

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Менеджмент»

Е. М. Карпенко, Т. В. Киян, М. В. Голуб

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

**по одноименным курсам для студентов
специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент»,
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,
1-27 01 01 «Экономика и организация
производства (по направлениям)»,
специализации 1-27 01 01-01 «Экономика
и организация производства (машиностроение)»
дневной и заочной форм обучения**

Гомель 2009

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.21я73
К26

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 10 от 23.06.2008 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Экономика и менеджмент» УО ФПБ ГФ «МИТСО»
канд. экон. наук, доц. Л. М. Лапицкая

Карпенко, Е. М.
К26

Менеджмент промышленного предприятия. Менеджмент : практикум по одноименным курсам для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)», специализации 1-27 01 01-01 «Экономика и организация производства (машиностроение)» днев. и заоч. форм обучения / Е. М. Карпенко, Т. В. Киян, М. В. Голуб. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2009. – 51 с.

Представлены задания, ситуационные задачи, позволяющие студентам освоить программу курса «Менеджмент».

Для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)», специализации 1-27 01 01-01 «Экономика и организация производства (машиностроение)» дневной и заочной форм обучения.

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.291.21я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2009

Задания по теме «Цели управления предприятиями. Управление по целям»

Задание 1

Цель – это результат, который необходимо достичь. На практике цели формируются исходя из поставленных задач, определяющих направления развития организации. Работникам предприятий, функционирующим в разных секторах экономики, руководителями были поставлены следующие задачи:

1. Увеличить прибыльность предприятия;
2. Повысить уровень обслуживания клиентов;
3. Улучшить управленческие навыки руководителей среднего звена;
4. Сократить общие эксплуатационные затраты;
5. Расширить клиентскую базу;
6. Минимизировать объем брака и отходов производства.

На основе перечисленных задач были сформулированы следующие цели:

1. Сократить расходы на незапланированные работы;
2. Обеспечить обратную связь с клиентами предприятия, добившись, чтобы на 80% писем, поступающих от клиентов, ответы давались в течение двух дней с момента их получения;
3. До конца текущего года определить, согласовать и зафиксировать в письменной форме по три конкретные задачи для каждого сотрудника подразделения в соответствии с его должностными инструкциями.
4. Сократить транспортные затраты на 50% по сравнению с предыдущим годом до конца текущего месяца;
5. Найти больше клиентов;
6. До конца текущего года существенно сократить объем отходов производства.

Необходимо оценить, соответствуют ли данные цели следующим критериям (требованиям к постановке цели) и при необходимости скорректировать их:

Конкретность цели – предполагает отсутствие возможности двоякой трактовки цели ее исполнителем;

Измеримость цели – предполагает наличие показателей, которые позволят определить степень достижения цели. В качестве таких по-

казателей могут выступать проценты, соотношения, внешние стандарты, частота события, средние показатели, ограничения, соответствие стандартам;

Достижимость цели – предполагает учет соответствия «напряженности» сформулированной цели профессиональным и личным качествам исполнителя;

Значимость (соответствие) цели – предполагает важность и обоснованность цели для достижения целей и задач более высокого уровня;

Определенность цели во времени – предполагает соотнесение цели с конкретным сроком, к которому данная цель должна быть достигнута.

Задание 2

Осуществить декомпозицию главной цели предприятия на совокупность подцелей более низкого уровня (не менее 3-х уровней) в соответствии с организационной структурой предприятия и сформулировать 3 подцели в соответствии с вышеперечисленными критериями. Главная цель может быть сформулирована как: 1. Максимизация прибыли предприятия; 2. Максимальное удовлетворение потребностей потребителей; 3. Повышение конкурентоспособности предприятия.

Задания по теме «Процесс принятия и реализации управленческих решений»

Задание 1

Технологический процесс изготовления изделия представляет собой совокупность выполняемых в заданной последовательности технологических операций. Выбор ресурсосберегающего технологического процесса заключается в оптимизации каждой операции по минимуму потребления материальных, трудовых и энергетических ресурсов.

На основании представленных данных рассчитать критический объем производства для каждой операции технологического процесса производства продукции. На основании рассчитанного критического объема определить технологическую себестоимость каждого варианта операций техпроцесса (форма 1). Для каждого варианта технологиче-

ской себестоимости по каждой операции технологического процесса построить график (количество графиков совпадает с количеством операций техпроцесса). Сравнивая значения планового и критического объемов производства по графику выбрать оптимальный вариант операции, обеспечивающий минимальную себестоимость производства продукции (форма 2). На основании выбранных вариантов операций технологического процесса рассчитать технологическую себестоимость производства планового объема продукции и единицы продукции. Исходные данные представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Плановый объем производства продукции

Вариант	Q _{пл} , шт
1, 7, 13, 19, 25	500
2, 8, 14, 20, 26	700
3, 9, 15, 21, 27	600
4, 10, 16, 22, 28	800
5, 11, 17, 23, 29	400
6, 12, 18, 24, 30	550

Таблица 2

Технологический процесс производства продукции

Вариант технологии	Вариант											
	1,7,13,19,25		2,8,14,20,26		3,9,15,21,27		4,10,16,22,28		5,11,17,23,29		6,12,18,24,30	
	P _V	P _F										
Операция I вариант 1	0,15	120	0,5	120	0,6	150	0,6	150	0,7	120	0,3	100
вариант 2	0,12	150	0,6	100	0,7	130	0,8	100	0,55	160	0,5	130
Операция II вариант 1	0,20	170	0,6	150	0,9	180	0,11	120	0,5	70	0,6	150
вариант 2	0,15	200	0,65	140	0,8	200	0,12	110	0,6	50	0,8	110
Операция III вариант 1	0,12	250	0,3	160	0,4	200	0,14	200	0,12	100	0,9	180
вариант 2	0,07	300	0,4	140	0,3	250	0,16	190	0,15	90	0,8	200
Операция IV вариант 1	0,35	310	0,8	150	0,9	180	0,15	180	0,9	70	0,2	150
вариант 2	0,25	350	0,6	140	0,8	200	0,18	160	0,4	80	0,17	170
Операция V вариант 1	0,22	400	0,3	130	0,3	110	0,2	150	0,3	140	0,6	150
вариант 2	0,19	430	0,5	120	0,35	100	0,17	170	0,5	120	0,65	140

Примечание: единицы измерения P_V –руб./шт.; P_F –руб./год.

Формы для заполнения выполненных расчетов.

