и организации работ по обеспечению его успеха в долгосрочном (среднесрочном) периоде. Анализ организации маркетинговой деятельности и использования технологий маркетинговых программ по продуктам и производству для достижения успеха предприятия. Результаты анализа и проблемы использования маркетинга в управлении предприятием.

3. Предложения по использованию маркетинговых технологий на предприятии. Предложения по использованию маркетинговых программ по продуктам. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.17 Маркетинг как специфическая функция управления предприятием

1. Маркетинг как специфическая функция управления предприятием. Цели и задачи маркетинга в управлении предприятием. Принципы и содержание маркетинговой деятельности как специфической функции управления предприятием. Экономический механизм маркетинга при управлении промышленным предприятием.

2. Анализ развития маркетинга как функции управления предприятием (на конкретном предприятии). Краткая характеристика предприятия и его бизнеса.

Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентной позиции на целевом рынке. Анализ маркетинговой деятельности и ее использования в управлении предприятием. Результаты анализа: проблемы развития маркетинга как специфической функции управления на предприятии.

3. Предложения по использованию маркетинга в управлении предприятием.

Конкретные предложения по использованию механизмов маркетинга при определении бизнеса предприятия и оптимизации программы развития его производства. Оценка ожидаемого экономического эффекта внедрения предложений.

5.18 Использование механизма маркетинговых программ по продуктам и производству в управлении промышленным предприятием

1. Использование маркетинга как специфической функции управления предприятием. Современная концепция маркетинга на предприятии. Стратегическое определение бизнеса и оптимизация производственной программы. Маркетинговые программы по продуктам и производству.

2. Анализ механизмов маркетинга, используемых в управлении предприятием (конкретным предприятием). Характеристика предприятия и его производства. Анализ целевого рынка предприятия и его рыночной позиции. Анализ организации и содержания маркетинговой деятельности. Анализ производственно-сбытовой деятельности и использования маркетинговых программ по продуктам и по производству в управлении предприятием. Результаты анализа и проблемы оптимизации долгосрочной программы развития производства.

3. Предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности и использованию ее как функции управления предприятием. Предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности и использованию ее механизмов в управлении для достижения долговременного успеха предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.19 Использование маркетинговых программ для оптимизации производственной программы предприятия

1. Использование маркетинга при формировании долгосрочной программы производства. Рыночная ориентация производственно-сбытовой деятельности предприятия. Маркетинговые программы по продуктам. Обоснование программы производственными мощностями разработка маркетинговой программы по производству. Технология и показатели оптимизации долгосрочной производственной программы предприятия. Эффективность производственной деятельности предприятия.

2. Анализ формирования долгосрочной программы производства на предприятии (на конкретном предприятии). Общая характеристика предприятия и его производственно-сбытовой деятельности. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ организации формирования и реализации производственной программы предприятия на долгосрочный период. Анализ маркетинговой деятельности на предприятии и использования ее результатов при формировании производственной программы. Результаты анализа и проблемы формирования долгосрочной программы производства.

3. Предложения по использованию маркетинговых программ для оптимизации производственной программы предприятия. Предложения по организации

формирования производственной программы, обеспечивающей долговременный успех предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.20 Совершенствование управления предприятием в условиях глобализации

1. Совершенствование управления предприятиями: проблемы и основные направления адаптации предприятий в условиях глобализации. Основные тенденции развития внутрифирменного управления. Внедрение стратегического подхода к управлению. Развитие маркетинга и основных функций менеджмента.

2. Анализ развития управления на предприятии в новых условиях хозяйствования (на конкретном примере). Характеристика предприятия. Анализ рыночной позиции предприятия. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия. Анализ организации планирования и управления деятельностью предприятия. Результаты анализа.

3. Предложения по совершенствованию управления на предприятии. Конкретные предложения по развитию форм и методов современного менеджмента на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.21 Формирование и управление маркетинговыми каналами на предприятии

1. Формирование каналов распределения продукции предприятия. Цели, задачи и содержание каналов распределения продукции на целевом рынке. Формирование и управление каналами распределения. Основные направления развития системы сбыта продукции и стимулирования продаж.

2. Анализ организации системы сбыта продукции и управления сбытовой деятельностью конкретного предприятия. Общая характеристика предприятия и производства. Анализ целевого рынка и организации работ по сбыту продукции. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия и управления каналами распределения. Результаты анализа и проблемы повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия.

3. Предложения по повышению эффективности каналов распределения продукции на целевом рынке. Предложения по совершенствованию системы сбыта продукции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.22 Реализация функции планирования на промышленном предприятии и пути ее развития

1. Реализация функции планирования на промышленном предприятии. Общая схема организации планирования. Формы планирования, обеспечивающие долговременный успех предприятия. Взаимосвязь планирования с другими функциями менеджмента. Организация планирования на промышленном предприятии. Роль и назначение функции планирования в обеспечении успеха предприятия и пути ее совершенствования.

1. Анализ основных форм планирования и видов планов промышленного предприятия (на конкретном предприятии). Общая характеристика предприятия и его производства. Организация реализации функции планирования на предприятии. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия. Результаты анализа и проблемы совершенствования функции планирования на предприятии.

2. Предложения по совершенствованию и развитию функции планирования на предприятии. Конкретные предложения по совершенствованию планирования на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.23 Формы планирования хозяйственной деятельности предприятия и пути его совершенствования

1. Организация планирования и обеспечения эффективной деятельности предприятия. Организация планирования эффективной деятельности предприятия. Концептуальная модель планирования. Формы планирования и система стратегического планирования на предприятии.

Взаимосвязь планирования производственно-сбытовой деятельности и маркетинга. Организация реализации стратегического плана развития предприятия.

2. Анализ основных форм планирования и видов планов предприятия (на конкретном предприятии). Общая характеристика предприятия и его производства. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия и его рыночной позиции. Анализ форм планирования и видов планов на предприятии, оценка их влияния на успех предприятия. Результаты анализа и проблемы организации долгосрочного планирования на предприятии.

3. Предложения по совершенствованию планирования на предприятии. Предложения по организации планирования долгосрочного развития предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.24 Организация внутрифирменного планирования на предприятии: возможности и пути его совершенствования

1. Организация внутрифирменного планирования на промышленном предприятии. Общая схема внутрифирменного планирования. Основные формы планирования на промышленном предприятии. Организация бизнес-планирования на предприятии. Разработка бюджетов и управление реализацией планов развития предприятия.

2. Анализ организации планирования на промышленном предприятии (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его производства. Анализ рынка и рыночных возможностей предприятия. Анализ организации планирования на предприятии (формы планирования и виды планов), оценка места и роли бизнес-плана на предприятии. Результаты анализа и проблемы долгосрочного планирования.

3. Предложения по совершенствованию внутрифирменного планирования на предприятии. Предложение по внедрению долгосрочного (среднесрочного) планирования. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.25 Использование экономических методов в управлении предприятием и пути совершенствования его хозяйственного (экономического) механизма

1. Экономический механизм управления предприятием в рыночных условиях хозяйствования. Основные экономические методы в менеджменте. Формирование конкурентных преимуществ предприятия. Взаимосвязь экономических методов и функций менеджмента.

2. Анализ использования экономических методов менеджмента и их влияния на успех предприятия (конкретного предприятия). Характеристика предприятия. Анализ рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия и использования экономических методов менеджмента в управлении этими результатами. Результаты анализа и проблемы совершенствования экономического механизма предприятия.

3. Предложения по использованию экономических методов на предприятии. Конкретные предложения по использованию механизмов экономических методов менеджмента на предприятии. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.26 Использование экономических рычагов коммерческого расчета в управлении предприятием и пути повышения его эффективности.

1. Коммерческий расчет как механизм управления предприятием. Хозяйственный механизм управления предприятием в рыночной экономике. Экономические методы и их взаимосвязь с функциями менеджмента. Механизмы и инструменты коммерческого расчета. Обеспечение финансирования хозяйственной деятельности предприятия, устойчивой позиции на рынке, устойчивой прибыли и роста капитала.

2. Анализ экономического механизма коммерческого расчета при управлении предприятием (на конкретном предприятии). Общая характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ результатов хозяйственной деятельности и рыночной позиции предприятия на целевом рынке (рынках). Анализ использования экономических механизмов коммерческого расчета в управлении деятельностью предприятия. Результаты анализа.

3. Предложения по совершенствованию внедрению коммерческого расчета на предприятии.

Конкретные предложения по внедрению коммерческого расчета в управление предприятием. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.27 Использование ценовой политики как экономического метода управления предприятием и пути ее совершенствования

1. Ценовая политика и обеспечение ценовой конкурентоспособности. Цели и содержание ценовой политики. Основные принципы и методы ценообразования. Обеспечение ценовой конкурентоспособности.

2. Анализ ценовой политики предприятия и ценовой конкурентоспособности продукции (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его производства. Оценка результатов хозяйственной деятельности предприятия и его позиции на рынке. Анализ ценовой политики предприятия и ее влияния на обеспечение ценовой конкурентоспособности продукции (услуг). Результаты анализа и проблемы обеспечения ценовой конкурентоспособности продукции предприятия на целевом рынке.

3. Предложения по совершенствованию ценовой политики и предприятия. Предложения по решению проблем обеспечения ценовой конкурентоспособности. Оценка ожидаемого экономического эффекта при внедрении предложений

5.28 Основные механизмы повышения эффективности управления производством и пути его совершенствования

1. Управление производством и повышение его эффективности. Понятие эффективности производства. Механизмы обеспечения эффективности производства. Повышение качества и конкурентоспособности продукции и производства. Технический уровень производства и обеспечение его производительности (эффективности). Основные пути повышения эффективности производства.

2. Анализ эффективности производства и путей его повышения на предприятии (на конкретном предприятии). Характеристика предприятия и его производства. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ формирования производственной программы и эффективности производства. Результаты анализа и проблемы управления производством.

3. Предложения по повышению эффективности производства на предприятии. Конкретные предложения повышения результативности и эффективности управления производством. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.29 Оценка рыночной позиции предприятия и организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов для ее укрепления

1. Реинжиниринг бизнеса (бизнес-процессов). Цели, задачи, общая схема и содержание работ по реинжинирингу бизнес-процессов на предприятии. Основные этапы процесса реинжиниринга и общие рекомендации по организации реинжиниринга на предприятии. Разработка образа будущей организации бизнеса. Структуризация целей, задач (работ), ресурсов и затрат при проведении реинжиниринга.

2. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности предприятия (конкретного бизнеса). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ элементов и процессов (затраты, производительность, качество) реализации конкретного бизнеса на целевом рынке. Оценка затрат и результатов при реализации рассматриваемого бизнеса. Результаты анализа и основные проблемы реализации бизнеса предприятия.

3. Предложения и постановка задачи реинжиниринга бизнеса. Предложения по элементам бизнес-процессов, требующих оптимизации для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия (применительно к конкретному бизнесу). Оценка ожидаемого экономического эффекта при внедрении предложений.

5.30 Реструктуризация промышленного предприятия: проблемы и пути их разрешения.

1. Проблемы реструктуризации промышленного предприятия в условиях реформирования экономики. Основные направления реформирования и адаптации промышленных предприятий к новым условиям хозяйствования. Проблемы проведения стратегических перемен при реформировании и адаптации предприятий. Основные направления повышения эффективности деятельности отечественных предприятий в новых условиях хозяйствования.

2. Анализ реструктуризации предприятия (на конкретном предприятии). Краткая характеристика предприятия. Анализ целевого рынка и рыночной позиции предприятия. Анализ производственно-сбытовой деятельности предприятия и результатов его деятельности в основных функциональных зонах. Результаты анализа. и проблемы реструктуризации предприятия.

3. Предложения по повышению эффективности деятельности предприятия при его реструктуризации. Конкретные предложения по результатам анализа. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

5.31 Формирование инновационной программы обеспечения конкурентной позиция предприятия на целевом рынке.

1. Инновации и обеспечение конкурентоспособности предприятия. Инновации, конкурентоспособность продукции и конкурентные преимущества предприятия. Основные направления формирования конкурентных преимуществ предприятия. Организация разработки инновационной программы развития предприятия и ее технико-экономическое обоснование.

2. Анализ инновационной политики и конкурентной позиции предприятия (конкретного предприятия). Характеристика предприятия и его бизнеса. Анализ результатов производственно-сбытовой деятельности и рыночной позиции предприятия. Анализ конкурентоспособности продукции и конкурентных возможностей предприятия. Результаты анализа и проблемы укрепления рыночной позиции предприятия.

3 Предложения по разработке инновационной программы обеспечения позиции предприятия на целевом рынке. Предложения по формированию конкурентных

преимуществ и укреплению рыночной позиции предприятия. Оценка экономического эффекта внедрения предложений.

6 Литература по тематике курсовых работ

Основная литература

1. Вишняков, В.А. Инновационный менеджмент: учебно-методический комплекс /В.А. Вишняков, В.И. Гончаров. – Минск: МИУ, 2009. – 240с.
2. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / Вил Иванович Гончаров. – Минск: Совр. школа, 2010. – 640с.
3. Гончаров, В.И. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс /В.И. Гончаров, Н.В. Шинкевич. – Минск: МИУ, 2009. – 236с.
4. Гончаров, В.И. Управление проектами: учебно-методический комплекс. 2-е изд., перераб. и дополненное / В.И. Гончаров, Н.В. Шинкевич. – Минск: МИУ, 2008. – 292с.

Дополнительная литература

5. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник /В.И. Стражев и др.; под общ. ред. В.И. Стражева. – 6-е изд. – Минск: Выш. шк., 2005. – 508с.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учеб. Пособие / Под ред. В.М. Попова. 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финансы и статистика, 2007. – 418 с..
7. Бизнес-план. Юридическое пособие инвесторам и предпринимателям /Гавриленко В.Г. и др. – 2-е изд. доп. – Мн.: Право и экономика, 2005. – 202с.
8. Брасс, А.А. Менеджмент: учеб. пособие / Александр Александрович Брасс. – Минск: Современ. шк., 2006. – 348с
9. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для студентов экономических специальностей высших учеб. заведений / Ирина Николаевна Герчикова. – Москва: ЮНИТИ, 2003. – 501с.
10. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в XXI веке. – Москва: МНИИПУ, 2006. – 3264 с.
11. Гончаров, В.И. Инвестиционное проектирование: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 320с.
12. Гончаров, В.И. Управление организацией: Практикум / В.И. Гончаров, А.А. Гребнев, Н.В. Шинкевич – Минск: МИУ, 2011. – 260с.
13. Дафт, Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Ричард Л. Дафт. - Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 832с.
14. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 544с.
15. Котлер Ф., Келлер К.П. Маркетинг менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 816 с.
16. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент / Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон. – Москва: Проспект, 2003. – 326с.
17. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами /Под общей ред. проф. Мазура И.И. – М.: ОМЕГА-Л, 2004..
18. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Москва: Дело, 2002. – 704с.
19. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание. – М.: Экономика, 2001. – 421с.