Форма 1

**Расчет технологической себестоимости по операциям
технологического процесса**

Операции технологического процесса	Критический объем производства $Q_{кр}$, шт.	Технологическая себестоимость $S_{тех}$, тыс.руб.
Операция I		
Операция II		
Операция III		
Операция IV		
Операция V		

Форма 2

**Технологическая себестоимость ресурсосберегающего
техпроцесса**

Оптимальный вариант операции техпроцесса (1 или 2)	Условно-переменные затраты P_v , руб./шт.	Условно-постоянные затраты P_F , руб./год	Технологическая себестоимость $S_{тех}$, тыс.руб.
Операция I			
Операция II			
Операция III			
Операция IV			
Операция V			
Итого	Σ	Σ	Σ

Задание 2

На основании статистических данных по целевым показателям, характеризующим конечные результаты деятельности предприятия, за ретроспективный период, представленным в таблице 3 разработать прогноз вариантов изменения показателей предприятия на три года с использованием двух подходов:

- по среднегодовым темпам изменения показателей, включая расчет среднегодовых темпов изменения целевых показателей и определение прогнозных значений показателей на три года (форма 3);
- на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени, включая составление уравнения регрессии, нахождение его коэффициентов и коэффициента тесноты связи, а также расчет прогнозных значений оценочных показателей на три года (форма 4).

Полученные два варианта прогнозов целевых показателей сравниваются; из них выбираются наиболее вероятные значения показателей (форма 5), и обосновывается стратегия развития предприятия.

Таблица 3

Целевые показатели деятельности предприятия

Показатель	Значения по годам						
	1	2	3	4	5	6	7
1,7,13,19,25 вариант							
Объем реализации, V_p , тыс.руб.	12006	12819	13615	14673	17796	18951	20500
Коэффициент обновления продукции, K_o	10	10	13	15	16	18	21
Коэффициент качества продукции, K_k	13	14	17	20	28	40	55
Производительность труда q , руб./чел.	13000	15000	15000	16000	20000	24000	31000
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.	97	96	96	95	92	89	89
2,8,14,20,26 вариант							
Объем реализации, V_p , тыс.руб.	11500	11680	12060	12739	13855	15276	17350
Коэффициент обновления продукции, K_o	20	23	25	26	30	35	40
Коэффициент качества продукции, K_k	32	35	37	45	50	50	58
Производительность труда q , руб./чел.	18000	20000	22	22000	24000	29000	35000
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.	110	105	98	95	87	87	84
3,9,15,21,27 вариант							
Объем реализации, V_p , тыс.руб.	10850	11036	11965	12740	14278	15980	17530
Коэффициент обновления продукции, K_o	18	20	20	24	31	35	38
Коэффициент качества продукции, K_k	42	44	50	57	60	63	65
Производительность труда q , руб./чел.	14000	16000	15000	18000	21000	21000	26000
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.	85	81	77	76	73	72	70
4,10,16,22,28 вариант							
Объем реализации, V_p , тыс.руб.	15430	16225	16870	17436	19420	21548	22775
Коэффициент обновления продукции, K_o	5	6	6	7	9	13	16
Коэффициент качества продукции, K_k	33	34	37	37	42	44	46
Производительность труда q , руб./чел.	23000	25000	28000	33000	37000	42000	43000
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.	55	53	49	46	44	40	38
5,11,17,23,29 вариант							
Объем реализации, V_p , тыс.руб.	13450	14230	15070	15160	16340	17265	18000
Коэффициент обновления продукции, K_o	10	12	13	11	15	14	16
Коэффициент качества продукции, K_k	25	28	37	42	50	48	49

Окончание табл. 3

Показатель	Значения по годам						
	1	2	3	4	5	6	7
Производительность труда q , руб./чел.	18000	20000	24000	22000	26000	31000	30000
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.	48	44	53	45	40	43	41
6,12,18,24,30 вариант							
Объем реализации, V_p , тыс.руб.	20250	25650	23420	24600	25230	26200	27150
Коэффициент обновления продукции, K_o	7	9	9	10	11	10	12
Коэффициент качества продукции, K_k	25	28	30	31	30	32	33
Производительность труда q , руб./чел.	45000	48000	50000	51000	54000	53000	55000
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.	85	89	84	80	78	79	76

Форма 3

Прогнозирование по среднегодовым темпам изменения показателей

Целевые показатели	Среднегодовые темпы изменения целевых показателей, T_p	Прогнозные значения показателей по годам, Y_{it}		
		8 год	9 год	10 год
Объем реализации, V_p , тыс.руб.				
Коэффициент обновления продукции, K_o				
Коэффициент качества продукции, K_k				
Производительность труда q , руб./чел.				
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.				

Форма 4

Прогнозирование на основе выявления основных тенденций (тренда) изменения показателей во времени

Коэффициенты уравнения регрессии	Уравнение регрессии	Коэффициент тесноты связи	Прогнозные значения показателей		
			8 год	9 год	10 год
Объем реализации, V_p , тыс.руб.					
Коэффициент обновления продукции, K_o					
Коэффициент качества продукции, K_k					

Производительность труда q , руб./чел.				
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.				

Форма 5

Выбор варианта прогноза развития предприятия

Показатель	Вариант прогноза	8 год	9 год	10 год
1	2	3	4	5
Объем реализации, V_p , тыс.руб.	1			
	2			
	прогноз			
Коэффициент обновления продукции, K_o	1			
	2			
	прогноз			

1	2	3	4	5
Коэффициент качества продукции, K_k	1			
	2			
	прогноз			
Производительность труда q , руб./чел.	1			
	2			
	прогноз			
Стоимость единицы продукции, $S_{п}$, руб.	1			
	2			
	прогноз			

Задание 3

Проанализировать рискованность осуществления инвестиционного проекта. Необходимо составить перечень рисков, их причин и факторов для конкретного проекта с указанием кода риска (форма 6) – код риска состоит из трех цифр: первая – номер риска, вторая – номер причины, третья – номер фактора. Оценить значимость наступления рисков (форма 7). Определить вероятность наступления рисков и осуществить оценку степени риска, расчет осуществить по каждому коду риска (форма 8). Выбрать меры профилактики наступления рискованных ситуаций для проекта (форма 9). Установить диапазон изменения прибыли от реализации проекта при вариации показателей составляющих прибыль (форма 10). Классифицировать риски по степени допустимости (форма 11). Принять решение о допустимости риска. Исходные данные представлены в таблице 4.

Таблица 4

Характеристика проектов

Проект	Качественные и слабо управляемые характеристики проекта	Показатели			
		Наименование	Обозначение	Диапазон изменения	Наиболее вероятное значение
1	2	3	4	5	6
Вариант 1					
Освоение производства продукции в серийном производстве	Использование старой технологии (до 75% общего объема)	Объем выпуска, тыс.шт.	Q	150-300	200
		Цена единицы продукции, руб.	Ц _i	35-55	50
	Изделие высокой степени новизны	Переменные затраты на единицу продукции, руб.	P _{vi}	25-40	30
	Возможно получение большого количества патентов	Постоянные затраты, тыс.руб.	P _f	500	500
		Амортизация, тыс.руб.	A _o	100	100
	Финансирование смешанное: самофинансирование – 70%, кредиты банка – 30%	Налог на прибыль, %	h	24	24
		Норма дисконта	k	0.8-0.15	0.12
		Срок проекта, лет	T	3-6	5
	Поставщики обновлены на 50%	Первоначальные инвестиции в проект, тыс.руб.	I _o	2000	2000
Стабильность кадров	Стоимость имущества, тыс.руб.	K	22000	22000	
Вариант 2					
Создание малого предприятия	Производство индивидуальных видов продукции	Объем выпуска, тыс.шт.	Q	25-35	30
		Цена единицы продукции, руб.	Ц _i	150-300	200
	Высокая новизна изделий и технологий	Переменные затраты на единицу продукции, руб.	P _{vi}	100-180	150
	Защита изделий и технологий большим количеством патентов	Постоянные затраты, тыс.руб.	P _f	285	285
		Амортизация, тыс.руб.	A _o	50	50
	Финансирование: разработок – заказчиками; производства – самофинансирование	Налог на прибыль, %	h	24	24
		Норма дисконта	k	0,12-0,18	0,15
		Срок проекта, лет	T	4-6	5
	Проблемы поиска поставщиков	Первоначальные инвестиции в проект, тыс.руб.	I _o	1100	1100
	Специалисты высокой квалификации	Стоимость имущества, тыс.руб.	K	3000	3000

Окончание табл 4

Проект	Качественные и слабо управляемые характеристики проекта	Показатели				
		Наименование	Обозначение	Диапазон изменения	Наиболее вероятное значение	
1	2	3	4	5	6	
Вариант 3						
Применение новой технологии изготовления продукции	Технология принципиально новая (монополия)	Объем выпуска, тыс.шт.	Q	195-390	260	
		Цена единицы продукции, руб.	C_i	45-70	65	
	Защита технологии большим количеством патентов	Переменные затраты на единицу продукции, руб.	P_{vi}	32-52	40	
		Требуется уникальное сырье, оборудование	Постоянные затраты, тыс.руб.	P_f	650	650
			Амортизация, тыс.руб.	A_o	130	130
Проблемы поиска поставщиков решены	Издалия известны, оценены потребителем	Налог на прибыль, %	h	24	24	
		Норма дисконта	k	0,15-0,2	0,18	
		Срок проекта, лет	T	6-7	5	
	Специалисты как у конкурентов	Первоначальные инвестиции в проект, тыс.руб.	I_o	2600	2600	
		Стоимость имущества, тыс.руб.	K	25000	25000	
Вариант 4						
Создание организации информационных услуг на базе информационных продуктов (ИП)	Оптовая торговля – 35%, розничная – 65%	Объем выпуска, тыс.шт.	Q	0,1-0,15	0,13	
		Цена единицы продукции, руб.	C_i	500-800	600	
	Высокое качество и удельный вес уникальных ИП	Переменные затраты на единицу продукции, руб.	P_{vi}	200-300	250	
		Отсутствие коммерческого опыта	Постоянные затраты, тыс.руб.	P_f	35	35
			Амортизация, тыс.руб.	A_o	25	25
	Недостаточная информированность	Налог на прибыль, %	h	24	24	
		Норма дисконта	k	0,1-0,15	0,12	
		Срок проекта, лет	T	4-5	4	
	Преимущества конкурентов в патентах и лицензиях	Первоначальные инвестиции в проект, тыс.руб.	I_o	125	125	
		Специалисты высокой квалификации	Стоимость имущества, тыс.руб.	K	10000	10000

Виды предпринимательских рисков проекта

Содержание риска	Причины риска	Основные факторы риска	Код риска
Недополучение материалов, оборудования, энергоресурсов			
Неполная реализация продукции (невыход на намеченный объем продаж)			
Недополучение или несвоевременное получение оплаты за реализованную продукцию			
Увеличение затрат в сфере обращения			
Возврат продукции покупателем			

Матрица попарного сравнения рисков (пример)

Индекс риска	Индекс риска							Количество предпочтений	Присвоенный ранг	Значимость риска, W_i
	1	2	3	4	5	6	7			
1	-	2	3	1	1	1	7	3	4,5	0,173
2	2	-	2	4	2	2	2	5	5	0,192
3	3	2	-	4	5	6	3	2	1,5	0,058
4	1	4	4	-	5	6	4	3	4,5	0,173
5	1	2	5	5	-	6	5	3	4,5	0,173
6	1	2	6	6	6	-	7	3	4,5	0,173
7	7	2	3	4	5	7	-	2	1,5	0,058
Итого предпочтений	3	5	2	3	3	3	2		26	1,0

Примечание: на пересечении строки и столбца фиксируются номера тех рисков, значимость которых оказывается большей в сравниваемой паре. например, при сравнении рисков 1 и 2 более значимым является риск 2. В строке матрицы записывается цифра 2 и т.д.

Количество предпочтений соответствует количеству индексов риска, совпадающих с порядковым номером строки (например, в первой строке присутствуют три индекса риска 1, поэтому количество предпочтений соответствует трем).

Ранги присваиваются в порядке возрастания количества предпочтений. В случае если количество предпочтений у нескольких индексов риска одинаково, находят средний ранг (например, у индексов риска 7 и 3 количество предпочтений одинаково и равно 2. Средний ранг для

этих индексов равен $(1+2)/2=1,5$. У индексов риска 1, 4, 5 и 6 также одинаковое количество предпочтений, равное 3. Средний ранг для этих индексов рассчитывается, как $(3+4+5+6)/4=4,5$.

Значимость риска (его вес) определяется путем деления присвоенного ранга на общую сумму рангов по всем индексам рисков (так для индекса риска 1 значимость риска равна $4,5/26=0,173$).