- 20.Производственный менеджмент / под ред. проф. С.А. Пелиха. - Минск: БГЭУ, 2003. - 555с.
- 21.Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (Министерство экономики Республики Беларусь) // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – №8/311.
- 22.Роббинс, С.П. Менеджмент: пер. с англ. / Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер. - Москва: Вильямс, 2002. - 880с.
- 23.Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практич. руководство. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- 24.Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя /под ред. В.В. Кондратьева. 7-е изд., перераб и доп. – Москва: Эксмо, 2008. – 976 с.
- 25.Теория системного менеджмента / Журавлев П.В., Седегов Р.С., Янчевский В.Г. – Москва: Экзамен XXI, 2006. – 512 с.
- 26.Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – Москва: Вильямс, 2003. - 928с.
- 27.Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Эксмо, 2004. – 544 с.
- 28.Устойчивое и эффективное управление предприятий: проблемы и пути достижения. – Минск МИУ, 2007. – 408 с.

4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 Вопросы к экзамену по дисциплине «Менеджмент»

1. Управление основными ресурсами промышленных фирм в современных условиях.
2. Зарубежный опыт мотивации персонала.
3. Особенности управления персоналом фирмы в зарубежной практике.
4. Разработка стратегического плана промышленной фирмы.
5. Зарубежный опыт обеспечения качества как необходимого условия конкурентоспособности промышленной фирмы.
6. Организация инновационной деятельности на промышленном предприятии.
7. Управление инновационной деятельностью на промышленном предприятии.
8. Разработка и реализация инновационной политики фирмы как фактор выживания в рыночной экономике.
9. Формирование инновационной стратегии фирмы.
10. Развитие организационных структур управления промышленной фирмой.
11. Совершенствование организационных структур управления НИОКР.
12. Основные тенденции развития современного менеджмента на предприятии.
13. Развитие акционерных компаний в практике развитых рыночных стран.
14. Развитие межфирменного сотрудничества.
15. Опыт развития малого бизнеса в рыночных странах.
16. Зарубежный опыт рискованного бизнеса и его особенности.
17. Перспективы и основные направления развития малого и среднего бизнеса в производственной сфере.
18. Совместные предприятия как одна из форм межфирменного сотрудничества.
19. Развитие форм интеграции организаций на современном этапе.
20. Прогрессивные формы организации при концентрации производства.
21. Ключевые элементы управления фирмой и их практическое значение.
22. Внутрифирменное ценообразование как экономический механизм управления предприятием.
23. Развитие и перспективы разгосударствления и приватизации в Республике Беларусь с учетом практики зарубежных стран.
24. Совершенствование системы управления качеством в условиях реформирования экономики.
25. Стратегическое управление промышленным предприятием.
26. Опыт стратегического планирования ведущих зарубежных фирм.
27. Специализация и диверсификация в современном производстве и их влияние на конкурентоспособность фирмы.

28. Внутрифирменное планирование и его роль в обеспечении эффективной деятельности промышленной фирмы.
29. Технология маркетинговой деятельности при управлении промышленным предприятием.
30. Маркетинг как специфическая функция управления на предприятии.
31. Проблемы управления промышленным предприятием в Республики Беларусь и пути их разрешения.
32. Управление промышленной фирмой в условиях реформирования экономики.
33. Опыт и особенности управления промышленной фирмой ведущих зарубежных фирм.
34. Эволюция основных функций управления на современном этапе развития производства.
35. Формы планирования и виды планов и их роль в обеспечении долговременного успеха предприятия.
36. Экономические методы управления на предприятии.
37. Ценовая политика как экономический механизм управления промышленной фирмой.
38. Механизм внутрифирменного ценообразования и его роль в обеспечении конкурентоспособности фирмы.
39. Проблемы реструктуризации промышленного предприятия и пути их разрешения в Республики Беларусь.
40. Стратегическая ориентация программы реструктуризации предприятия и основные направления ее реализации в Республики Беларусь.
41. Оптимизация производственной программы предприятия в рыночной экономике.
42. Коммерческий расчет как важнейший экономический механизм управлением предприятием.
43. Механизм использования внутрифирменного расчета для повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленной корпорации.
44. Экономический механизм маркетинга как функции менеджмента.
45. Основные механизмы повышения эффективности управления производством.

4.2 Управляемая самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент»

Выполнить задания:

Задание 1. Определить (идентифицировать) конкретные ситуации и применяемые в практике управления математические методы моделирования

Ситуации:

- 1) моделирование, связанное с оценкой и принятием решений в условиях

- вероятностных ситуаций, определяемых рыночной конкуренцией;
- 2) моделирование для организации (оптимизации) обслуживания клиентов при ограниченном числе обслуживаемых элементов;
 - 3) моделирование для определения времени размещения заказов на ресурсы и готовой продукции на складах;
 - 4) моделирование для распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребителей;
 - 5) моделирование (модели) для подготовки обоснованных предложений при разрешении производственных проблем, которое используют специалисты функциональных (штабных) подразделений предприятия.

Модели:

1. Модели и методы линейного программирования
2. Модели теории игр
3. Модели теории очередей
4. Модели управления запасами

Задание 2. Предлагается идентифицировать виды прогноза с определением их назначения и возможностей.

Основные виды прогноза:

Экономический прогноз

Технологический прогноз

Прогноз развития конкуренции в отрасли (отраслях) и на целевом рынке

Прогноз динамики трудовых ресурсов предприятия

Демографический прогноз

Назначение и возможности прогнозов:

- прогнозирование внедрения новых технологий, связанных с достижениями НТП, для повышения конкурентоспособности производства и повышения его производительности;
- прогнозирование своевременного принятия мер для обеспечения потребности и для решения социальных вопросов при высвобождении персонала в будущем;
- прогнозирование динамики спроса на определенные товары и услуги;
- прогнозирование объема продаж на среднесрочный и долгосрочный период;
- прогнозирование необходимости своевременного принятия мер по сохранению и укреплению конкурентных возможностей предприятия (удерживать желаемой позиции) на рынке (рынках).

Прогнозирование включает совокупность действий и необходимых для этого методов, при осуществлении которых используется опыт прошлых лет и определенные допущения относительно будущего состояния (поведения) рассматриваемого процесса.

Задание 3. Описать содержание применяемых методов прогнозирования и объединить их по группам, принятым в практике менеджмента.