Форма 8

Оценка степени рисков

Код риска	Вес (значимость) риска, W_i	Вероятность риска, V_i	Степень риска, R_i

Форма 9

Организационные меры профилактики рисков

Код риска	Направление разрешения риска	Способы предотвращения риска через его причины и факторы

Форма 10

Динамика величины прибыли от реализации проекта при изменении значений составляющих прибыли

Номер вычислений	Показатель	Диапазоны изменений по проекту		
		мини- мальное	наиболее вероятное	макси- мальное
1	Цена продукции, руб.			
	Расчетная величина прибыли, руб.			
2	Объем выпуска, тыс.шт.			
	Расчетная величина прибыли, руб.			
3	Переменные затраты, руб.			
	Расчетная величина прибыли, руб.			
4	Норма дисконта			
	Расчетная величина прибыли, руб.			
5	Срок проекта, лет			
	Расчетная величина прибыли, руб.			

Задание 4

Предприятие, занимающееся разработкой и внедрением прикладных программных продуктов, рассматривает целесообразность разработки в текущем году новой информационной технологии. В свою очередь, данная технология требует приобретения комплекса программных и аппаратных средств, необходимых для ее эффективного функционирования. Затраты на разработку информационной технологии и стоимость комплекса программных и аппаратных средств представлены в таблице 5. Износ оборудования начисляется по методу прямолинейной амортизации, норма амортизации одинакова для всех вариантов ($H_a=20\%$).

Имеется оценка текущих расходов, связанных с эксплуатацией комплекса программных и аппаратных средств в первый год эксплуатации комплекса. Предполагается, что в процессе эксплуатации эти расходы будут равномерно увеличиваться.

Таблица 5

Исходные данные для выполнения задания

Показатели	Вариант							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Стоимость разработки информационной технологии, млн.руб.	5	8	6	4	8	6	10	7
Стоимость комплекса программных и аппаратных средств, млн.руб.	15	10	12	11	13	9	14	8
Текущие расходы в 1-й год эксплуатации комплекса, млн.руб.	1,3	1,7	0,6	1,5	1,0	1,4	1,3	1,5
Ежегодный прирост текущих расходов, %	5	3	4	4	5	4	3	5
Норма дисконта	0,15	0,12	0,14	0,16	0,18	0,12	0,16	0,15
Норматив рентабельности инвестиций, %	18	20	16	20	21	16	15	22
Норматив срока окупаемости инвестиций, лет	6	5	5	5	6	6	5	5

Прогноз показателей выручки от реализации программных продуктов, созданных с использованием новой технологии по годам представлен в таблице 6.

Таблица 6

Прогноз выручки от реализации программных продуктов за период эксплуатации информационной технологии, млн.руб.

Годы	Вариант							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	7,2	6,8	6,0	7,0	7,2	6,5	6,8	6,9
2	8,8	8,5	7,5	8,7	8,0	7,1	7,5	8,5
3	9,5	10,2	10,6	9,6	10,7	8,2	9,5	10,4
4	10,8	11,0	12,3	12,0	12,2	10,5	10,7	12,8
5	12,4	13,7	14,5	12,8	13,0	13,0	11,3	13,5

Необходимо принять решение о целесообразности реализации инновационного проекта. Для этого оценивается эффективность инновационного проекта по группе показателей:

- Чистая текущая стоимость (NPV);
- Индекс рентабельности инвестиций (PI);
- Внутренняя норма прибыльности (IRR);
- Срок окупаемости проекта (PVP) и (PP);
- Коэффициент эффективности проекта (ROI).

По значениям каждого показателя делается вывод о целесообразности вложения средств в проект. Общий вывод об эффективности инновационного проекта делается по совокупности промежуточных выводов. В случае получения неоднозначных результатов по варианту проекта необходимо самостоятельно определяет самые значимые критерии оценки, на основании значений которых делается окончательный вывод о целесообразности инвестирования средств в инновационный проект.

Задание 5

Одним из перспективных направлений развития в настоящее время определен туристический бизнес. Для государства данная сфера деятельности крайне важна, так как обеспечивает приток в страну значительных финансовых средств, позволяет развивать инфраструктуру регионов, формировать новые рабочие места, развивать культурные связи с другими странами. Специфика туристического бизнеса состоит в том, что большинство его участников – это малые коммерческие предприятия.

В представленной ситуации рассматривается туристическая фирма, одним из перспективных направлений деятельности которой является организация въездного туризма в Республику Беларусь и обслуживание туристических групп внутри страны. В течение анализируемого периода времени отмечается невысокий уровень общего количества въезжающих одиночных туристов и организованных групп, поэтому доход от реализации услуг фирмы объем получаемой прибыли не высок и постоянно сокращается. Некоторые показатели финансового состояния фирмы представлены в таблице 7.

Таблица 7

Основные финансовые показатели деятельности фирмы

Показатель, руб.	Период		
	1	2	3
Выручка от реализации услуг	550377	550100	549380
Себестоимость реализуемых услуг	542533	546400	548230
Прибыль от реализации	7844	3700	1150

С целью более глубокого изучения сложившейся ситуации и разработки системы мер, способствующих ее улучшению, руководство фирмы решило провести развернутое исследование причин проблемы. Для этого по инициативе руководства фирмы был разработан опросный лист, который был предложен въезжающим в страну туристам – клиентам данной фирмы. Им предлагалось ответить на один вопрос, – какие основные, по их мнению, причины приводят (или могут привести) к отказу от поездки в страну. Необходимо определить наиболее значимые факторы, которые могут повлиять на решение о посещении страны. Результаты представить в виде таблицы 8.

Таблица 8

Результаты опроса

Наименование фактора	Значимость фактора, %
1	
2	
...	
N	
ИТОГО	100

В процессе изучения ситуации необходимо:

1. Факторы, влияющие на деятельность фирмы, разделить по признаку отношения к фирме: экзогенные (внешние по отношению к фирме) и эндогенные (внутрифирменные факторы). Такое деление позволяет установить рамки, внутри которых возможно воздействие фирмы на фактор влияния.

2. Используя ABC-анализ выявить наиболее значимые факторы влияния.

3. Выбрав один из наиболее важных факторов влияния, носящий отрицательный для фирмы характер, исследовать причины его возникновения с помощью построения диаграммы причинно-следственных связей (диаграмм Исикавы).

4. По результатам сформированной диаграммы причинно-следственных связей необходимо разработать систему мер воздействия на выявленные причины возникновения негативного фактора влияния на деятельность фирмы, с целью смягчения или полного устранения его влияния на деятельность фирмы в рамках рассматриваемой ситуации. В силу ограниченности возможности влияния фирмы на экзогенные факторы необходимо сформировать собственное мнение о силе влияния, оказываемого на фирму такими факторами и дать рекомендации по нейтрализации данного влияния.

Задание 6

Молокозавод мощностью 120 тыс. т в сутки реализует продукцию трем группам потребителей: хладокомбинатам – 50 тыс.т, пищевым мини заводам – 20 тыс.т, продовольственным магазинам – 30 тыс.т. Колебания поставок составляют 25%. Оптовая цена реализации – 10 тыс.руб. за 1 т. Стоимость тары составляет 20% оптовой цены, а сырье заготавливается по цене 5 тыс.руб. за 1 т. Все остальные издержки являются условно-постоянными. Каковы мера и цена риска данного производства при рентабельности продукции – 5%.

Задание 7

Какой стратегии работы с персоналом следует придерживаться руководству компании – повышать зарплату квалифицированному персоналу при сокращении общей численности или увеличивать численность персонала за счет дополнительного набора малооплачиваемого

мых сотрудников, если рост текучести квалифицированных кадров приводит к росту издержек на 800 тыс. руб., а неквалифицированных сотрудников – на 150 тыс.руб., при средних потерях от ошибочных решений в размере 100 тыс.руб. для квалифицированного персонала и 450 тыс.руб. – для неквалифицированного?

Задание 8

Организация – международный транспортный перевозчик – имеет 150 большегрузных автомобилей стоимостью 3,5 млн. руб. каждый. Автомобили застрахованы на 3 млн. руб. каждый. Другого имущества организация не имеет. Средний грузооборот составляет 1 млрд. руб. в месяц. Страхование грузов покрывает 50% их стоимости. Выручка организации составляет в среднем 200 млн. руб. в месяц. Фонд оплаты труда с отчислениями составляет 20 млн. руб. Переменные расходы по нормативу составляют 5 коп. на каждый рубль грузооборота. Нормативные накладные расходы – 120 млн.руб. в месяц. нераспределенная прибыль составляет 15 млн.руб.

В таблице 9 представлен перечень основных рисков анализируемой организации.

Таблица 9

Перечень важнейших рисков организации

Риск	Последствия	Вероятность, %
Утрата перевозимого имущества	20%	5
Утрата автомобиля (угон, авария и др.)	1 автомобиль	5
Снижение спроса на перевозки	15%	20
Закрытие границ	Приостановка деятельности	10
Введение дополнительных сборов	2 коп. на 1 руб. грузооборота	15
Снижение грузооборота (пробки, простои и др.)	10%	15
Нарушение трудовой дисциплины	5% грузооборота	5
Рост переменных расходов (цен на топливо)	25%	10
Изменение тарифной ставки и фонда оплаты труда	10%	10
Перерасход сметной себестоимости перевозок	15%	5

Построить график Лоренца и оценить значение коэффициента риска.

Задание 9

В процессе материально-технического снабжения предприятия выбирают различные условия закупок:

1. получают оптовые скидки, приобретая большие партии материальных ресурсов;
2. завозят материалы автомобильным транспортом от близко-расположенной оптовой базы;
3. закупают впрок постоянно дорожающие ресурсы;
4. приобретают товары в порядке бартерных обменов на излишние сырье и готовую продукцию;
5. отдают предпочтение закупкам сырья у российских производителей;
6. закупают у белорусских торговых посредников;
7. размещают многоассортиментные заказы у одного поставщика;
8. работают по долгосрочным договорам с постоянными продавцами;
9. организуют закупки по разовым заказам у постоянно меняющихся поставщиков;
10. покупают сырье и материалы небольшими партиями;
11. повторяют закупки через одинаковые промежутки времени;
12. особое внимание уделяют разработке согласованных с поставщиками графиков закупки; покупают сырье и материалы при появлении свободных денежных ресурсов;
13. делают закупки только по мере возникновения потребности в материалах.

Необходимо сгруппировать приведенные условия закупок в зависимости от их влияния на достижение основных целей материально-технического снабжения: минимизации затрат по закупке; минимизации издержек содержания запасов и достижения максимальной надежности снабжения.

Задание 10

В таблице 10 приведены экспертные оценки трудоемкости функций Управления материально-технического снабжения, организационная структура которого изображена на рисунке 1. Необходимо

определить, в каких отделах и специалистами каких профессий должны выполняться эти функции, заполнив графы таблицы 10.

Таблица 10

Трудоемкость функций Управления материально-технического снабжения предприятия

Название функции	Трудоемкость, чел.-дней в год	Название специальности	Отдел (бюро)
1	2	3	4
1. Анализ рынка потребляемых материалов	500		
2. Поиск, оценка и выбор поставщиков	370		
3. Расчет годовой, квартальной и месячной потребности в ресурсах	255		
4. Определение источников удовлетворения потребности и объемов закупки материалов	150		
5. Составление и рассылка заказов	290		
6. Заключение договоров и контроль их выполнения	410		
7. Ведение претензионной работы по договорам	68		
8. Контроль доставки и отгрузки продукции на предприятие	880		
9. таможенное оформление грузов	240		
10. Складирование, организация хранения и учета запасов	2910		
11. Подготовка материалов к производственному потреблению	750		
12. Планирование потребности цехов в материалах, оформление документов на их отпуск в цехи	620		
13. Отпуск и доставка материалов на рабочие места	2200		
14. Исследование возможности использования в производстве новых материалов	320		
15. Выявление излишних и неликвидных запасов и их реализация, контроль рационального использования материалов в производстве	170		
16. Проверка счетов-фактур поставщиков, контроль состояния взаиморасчетов	115		
17. Оперативное уведомление цехов об изменении сроков поставки материалов	75		
18. Составление и представление отчетов в вышестоящие органы по установленным формам	50		
19. Проведение инвентаризации	95		

Проанализировать процентное соотношение между трудоемкостью аналитических, плановых и оперативных функций (таблица 11).

Таблица 11

**Анализ структуры функций Управления
материально-технического снабжения предприятия**

Функции	Трудоемкость, чел.-дн.	В % к итогу
Аналитические		
Плановые		
Оперативные		

Рассчитать необходимую численность работников Управления материально-технического снабжения предприятия (таблица 12):

- всего;
- в разрезе специальностей;
- в разрезе структурных подразделений УМТС.



Рис. 1. Организационная структура Управления материально-технического снабжения предприятия

Таблица 12

Расчет численности Управления материально-технического снабжения предприятия

Отдел (бюро)	Количество работников	Специальность	Количество работников
	ников		ботников

Годовой фонд времени одного работника составляет 268 дней.

Разработать блок-схему, отражающую последовательность осуществления функций материально-технического снабжения в УМТС.