В практике менеджмента для реализации прогнозов используются формальные и неформальные методы. Формальные методы, в свою очередь, включают количественные и качественные методы прогноза

Методы прогнозирования:

Вербальная информация

Письменная информация

Промышленный шпионаж

Анализ временных рядов

Причинно-следственное моделирование

Метод Дельфи

Метод «Мозгового штурма»

Совокупное мнение продавцов

Модель ожидания потребителя

Метод экспертных оценок (мнение компетентного жюри)

Задание 4. Оценить точку безубыточности при производстве продукции.

Исходными положениями при определении точки безубыточности является разделение издержек на производство продукции на постоянные (условно постоянные) C_c и переменные (условно переменные) C_m . При этом переменные издержки C_m прямо пропорциональны объему производства, а постоянные издержки C_c не изменяются при изменении объема производства. Под точкой безубыточности понимают такой объем производства K , когда разность между всеми расходами (издержками) производства $C_c + C_m * K$ и доходом от продаж продукции $P * K$ равна нулю.

Точка безубыточности определяется по формуле:

$$BEP = \frac{C_c}{P - C_m} \quad (12.1)$$

Для подтверждения работоспособности производства и обеспечения его самоокупаемости необходимо, чтобы значение точки безубыточности было меньше объемов производства и объемов продаж продукции на каждом шаге анализа.

В модели анализа безубыточности взаимосвязаны многие показатели, определяющие экономические результаты деятельности предприятия: постоянные и переменные затраты производства, общие издержки (сумма постоянных и переменных затрат), объем продаж, точка самоокупаемости (безубыточности), прибыль и потери. Это позволяет применять модель точки безубыточности во многих ситуациях принятия управленческих решений.

Для формирования практических навыков предлагается рассмотреть оценки точки безубыточности в ситуации 4.1 и самостоятельно оценить точку безубыточности в ситуации 4.2.

Ситуация 4.1

Швейная фирма приобрела оборудование для пошива женской одежды из трикотажа.

При каком минимальном обороте (объеме сбыта) затраты на приобретение оборудования окупятся, если переменные издержки на единицу изделия равны 252 тыс. руб., постоянные издержки с учетом покупки оборудования составили 720 млн. руб. в год, цена единицы изделия 300 тыс. руб.? Налоги и другие обязательные платежи, связанные с получением дохода не учитывать.

Решение 4.1. Минимальный объем выпуска в штуках, необходимый для покрытия постоянных издержек производства (с учетом приобретения оборудования) определяется точкой безубыточности

Точка безубыточности определяется по формуле (12.1)

$$BEP = \frac{C_c}{P - C_m},$$

где C_c – годовые постоянные издержки, P – цена единицы изделия, C_m переменные издержки на одно изделие.

В соответствии с формулой (12.1)

$$BEP = 720 \text{ млн. руб.} / (0,300 \text{ млн. руб.} - 0,252 \text{ млн. руб.}) = 15000 \text{ шт.}$$

Минимальный оборот (продажи) в денежном исчислении должен составить 0,300 млн. руб. * 15000 шт. = 4500 млн. руб

Ситуация 4.2

Задание 5. Принятие решений без учета вероятности и с учетом вероятности конкретной ситуации

Пессимистическое, оптимистическое и рациональное решения

В основе принятия пессимистического либо оптимистического решения лежат критерии пессимизма или оптимизма соответственно. При принятии таких решений все альтернативы (варианты) решения должны быть ранжированы, т.е. должны быть определены ранги f_{ij} (i -е решение, j -е событие) каждого варианта по событиям. На основе рангов f_{ij} определяется коэффициент важности K_{ij} .

Пессимистическое решение учитывает выбор худшего варианта. Коэффициент важности худшего варианта решения соответствует максимальному значению его ранга для всех ситуаций. Оптимальное решение по критерию пессимизма определяется путем определения худшего варианта по каждому событию ($K_{ij} = \max f_{ij}$) и выбора лучшего из них ($\min K_{ij}$). Правило выбора пессимистического варианта решения A_p определяется формулой:

$$A_p = \min \max f_{ij} \quad (12.2)$$

Оптимистическое решение учитывает выбор лучшего варианта из возможных альтернатив. Коэффициент важности варианта решения в этом случае соответствует его минимальному значению для всех событий, т.е. $K_{ij} = \min f_{ij}$.

Правило выбора оптимистического варианта решения A_{op} определяется формулой:

$$A_{op} = \min \min f_{ij} \quad (12.3)$$

Рациональное решение может быть принято, когда имеется возможность объективной или субъективной оценки вероятности наступления возможных событий, которые могут иметь место в действительности. Оценка рангов f_{ij} вариантов решения проводится аналогично оценке без учета вероятностей событий. Критерием выбора рационального решения является максимум коэффициента важности (т.е. $A_p = \max K_i$). Коэффициент важности решения K_i в этом случае определяется по формуле:

$$K_i = \sum_{j=1}^n p_j f_{ij},$$

(12.4)

где p_j – вероятность наступления j -ой ситуации; n – число возможных реальных событий.

В ситуациях 5.1, 5.2 и 5.3, 5.4 рассматриваются примеры определения пессимистического и рационального решений соответственно.

Ситуация 5.1

Предприятие приступило к изготовлению новой продукции. Возможны три ситуации по обеспечению сбыта этой продукции:

S1 - сбыт готовой продукции будет в соответствии с планом.

S2- сбыт готовой продукции будет на 10 % ниже запланированного,

S3- сбыт готовой продукции будет на 20 % ниже запланированного,

Руководство компании имеет возможность принять три варианта стратегии обеспечения плана продаж: A1 – ничего не делать, A2 – увеличить расходы на рекламу, A3 – расширить дилерскую сеть. Ранжирование этих вариантов стратегии применительно к ситуациям S1, S2 и S3 приведено в таблице.

Таблица

Стратегии (решения)	Ситуации		
	S1	S2	S3
Стратегия A1	1	3	3
Стратегия A2	2	1	2
Стратегия A3	3	2	1

Определить пессимистическое (осторожное) решение руководства по выбору стратегии.

Решение 5.1. *Пессимистическое решение* учитывает выбор худшего варианта. Коэффициент важности варианта решения соответствует максимальному значению его ранга для всех ситуаций. Оптимальное решение по критерию пессимизма определяется путем определения худшего варианта по каждому событию ($K_{ij} = \max f_{ij}$) и выбора лучшего из них ($\min K_{ij}$).

Правило выбора решения: $A_p = \min \max f_{ij}$,

где A_p - единственное решение (вариант стратегии A1, A2 или A3),

f_{ij} - ранг i -го решения в j -ой ситуации (ситуации S1, S2 или S3).

В соответствии с таблицей максимальный ранг A1 ($\max f_{ij}$) = 3, ранг A2 = 2 и ранг A3 =

3

Единственное решение $A_p = \min \max f_{ij} = 2$ соответствует стратегии A2 (увеличить расходы на рекламу)

Ситуация 5.2

Компания приняла решение по изготовлению новой продукции. Возможны четыре ситуации по обеспечению сбыта этой продукции:

S1- сбыт готовой продукции будет обеспечен в соответствии с планом,

S2- сбыт готовой продукции будет на 10 % ниже запланированного,

S3- сбыт готовой продукции будет на 20 % ниже запланированного,

S4 - сбыт готовой продукции будет на 30 % ниже запланированного.