Задание 11

Фирма ABC поставляет запасные части для промышленного оборудования, произведенного в Италии и Германии, и осуществляет гарантийное и постгарантийное обслуживание оборудования. Фирма столкнулась с трудностями поддержания запасов на необходимом уровне. Ранее в момент обращения покупателя в наличии иногда не оказывалось необходимого количества запчастей. Ограниченность складских площадей не позволяет необоснованно увеличивать запасы.

Фирма ABC имеет устойчивый спрос на 600 электродвигателей в год. Стоимость одного двигателя составляет 200 тыс.руб., затраты на хранение и поддержание в хорошем состоянии составляют 12% стоимости запасов. Затраты на размещение заказа, не зависящие от величины партии, – 450 тыс.руб.

Необходимо определить размер партии, при котором затраты на организацию поставок и хранение будут наименьшими. Сравнить с действующей системой заказа партии размером 300 двигателей.

Задание 12

Фирма АБВГ ежегодно закупает 500 м² транспортной пищевой ленты, используемой при производстве кондитерских и хлебобулочных изделий. Затраты на организацию заказа составляют 180 тыс.руб. Цена зависит от величины партии. Затраты на хранение составляют 12% стоимости запаса. Данные о цене ленты представлены в таблице 13.

Таблица 13

Размер заказа, м ²	1-199	200-299	300 и более
Цена 1 м ² , тыс.руб.	40	35	30

Определить величину оптимальной партии транспортной пищевой ленты.

Задание 13

Анализ качества выпускаемой фирмой продукции показал, что в последние годы снизился объем продаж товара А. Товар фирмы начал уступать аналогичным товарам конкурентов. Руководство фирмы исследовало изменение конкурентных преимуществ, конкурентоспособность технологии, организационного уровня производства, рекламы и предложения по выпускаемой продукции, тенденции научно-технического прогресса в области производства данной продукции, качество поставляемых на фирму сырья, материалов, комплектующих изделий, информации. Анализ показал, что «узким местом» в системе менеджмента являются входные процессы. Процесс, технология, организация производства и труда отвечают требованиям конкурентоспособности. «Узким местом» во входных процессах фирмы оказался электродвигатель, использующийся как комплектующее изделие к выпускаемому фирмой товару.

На втором этапе анализа был изучен рынок электродвигателей данного класса и были определены три лучших варианта качественных электродвигателей, выпускаемых различными фирмами. В конечном счете замена электродвигателя должна обеспечить высокое качество входа, что соответственно при высоком качестве процесса в системе обеспечит высокое качество и конкурентоспособность выпускаемого товара. Потенциалом и временем для самостоятельного производства электродвигателей необходимого класса и качества фирма не располагает.

Важнейшие параметры альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества товара приведены в таблице 14.

Таблица 14

Исходные данные для экономического обоснования мероприятий по повышению качества входных процессов фирмы

Показатель	Вариант		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Годовая программа выпускаемого изделия в году t , шт.	1200	1200	1200
2. Предполагаемая продолжительность выпуска нового изделия данной модели, лет	3	3	3
3. Цена изделия в году t , у.е.	5500	5500	5500

Показатель	Вариант		
	1	2	3
1	2	3	4
4. Цена электродвигателя для нового изделия в году t , у.е.	1300	1500	1100
5. Коэффициент освоенности электродвигателей в серийном производстве в году t	1,00	1,07	1,05
1	2	3	4
6. Единовременные затраты на маркетинг, организационный проект, у.е.	125000	150000	200000
7. Расходы на транспортировку и хранение партии электродвигателей из 100 шт. в году t , у.е.	4000	6500	7000
8. Прогноз объема рынка по новым изделиям на $[(t+1)...(t+3)]$ годы, шт./год	1300	1500	1350
9. Прогноз потерь от брака при сборке нового изделия на годовую программу, у.е.	3000	2500	4200
10. Год начала выпуска нового товара	2008	2008	2008
11. Коэффициент изменения полезного эффекта (качества) электродвигателя по отношению к старому товару	1,20	1,15	1,05
12. Фактор селективного риска, доли ед.	0,75	0,70	0,85
13. Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08

Необходимо выбрать наилучший из трех альтернативных вариантов повышения качества товара.

Задание 14

Анализ конкурентоспособности выпускаемого товара показал, что при высоком качестве «входных процессов» фирмы качество процесса в системе по переработке входных материалов в конечные результаты («выходные процессы») не отвечает предъявляемым уровнем «входных процессов» требованиям. Исследование компонентов процесса показало, что «узким местом» является организация производства и труда фирмы. На фирме высокая текучесть производственного персонала, коэффициент укомплектованности рабочих основных профессий ниже единицы, часты нарушения трудовой дисциплины, коэффициенты пропорциональности, параллельности, непрерывности и ритмичности частичных процессов ниже оптимального уровня. И как следствие – высок уровень производственного брака, значительны простои технологического оборудования, потери материальных ресурсов и времени, увеличилось число рекламаций, и послепроизводственные затраты фирмы, снизился объем продаж и сократилась прибыль фирмы.

На основе проведенного исследования было принято решение разработать комплекс организационно-технических мероприятий по совершенствованию системы менеджмента внутри фирмы. Предусматривалось повысить тарифные ставки и оклады работников, улучшить условия их труда и отдыха, укомплектовать штатное расписание работниками соответствующей квалификации, улучшить учет нарушений трудовой дисциплины, учет и анализ коэффициентов, характеризующих рациональность организации производства, усовершенствовать систему управления качеством продукции. Реализация этих мероприятий повысит качество выпускаемой продукции и соответственно ее цену, либо при сохранении прежней цены прекратится снижение объема продаж. Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов решения приведены в таблице 15.

Таблица 15

Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов управленческого решения по совершенствованию процесса в системе менеджмента

Показатели	Существующий	Альтернативные варианты		
		1	2	3
1. Годовая программа выпуска товара А, шт.	7000	8000	8000	1000
2. Цена единицы товара А в году (t+1), у.е.	1500	1600	1650	1500
3. Себестоимость товара А в году (t+1), у.е.	1300	1350	1400	1320
4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара А, %	70	70	70	70
5. Годовая программа выпуска товара Б, шт.	3000	3000	4000	4000
6. Цена единицы товара Б в году (t+1), у.е.	2500	2600	2700	2400
7. Себестоимость товара Б в году (t+1), у.е.	2000	2050	2100	2000
8. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара Б, %	70	70	70	75
9. Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08	1,08
10. Годовая процентная ставка, %	10	10	10	10
11. Фактор производственного риска	0,9	0,85	0,85	0,8
12. Единовременные затраты на стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП в году t, тыс.у.е.	-	250	300	850
13. Год внедрения мероприятий	-	2008	2008	2008
14. Продолжительность действия мероприятий, лет	-	2	2	2

Необходимо выбрать наилучший из трех альтернативных вариантов повышения качества товара.