Руководство компании имеет возможность принять четыре варианта стратегии обеспечения плана продаж: A1 - ничего не предпринимать A2 - увеличить расходы на рекламу, A3 - расширить дилерскую сеть, A4 - создать фирменную торговлю. Ранжирование этих вариантов стратегии приведено в таблице.

Таблица

Стратегии (решения)	Ситуации			
	S1	S2	S3	S4
Стратегия A1	1	2	3	4
Стратегия A2	2	1	2	3
Стратегия A3	3	3	1	2
Стратегия A4	4	4	4	1

Вероятность наступления ситуации S1, S2, S3 и S4 составляет 0,5; 0,25; 0,15 и 0,1 соответственно.

Определить рациональное решение руководства по выбору стратегии.

Решение 2. Суть рационального решения состоит в том, что лицо, принимающее решение (ЛПР) должно рассчитывать при выборе решения на наиболее вероятные условия. Критерием выбора рационального решения является максимум коэффициента важности (т.е. $A_p = \max K_i$). Коэффициент важности решения K_i в этом случае определяется по формуле:

$$K_i = \sum_{j=1}^n p_j f_{ij},$$

(14.9)

где p_j – вероятность наступления j -ой ситуации (S1, S2, S3 или S4); n – число возможных реальных событий; f_{ij} – ранг i -го решения (A1, A2, A3 или A4) в j -й ситуации.

Коэффициенты важности решений A1, A2, A3 и A4 определяются соответственно:

$$K1 = 0,5 * 1 + 0,25 * 2 + 0,15 * 3 + 0,1 * 4 = 1,85$$

$$K2 = 0,5 * 2 + 0,25 * 1 + 0,15 * 2 + 0,1 * 3 = 1,85$$

$$K3 = 0,5 * 3 + 0,25 * 3 + 0,15 * 1 + 0,1 * 2 = 2,6$$

$$K4 = 0,5 * 4 + 0,25 * 4 + 0,15 * 4 + 0,1 * 1 = 3,7$$

Максимальное значение среднего выигрыша (значение коэффициента важности) имеет решение A4, равное 3,7. Поэтому рациональное решение состоит в создании фирменной торговли.

Ситуация 5.3

Организация заключила контракт на выполнение срочных подрядных работ конкретной группой (бригадой) сотрудников. Возможны ситуации:

S1 - работа будет выполнена в срок,

S2 – при выполнении работ возможна задержка до 10-ти дней,

S3 - при выполнении работ возможна задержка до 20-ти дней,

S4 – работа может быть выполнена с задержкой не менее месяца.

Для обеспечения выполнения заключенного контракта в срок руководство организации имеет возможность принять три альтернативных оперативных решения: A1 - ничего не предпринимать (ограничиться разъяснением важности работы), A2 - установить аккордную оплату труда, A3 - подключить дополнительных сотрудников к этой работе.

Ранжирование вариантов принятия решения в конкретной ситуации приведено в таблице

Таблица

Решение	Ситуации			
	S1	S2	S3	S4
Решение A1	1	2	3	3
Решение A2	2	1	1	2
Решение A3	3	3	2	1

Вероятность наступления ситуаций S1 , S2 , S3 и S4 составляет 0,3; 0,35; 0,25; 0,1 соответственно.

Определить рациональное решение руководства

Ситуация 5.4

Проектная организация заключила контракт на выполнение срочных проектных работ.

Возможны ситуации:

S1 - работа будет выполнена в срок,

S2 - работа будет выполнена с задержкой до 10-ти дней,

S3 - работа будет выполнена с задержкой до 15-ти дней,

S4 – работа будет выполнена с задержкой до 20-ти дней.

Для обеспечения выполнения выданного задания в срок руководство организации имеет возможность принять три альтернативных оперативных решения: A1 - ничего не предпринимать (ограничиться разъяснением важности работы), A2 - установить аккордную оплату труда, A3 - подключить дополнительных сотрудников к этой работе.

Ранжирование вариантов принятия решения в конкретной ситуации приведено в таблице

Таблица

Решения	Ситуации			
	S1	S2	S3	S4
Решение A1	1	1	3	3
Решение A2	2	2	1	2
Решение A3	3	3	2	1

Определить пессимистическое решение руководства

Итоговый Тест УСРС «Менеджмент»

Поясните сущность эффективного управления производственной деятельностью предприятия

- определение и разрешение проблем обеспечения результативности и эффективности производственной деятельности в длительном периоде
- измерение фактической производительности производственного процесса
- планирующая система с участием человека для обеспечения расчетной (планируемой) производительности
- управляемый процесс производственной системы

Опишите факторы, не отражающие технологии производства, определяющие разнообразие производственных систем

- вид технологии переработки
- специфика технологии, определяемая видом продукции и ее характеристиками
- масштабы продаж и объем производства
- уровень кооперации и соответствие бизнеса собственной производственной деятельности
- непрерывная адаптация производства к условиям изменяющейся среды

Назовите стратегические решения по организации производственной деятельности

- определение конкретных потребностей (спроса), обеспечение которых может быть взято в качестве цели (целей) деятельности предприятия
- непрерывная адаптация производства к условиям изменяющейся среды
- поддержание запасов незавершенного производства и готовой продукции
- календарное планирование и диспетчеризация производства

Назовите механизм (технологию) определения стратегической направленности производства

- разработка маркетинговых программ по продуктам и по производству с учетом стратегии развития предприятия в целом
- технологии и организация производства
- базовые стратегии планирования выпуска продукции
- увязка маркетинговой программы с имеющимися материальными и трудовыми ресурсами

Назовите действия, не отражающие способы обеспечения конкурентоспособности (услуг), повышение их надежности и прочности

- обеспечение лучших технических и эксплуатационных характеристик продуктов (услуг), повышение их надежности и прочности
- сокращение времени доставки товаров (предоставления услуг) и наиболее полное удовлетворения индивидуальных требований покупателя
- своевременное внедрение продукции на рынок и гибкое регулирование объемов производства в соответствии со спросом
- снижение издержек производства
- обоснование программы производственными мощностями (с учетом их развития)

Опишите виды работ, не отражающие формирование и оптимизацию программы производства

- определение видов конкретной продукции, определение целевого рынка и платежеспособного спроса
- расчет объемов производства, учет жизненного цикла товара и развития рынка
- обоснование программы мощностями с учетом их развития, материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами
- оценка и оптимизация экономической эффективности предлагаемой программы
- определение базовой стратегии планирования выпуска продукции

Приведите содержание первого этапа формирования производственной программы

- анализ выполнения производственной программы за предшествующие периоды
- оценка сбытовых возможностей предприятия на конкретных (территориальных) рынках в планируемый период
- оценка экономической эффективности выпуска каждого конкретного вида продукции при удовлетворении конкретного платежеспособного спроса
- оценка производственных возможностей предприятия по выпуску продукции в предлагаемом количестве
- оптимизация производственной программы

Приведите содержание второго этапа формирования производственной программы

- оценка сбытовых возможностей предприятия на конкретных (территориальных) рынках в планируемый период
- оценка экономической эффективности выпуска каждого конкретного вида продукции при удовлетворении конкретного платежеспособного спроса
- оптимизация производственной программы
- оценка производственных возможностей предприятия по выпуску продукции в предлагаемом количестве
- анализ выполнения производственной программы за предшествующие периоды

Приведите содержание третьего этапа формирования производственной программы

- оценка экономической эффективности выпуска каждого конкретного вида продукции при удовлетворении конкретного платежеспособного спроса
- оценка производственных возможностей предприятия по выпуску продукции в предлагаемом количестве
- увязка маркетинговой программы с имеющимися материальными и трудовыми ресурсами
- обоснование программы производственными мощностями (с учетом их развития)

Приведите содержание четвертого этапа формирования производственной программы

- оценка сбытовых возможностей предприятия на конкретных (территориальных) рынках в планируемый период

- оценка экономической эффективности выпуска каждого конкретного вида продукции при удовлетворении конкретного платежеспособного спроса
- оптимизация производственной программы
- оценка производственных возможностей предприятия по выпуску продукции в предлагаемом количестве

Приведите содержание четвертого этапа формирования производственной программы

- оценка сбытовых возможностей предприятия на конкретных (территориальных) рынках в планируемый период
- оценка экономической эффективности выпуска каждого конкретного вида продукции при удовлетворении конкретного платежеспособного спроса
- оптимизация производственной программы
- увязка маркетинговой программы с имеющимися материальными и трудовыми ресурсами, ее обоснование производственными мощностями (с учетом их развития)

Назовите стратегические решения по организации производства

- выбор процесса производства и определение производственной мощности
- определение уровня кооперированных поставок, организация и специализация труда
- определение видов и объемов формирования материально-технических запасов
- местоположение производства по отношению к рынку сбыта или к сырью
- все ответы верны

Опишите направления работ по созданию производственной системы

- проектирование предприятия и производства в целом
- определение уровня кооперированных поставок
- планирование и управление запасами
- обеспечение основного производства всеми видами услуг

Назовите этапы проектирования изделий и производственных процессов

- определение критериев проектирования продукции и производственных процессов
- осуществление выбора по продукции и по производственным процессам
- последующие этапы
- все ответы верны

Назовите основные стратегические решения по проектированию предприятия и организации производства

- определение месторасположения предприятия (объектов предприятия)
- оптимизация производственной программы
- выявление наиболее прибыльных видов продукции и видов, подлежащих снятию с производства
- оценка производственных возможностей предприятия по обеспечению выпуска продукции в предлагаемом количестве

Назовите вариант, не отражающий основные типы технологических проектов организации производства

- пооперационная функциональная схема (планировка)
- линейная или поточная планировка
- фиксированная позиционная планировка
- генеральная компоновка производства

Опишите содержание линейной или поточной планировки

-производственные ресурсы группируют по признаку выполняемой работы (процесса)

-производственные ресурсы располагают в виде последовательности РМ по операциям изготовления и выпуска готового продукта

-изделие или потребитель не перемещаются в процессе изготовления. Ресурсы подаются к месту работы

-все варианты верны

Опишите содержание фиксированной позиционной планировки

-производственные ресурсы группируют по признаку выполняемой работы (процесса)

-производственные ресурсы располагают в виде последовательности РМ по операциям по выпуску готового продукта

-изделие или потребитель не перемещаются в процессе изготовления. Ресурсы подаются к месту работы

-все варианты верны

Дайте общую характеристику организации работ и нормирования труда

-организация связана с проектированием работ в рамках реализации конкретного бизнеса

-организация связана с выбором продукции и производственных процессов

-организация связана с определением уровня кооперации и соответствие бизнеса собственной производственной деятельности

-все ответы верны

Назовите ключевой элемент организации высоко производительного труда (работ)

-разделение труда и его специализация

-выбор процесса производства

-определение уровня кооперированных поставок

-определение производственных мощностей

Опишите объекты оперативного планирования и управления производственной системой (Вариант 1)

-проектирование собственно системы производства

-проектирование работ в рамках реализации конкретного бизнеса

-формирование производственной программы развития производства

-определение производственных мощностей

Опишите объекты оперативного планирования и управления производственной системой (Вариант 2)

- системы запасов необходимых ресурсов, изделий незавершенного производства и готовой продукции, обеспечивающие непрерывное функционирование производства
- выбор продукции и производственных процессов при формировании программы производства
- проектирование производства с учетом специфики продукции и производственных процессов
- основных направления и цели производственной деятельности

Назовите виды работ, не отражающие оперативное управление производственной системой

- управляемый процесс (параметр) производственной системы
- измерение фактической производительности производственного процесса
- определение отклонений фактической производительности от нормативов и принятие решений по корректировке текущего процесса
- планирующая система с участием человека для обеспечения расчетной производительности
- обеспечение конкурентоспособности изготавливаемой продукции и эффективности производства

Опишите общее содержание планирования производства (выпуска) продукции

- процедуры подготовки и принятия решений по эксплуатации производственной системы с учетом изменений совокупного спроса
- процедуры подготовки и принятия решений по проектированию продукции и производственных процессов
- процедуры подготовки и принятия решений по определению производственных мощностей, местоположения и проектных решений по организации производственной системы
- процедуры подготовки и принятия решений по реализации производственной системы

Выделите виды работ, не относящихся к оперативному планированию и управлению производственной системой

- планирование производства продукции
- планирование и управление запасами
- оперативное управление производством
- организация работ и нормирование труда

Назовите планируемые характеристики оперативного управления производством

- объем производства и количество необходимых рабочих для обеспечения запланированного объема производства
- определение производственных мощностей
- направления и цели производственной деятельности
- программа развития производства

Поясните содержание производственных издержек, не учитываемых при планировании производства

- затраты на ведение портфеля отложенных запасов
- затраты, связанные с внеурочной (дополнительно оплачиваемой) работой или простоем рабочих

- затраты, связанные с передачей части работ подрядчикам
- затраты, связанные с наймом и увольнением рабочих
- затраты, связанные с развитием производства

Сформулируйте цель планирования выпуска продукции

- обеспечение производства в объеме совокупного спроса с минимизацией производственных издержек, учитываемых при планировании производства

- определение уровня кооперированных поставок
- организация работ и нормирование труда
- определение производственных мощностей

Назовите базовые стратегии планирования выпуска продукции

- постоянный объем производства при постоянной численности рабочей силы
- переменный объем выпуска при постоянной численности рабочей силы
- переменный объем выпуска при переменной численности рабочей силы
- все ответы верны

Назовите факторы, не оказывающие влияния управления запасами на производство

- стоимость закупок
- издержки хранения материально-технических запасов
- издержки, вызванные простоями производства из-за отсутствия запасов
- издержки, связанные с наймом и увольнением рабочих

Опишите содержание системы управления запасами с зависимым спросом

- запасы создаются только на предметы и в количествах, необходимых для обеспечения планов производства

- запасы готовой продукции для обеспечения отгрузки по графику покупателя независимо от выпуска

- планирование производства (выпуска) продукции
- все ответы верны

Дайте общую характеристику оперативного управления производством (Вариант

1)

- календарное планирование и диспетчеризация производства
- формирование производственной программы развития производства
- выбор продукции и производственных процессов
- определение содержания каждого вида работы на предприятии

Дайте общую характеристику оперативного управления производством (Вариант

2)

- разрядка работ и контроль сроков их выполнения

- формирование производственной программы развития производства
- разделение труда и его специализация
- определение технологической схемы производства