Задание 15

Исследования рынка товара, производимого фирмой, показали, что для удержания своих позиций на рынке фирма должна перейти на

новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности. Новая модель товара требует больших производственных затрат. В то же время более качественный, конкурентоспособный товар будет реализовываться по более высокой цене. Исходные данные для выбора решения приведены в таблице 16.

Таблица 16

Исходные данные по альтернативным вариантам товара

Показатели	Варианты		
	1	2	3
1. Единовременные затраты в повышение качества товара, у.е.			
год t	5000	6500	8000
год t+1	8000	10500	12000
2. Прогноз себестоимости товара, у.е.			
год t+2	250	230	210
год t+3	230	210	200
год t+4	210	200	190
3. Годовая программа выпуска товара, шт.			
год t+2	1500	1500	1500
год t+3	1500	1700	1700
год t+4	1500	1800	1800
4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации продукции, %	70	70	70
5. Коэффициент изменения полезного эффекта товара	1,0	1,1	1,2
6. Нормативная рентабельность товара, единая для всего периода выпуска, %	15	15	15
7. Процентная ставка, %	10	10	10
8. Инфляция, % в год	8	8	8
9. Фактор риска (единый по годам)	0,6	0,5	0,45
10. Сопутствующий эффект	не изменяется		

Необходимо выбрать наилучший из трех альтернативных вариантов повышения качества товара.

Задание 16

Анализ динамики финансового состояния фирмы показал, что в последние годы снижается масса прибыли по двум наименованиям продукции (А и Б), производимым на конкретном оборудовании. Причиной снижения конкурентоспособности продукции А и Б является отставание технического уровня оборудования от мирового уровня. Руководство фирмы приняло решение о замене оборудования и рассматривает три варианта новой конструкции оборудования, отличающихся по некоторым параметрам. В таблице 17 представлены исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов конструкции орудия труда.

Таблица 17

**Исходные данные для экономического обоснования
альтернативных вариантов конструкции оборудования
для производства продукции А и Б**

Показатели	Варианты		
	1	2	3
1. Полезный эффект от нового оборудования по продукции А, ед. полезного эффекта/год	2500	2300	3000
2. Полезный эффект от нового оборудования по продукции Б, ед. полезного эффекта/год	15000	11200	12800
3. Нормативный срок службы оборудования, лет	4	4	5
4. Единовременные затраты в году t на приобретение, транспортировку, монтаж и отладку оборудования, у.е.	5300	5000	5800
5. Коэффициент снижения годового полезного эффекта оборудования			
год t+1	1.00	1.00	1.00
год t+2	1.00	1.00	1.00
год t+3	1.02	1.03	1.01
год t+4	1.02	1.03	1.01
6. Прогноз цены продукции А, у.е.			
год t+1	20.0	18.0	17.0
год t+2	20.5	18.5	17.5
год t+3	21.0	19.0	18.0
год t+4	22.0	19.5	18.5
7. Прогноз себестоимости продукции А, у.е.			
год t+1	18.0	16.0	15.0
год t+2	18.5	16.5	15.5
год t+3	19.0	17.0	16.0
год t+4	19.5	17.0	16.0
8. Прогноз цены продукции Б, у.е.			
год t+1	30.0	35.0	33.0
год t+2	32.0	37.0	34.0
год t+3	34.0	38.0	34.0
год t+4	35.0	38.0	34.0
9. Прогноз себестоимости продукции Б, у.е.			
год t+1	27.0	31.0	30.5
год t+2	30.0	33.0	31.0
год t+3	31.0	33.0	31.0
год t+4	32.0	33.0	31.5
10. Процентная ставка, %	10	10	10
11. Доля налогов и сборов, % от цены	6	6	6
12. Фактор селективного риска (ошибка в выборе поставщика оборудования)	0.80	0.85	0.75

Необходимо выбрать наилучший из трех альтернативных вариантов повышения качества товара.

Задания по теме «Построение производственной организации и основы структурного деления»

Задание 1

Рассчитать нормативную численность руководителей и специалистов СПК «Победа». Хозяйство занимается производством продукции растениеводства и животноводства. Основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность сельскохозяйственного предприятия приведены в таблицах 18-22.

Таблица 18

Анализ производственных ресурсов СПК «Победа»

Показатели	2007 г.
Общая земельная площадь, га	1339
Всего сельскохозяйственных угодий, га	1303
из них:	
Пашня	1111
Сенокосы	25
Пастбища	167
Бонитет сельскохозяйственных угодий, балл	33

Таблица 19

Структура выручки СПК «Победа» в 2007 г.

Показатели	Выручка, млн.руб.	Структура выручки от реализации, %
1	2	3
Выручка от реализации продукции:	1252	100,00
- растениеводства	273	21,81
в том числе:		
Зерновые и зернобобовые,	270	21,57
из них: пшеница	43	3,43
Рожь	43	3,43
Просо	35	2,80
Тритикале	31	2,48
Ячмень	92	7,35
Горох	3	0,24
Овес	23	1,84
Рапс	3	0,24
- животноводства	979	78,19
в том числе:		

Окончание табл. 19

1	2	3
Мясо КРС в живой массе	224	17,89
Свиньи в живой массе	174	13,90
Молоко цельное	580	46,33
Мёд	1	0,08

Таблица 20

Структура посевных площадей в СПК «Победа»

Показатели	2007г.	Структура, %
Зерновые	710	57,44
в том числе:		0,00
Озимые	390	31,55
Яровые	280	22,65
Зернобобовые	40	3,24
Рапс	-	
Кормовые корнеплоды	10	0,81
Многолетние травы всего	207	16,75
в том числе на сено	60	4,85
на семена	3	0,24
на зеленую массу	42	3,40
на выпас	102	8,25
Однолетние травы на выпас	139	11,25
Кукуруза на силос	130	10,52
Итого посевов, га	1236	100,00

Таблица 21

Наличие поголовья животных в СПК «Победа»

Показатели	2007г.
КРС, голов	850
Свиньи, голов	300
Пчелы, семей в период медосбора	90

Таблица 22

Наличие основных сельскохозяйственных машин и оборудования

Наименование сельскохозяйственных машин и оборудования	Наличие на конец 2007 года
1	2
Тракторы всех марок (без тракторов, на которых смонтированы машины)	10
В т. Ч. МТЗ	9
Беларус-1221	1
Тракторы, на которых смонтированы машины	1
Зерноуборочные комбайны, в том числе:	4
КЗС 7	1