Назовите виды работ, не отражающие содержание оперативного управления

- определение объема партии одновременно изготавливаемых изделий (продукции)
- выдача нарядов на выполнение работ
- размещение заказов на материалы
- контроль сроков выполнения и завершения работ
- выбор продукции и производственных процессов

Дайте определение финансового менеджмента, отражающее его сущность

-процесс управления денежным оборотом, фондами денежных средств и финансовыми ресурсами предприятия, осуществляющего предпринимательскую деятельность

- самостоятельная предпринимательская деятельность
- управление финансовой деятельностью организации, осуществляющей предпринимательскую деятельность в сфере материального производства
- все ответы верны

Назовите формы реализации финансового менеджмента (вариант 1)

- самостоятельная предпринимательская деятельность
- предпринимательская деятельность в сфере материального производства
- механизм управления финансовой деятельностью организации
- системы расчетов и страхования

Назовите формы реализации финансового менеджмента (вариант 2)

- управление финансовой деятельностью организации, осуществляющей предпринимательскую деятельность в сфере материального производства
- система действий, методов и финансовых рычагов
- информационная система о результатах текущей хозяйственной деятельности предприятия (корпорации)
- все ответы верны

Приведите основные составляющие (подсистемы) системы управления финансовой деятельностью предприятия, корпорации (Вариант 2)

- управляемая подсистема
- финансовый анализ результатов отчетности и показателей
- системы расчетов и страхования
- система действий, методов и финансовых рычагов

Назовите субъекты управления финансового менеджмента

- финансовая дирекция и финансовый менеджер
- финансовые показатели, рассчитываемые по данным финансовой отчетности
- крупные инвесторы
- фондовые биржи

Назовите вариант, не отражающий объекты управления финансового менеджмента

- совокупность условий осуществления денежного оборота
- кругооборот капитала (стоимости)
- движение финансовых ресурсов
- финансовые отношения между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в процессе хозяйственной деятельности
- механизм управления финансовой деятельностью организации

Назовите цели финансового управления (вариант 1)

- повышение благосостояния владельцев предприятия или прирост капитала, вложенного владельцами (акционерами) в предприятие
- обеспечение организации финансовыми ресурсами (управление источниками финансовых средств)
- финансовый анализ и планирование финансового обеспечения хозяйственной деятельности организации
- распределение финансовых ресурсов, трансформация финансовых средств в другие виды ресурсов, оптимизация оборотных средств

Назовите цели финансового управления (вариант 2)

- разработка и применение методов, средств и инструментов финансового обеспечения достижения целей предприятия в целом и его отдельных хозяйственных звеньев
- финансовый анализ и планирование финансового обеспечения хозяйственной деятельности организации
- объективный контроль и фиксация состояния и движения ресурсов, затрат на производство продукции, поступлений средств от ее реализации и оценки конечного результата хозяйственной деятельности
- все ответы верны

Выделите функции, не относящиеся к финансовому управлению промышленным предприятием

- финансовый анализ и планирование (по показателям финансовой отчетности)
- принятие долгосрочных инвестиционных решений, формирование структуры капитала предприятия и осуществление дивидендной политики
- реализация функций, связанных с созданием системы внутреннего контроля и информационного обеспечения управления предприятием
- управление оборотными активами, источниками средств и их распределение
- реализация функций, связанных с формированием стратегии общего руководства и управления предприятием

Назовите вариант, не отражающий результаты реализации воспроизводственной, распределительной и контрольной функций промышленного предприятия

- обеспечивает сбалансированность движения материальных и финансовых ресурсов

-обеспечивает эффективное распределение выручки и привлекаемых внешних финансовых средств

-обеспечивает контроль реального оборота финансовых (денежных) средств

-обеспечивает адаптацию производства к условиям изменяющейся среды

Поясните влияние (проявление) управления финансовой деятельностью в рамках воспроизводственной функции промышленного предприятия

-проявляется через своевременную и полную концентрацию финансовых ресурсов в виде денежных средств (фондов денежных средств), необходимых для обеспечения материального производства

-проявляется через распределение и перераспределение денежных поступлений, в первую очередь выручки от реализации продукции

-проявляется через анализ финансовых показателей по конкретным комплексам финансовых задач и показателям эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

-проявляется через реализация функций, связанных с управлением оборотными активами предприятия

Поясните влияние (проявление) управления финансовой деятельностью в рамках распределительной функции промышленного предприятия

-проявляется через своевременную и полную концентрацию финансовых ресурсов в виде денежных средств (фондов денежных средств), необходимых для обеспечения материального производства

-проявляется через распределение и перераспределение денежных поступлений, в первую очередь выручки от реализации продукции

-проявляется через анализ финансовых показателей по конкретным комплексам финансовых задач и показателям эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

-проявляется через система действий по измерению эффективности использования различных видов затрат, ресурсов

Опишите финансовый механизм управления предприятием

-система действий и финансовых рычагов, которые выражаются в организации, планировании и стимулировании финансовых ресурсов предприятия

-система действий по обеспечению рентабельности планируемого ассортимента наиболее прибыльных видов продукции

-система действий по измерению эффективности использования различных видов затрат, ресурсов и определение путей повышения эффективности производства

-все ответы верны

Назовите вариант, не включающий функции обеспечения эффективной деятельности промышленного предприятия

-воспроизводственная (накопительная) функция

-распределительная функция

-контрольная функция

-функция обеспечения качества

5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1 Содержание учебного материала

Введение

1.1. Цели и задачи курса.

1.2. Менеджмент как наука и практика управления. Роль менеджмента в организации.

1.3. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии.

1.4. Особенности управления в информационном обществе.

Организация и управление

2.1. Организация

2.2. Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Предпринимательская (коммерческая) организация. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

2.3. Внешняя и внутренняя среда организации

Менеджмент и внешняя среда организации: внешняя среда прямого воздействия; внешняя среда косвенного воздействия. Менеджмент и внутренняя среда организации.

2.4. Менеджмент и менеджеры

Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергический эффект. Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.

2.5. Методы менеджмента. Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента. Организационная система и система управления

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая). Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития. Общие принципы развития системы управления. Управление по целям. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Эволюция теории управления

3.1. Развитие производительных сил и управления.

3.2. Научная и административная школы. Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

3.3. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

3.4. Основные теории и концепции. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в современную теорию управления.

3.5. Процессный, системный и ситуационный подходы

Содержание и этапы развития процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления.

3.6. Прагматическая школа. Направление социальной ответственности. Разработки прагматической школы. Концепция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность. Глобальный договор.

3.7. Многофакторные (синтетические) теории управления: теория «7 S». Теория «Z», Концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

Функции управления

4.1. Функции организации и общие функции управления

4.2. Функции организации -- специальные функции управления определенным ресурсом. Общие функции управления и управленческий цикл. Основное содержание процессов управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

4.3. Общая функция – планирование. Функция планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Принципы планирования. Основные этапы планирования. Система планов.

4.4. Общая функция – организация. Основные задачи и компоненты функции организации. Функция организации и проектирование работы. Взаимозависимости работ. Этапы проектирования работы. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

4.5. Общая функция – мотивация. Понятия мотива и содержание функции мотивации. Требования к механизму мотивации. Стимулы, регуляторы и мотивы. Основные методы мотивации труда. Концепция партисипативного управления. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

4.6. Общая функция – контроль. Понятие функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль.

Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Этапы реализации контроля. Принципы и эффективность контроля.

Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

5.1. Коммуникации. Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

5.2. Влияние и власть. Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Стиль руководства.

5.3. Принятие решений. Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

Проектирование организации

6.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации. Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

6.2. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация: масштаб управляемости и

контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

6.3. Основные типы организационных структур. Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Матричные структуры (проектная и матричная).

6.4. Новые подходы в проектировании организаций. Эждократическая организация. Многомерная организация. Предпринимательская организация. Организация ориентированная на рынок. Партиципативная организация. Сетевые организационные структуры.

Управление процессами, связанными с личностью

7.1. Управление процессом адаптации человека и организации. Подходы к управлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека. Характеристика индивидуальности человека. Обучение поведению человека в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации.

7.2. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями. Управление группой. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

7.3. Управление конфликтами. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

7.4. Управление изменениями. Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Стратегии управления изменениями. Процесс управления изменениями.

Деловая и организационная культура

8.1. Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

8.2. Содержание и значение деловой культуры. Понятие и значение деловой культуры. Деловая этика как основа деловой культуры. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Принципы отношений внутри организации по вертикали и горизонтали. Культура управления. Основы делового этикета.

8.3. Содержание и значение организационной культуры. Понятие и значение организационной (корпоративной) культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Ценности успешных организаций. Особенности формирования организационной культуры. Роль лидера в формировании организационной культуры.

8.4. Управление развитием организационной культуры. Процесс управления развитием организационной культуры. Определение базовых ценностей и установление норм организационного взаимодействия. Управление организационной культурой. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Изменения организационной культуры.

Основы стратегического управления.

9.1. Сущность и система стратегического управления. Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и цели, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. SWOT-анализ. 9.2. Эталонные группы стратегии.

9.3. Стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения. Выбор стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Матрица Томпсона Стрикленда.

Управление функциями организации

10.1. Основы управления маркетингом. Задачи маркетинга. Анализ 4P. Оценка конкурентоспособности товара. Особенности и выгоды продукта. Анализ поставщиков. Выбор поставщика. Анализ потребителей. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютор. Ценовая эластичность спроса. Средства продвижения различных групп товаров широкого продвижения. Реклама и её использование на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Основы управления закупками и очередями.

10.2. Основы управления производством. Типы производств (единичное, серийное, массовое). Культура производства. Роль технологии, систем и персонала в управлении производством. Принципы организации производством. Интегрированная производственная система. Система точно в срок. Цикловой график производства продукта. Процесс формирования производственного плана. Процесс организации новых видов продукции.

10.3. Основы управления финансами. Внешние и внутренние источники финансирования деятельности предприятия. Формы кредитования деятельности. Инвестиции. Амортизация и её виды. Дебиторская и кредиторская задолженности. Оборачиваемость денежных средств. Платёжеспособность. Ликвидность. Прогноз денежных потоков. Бюджетирование.

10.4. Основы управления персоналом. Управление процессом вхождения человеком в организацию: обучение – влияние на процесс адаптации работника – усвоение норм и ценностей – развитие чувства ответственности – завершение процесса включения работника в организацию. Формирование расположения сотрудника к организации.

10.5. Задачи и функции кадровых служб. Кадровый потенциал. Кадровый цикл. Мониторинг персонала. Современные методы оценки персонала. Подбор, приобретение и развитие (индивидуальное, групповое и организационное) персонала. Лизинг персонала. 10.6. Основы управления сбором и анализом информации о деятельности организации и управление знаниями. Система информационного обеспечения управления и основы её организации. Типичные базы данных современного предприятия.

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

10.8. Основы управления инновациями. Роль инновационных процессов. Основные задачи инновационного менеджмента. Кадровая, финансовая, материально-техническое и информационное обеспечение инновационной деятельности. Мотивация творчества и нововведений. Программно-целевое управление инновационной деятельностью и проектами. Риски инновационных проектов. Интеграция функций организации.

Организация системы устойчивого взаимодействия функциональных подразделений.
Система интегрированных оперативных совещаний.

Основы управления качеством

11.1. Концепция всеобщего управления качеством. Постулаты Э. Деминга. Качество и конкурентоспособность. Реакция потребителя на качество продукта.

11.2. Стандартизация и сертификация продукции и производства.

11.3. Международная система качества: стандарты ИСО. Инструменты повышения качества продукции. Партиципативная система качеством. Кружки качества.

Реинжиниринг бизнес-процессов

12.1. Понятие бизнес-процесса. Задачи реинжиниринга бизнес-процесса. Выделение бизнес-процессов. Интеграция и дифференциация участников бизнес-процесса. Требования к персоналу бизнес-процесса. 12.2. Особенности формирования организационной структуры на основе бизнес-процессов. Методики реинжиниринга бизнес-процессов.

Эффективность управления

13.1. Критерии оценки эффективности управления. Общее понятие эффективности. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.

13.2. Эффективность руководства теории лидерства. Традиционные теории лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения и ситуационного лидерства. Качества эффективного менеджера.

13.3. Управление затратами. Методы управления затратами: экономия на масштабах; точка безубыточности; анализ прибыли и убытков; метод учёта ABC; бюджетирование. Логистика в управлении затратами: интегрированный материальный поток, правила логистики, принцип полной стоимости.

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

13.5. Методы и модели оценки эффективности

5.2 Перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины

4.2.1 Основная литература

7. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2005. – 670 с.
8. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие – Минск: Современная школа, 2010 – 640 с.
9. Суша Н.В., Кругликов В.В. Основы менеджмента, Минск, изд-во МИУ, 2006. – 176 с.
10. Поршнева, А.Г., Румянцев, З.П., Саломатин, Н.А. Управление организацией / А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 716 с.
11. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с

12. Ганэ, В.А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления/ Ганэ Вадим Арведович, Соловьева Светлана Вячеславовна; Минский институт управления.- Мн.: Изд-во МИУ, 2005. – 214с

4.2.2 Дополнительная литература

13. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. Питер, 2011. – 496 с.
14. Басовский, Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 368 с.
15. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2002. – 250 с.
16. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов, экономические, управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 321 с.
17. Дойль, П., Штерн, Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
18. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
19. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 400 с.
20. Кнорринг, В.И. Искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 528 с.
21. Котлер, Ф., Амстронг, Г., Сондерс, Д. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Д. Сондерс. – СПб.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 464 с.
22. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 704 с.
23. Мильнер, Б.З. Теория организаций: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с.
24. Петрунин, Ю.Ю., Борисов, В.К. Этика бизнеса: учеб. пособие / Ю.Ю. Петрушин, В.К. Борисов. – М.: Издательство Проспект, 2007. – 347 с.
25. Питерс, Т.Дж., Уотерман, Р.Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний США / Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008 – 560 с.
26. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
27. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / Е.И. Велесько., П.П. Логинов, А.А. Неправский. – Минск: Изд. Центр БГЭУ, 2003 –
28. Уорд Майкл. 50 методик менеджмента: Пер. с англ. – Москва: Финансы и статистика, 2003 –
29. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / Н.П. Беляцкий.– Минск: БГУ, 2003.– 280 с.