1	2
КЗР 10	2
Лида 1300	1
Жатки рядковые и валковые	-
Косилки тракторные, включая косилки-измельчители, косилки-плющилки	8
Плуги	6
Комбинированные □ очвообрабатывающее-посевные агрегаты	-
В том числе импортные	-
Культиваторы	2
Сеялки зерновые	6
Разбрасыватели твердых минеральных удобрений	-
Машины для поверхностного внесения твердых органических удобрений	-
Погрузчики	2
Опрыскиватели	1
Прицепы тракторные специальные ПС, ПСЕ и другие	4
Пресс-подборщики	2
Зерноочистительные-сушильные комплексы	2
Зерносушилки	2
Зерноочистительные машины предварительной очистки	4
Грузовые автомобили	3
Доильные установки и агрегаты для доильных залов	4
Установки для охлаждения молока	2

Задание 2

В хозяйстве имеется молочно-товарная ферма на 25 коров с замкнутым технологическим циклом (коров в стаде 40%), производящая одновременно молоко, мясо и выращивая ремонтный молодняк. Хозяйство владеет 60,3 га сельхозугодий, из них: пашня – 49,3га, пастбища – 11га. Крупный рогатый скот размещен в отдельном животноводческом помещении. К ферме примыкает кормовая и навозная площадки. Среднегодовое поголовье на ферме хозяйства: коровы – 25 гол.; нетели – 4 гол.; телята до 6-ти мес. возраста – 14 гол.; ремонтные телки от 6 до 12 мес. возраста – 7 гол., от 12 до 18 мес. – 4,5 гол.; бычки на откорме от 6 до 15 мес. возраста – 9 гол. (условных голов крупного рогатого скота – 35,6).

Систем содержания коров и ремонтных телок в хозяйстве – стойлово-пастбищная. Способ содержания коров и нетелей – привязный; телят до 20 дневного возраста в индивидуальных, а молодняка в групповых клетках. Воспроизводство стада – простое, при 20% вы-

браковке коров. Поступление приплода на ферме относительно равномерное: в 1-ое полугодие – 60%, во 2-ом – 40% телят. Все поголовье скота обеспечивается кормами собственного производства. Основными кормами в стойловом периоде является: силос, сенаж, сено и комбикорм, а в пастбищный – пастбища, трава зеленого конвейера и комбикорм.

Для определения трудоемкости обслуживания всех половозрастных групп скота на ферме и производству кормов в хозяйстве взяты типовые нормативы времени, пригодные для отмеченных условий (табл. 23-25).

Таблица 23

Структура сельхозугодий в проектом варианте

Вид сельхозугодий	Фактическая площадь, га	Структура сельхозугодий, %
Зерновые	18,3	30,35
Многолетние травы*	21,9	36,32
Однолетние травы**	2,0	3,32
Кукуруза на силос	7,1	11,77
Пастбища	11,0	18,24
Итого:	60,3	100,00

* 51,25% - производство сенажа; 37,8% - производство сена; 10,94% - производство зеленой массы;

** 100% - производство зеленой массы.

Таблица 24

Трудоемкость производства кормов в проектом варианте

Вид кормов	Нормативы затрат труда, чел.-час. на 1 га	Годовые затраты труда, чел.-час., всего
Зерновые	18,86	
Сенаж	17	
Сено	31,5	
Силос	16,7	
Зеленая масса	15	
Пастбища	5	
Итого:	-	

Таблица 25

Трудоемкость обслуживания крупного рогатого скота на молочной ферме

Половозрастные группы крупного рогатого скота	Нормативы затрат труда, мин/гол в день	Показатели по молочной ферме		
		Среднегодовое поголовье, гол	Затраты труда	
			в сутки, мин.	в год, час.
Коровы	14,22			
Нетели	6,14			
Телята до 6 мес. возраста	10,30			
Ремонтные телки:				
6-12 мес.	6,44			
12-18 мес.	7,56			
Откормочные бычки 6-15 мес.	6,31			
Итого:	-			

Заполнить таблицы 24, 25; на основе полученных данных определить необходимую численность рабочих молочно-товарной фермы хозяйства.

Задание 3

Определить фактическую норму управляемости для начальника цеха, если известно, что в подчинении одного мастера находятся 10 рабочих, начальника участка – 5 мастеров, а начальника цеха – 4 начальника участка.

Задание 4

Определить необходимую численность работников аппарата управления в сельскохозяйственной организации, если известно, что численность работающих на предприятии составляет 410 человек.

Задание 5

Определить фактическую норму управляемости для руководителя отдела, если известно, что в его подчинении находятся два руководителя групп, а каждому руководителю группы подчинены соответственно 10 специалистов. Кроме того, руководитель отдела выполняет

функции специалиста (по экспертной оценке на выполнение данной работы он затрачивает 40% рабочего времени). Плановая норма управляемости для подразделения составляет 15 человек на одного руководителя отдела.

Задания по теме «Проектирование организационных структур управления предприятием»

Задание 1

Изучив материал по данной теме подобрать к приведенным ниже понятиям соответствующие им определения.

Понятия:

1. Уровень менеджмента
2. Организационная структура управления предприятием
3. Линейный тип структуры управления
4. Функциональная структура управления
5. Линейно-функциональный тип структуры управления
6. Штабная структура управления
7. Дивизиональная структура управления
8. Матричная структура управления
9. Адаптивные структуры управления
10. Проектная структура управления
11. Аппарат управления предприятием
12. Стиль управления
13. Механизм управления
14. Методы управления

Определения:

- а) группа руководителей и специалистов, на которую возложены ответственность за осуществление процесса выработки и реализации управленческих решений;
- б) совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями предприятий в своей практической деятельности;
- в) способы воздействия субъекта управления на коллективы и отдельных работников для достижения поставленной цели;
- г) группа отделов, занимающая определенную степень в управленческой иерархии;

д) состав отделов, служб и подразделений в аппарате управления, их системная организация, характер соподчиненности и подотчетности, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям;

е) способ организации управления производством, представляющий собой взаимоувязанный комплекс форм, методов, средств и принципов хозяйствования, обеспечивающих эффективную реализацию стоящих перед каждым предприятием целей;

ж) структура, характеризующаяся выделением в составе организации практически самостоятельных единиц – «дивизионов» - по продукту, инновациям или рынкам сбыта;

з) структура, предполагающая образование в помощь линейным руководителям специализированных функциональных подразделений – штабов для решения определенных задач;

и) структура, при которой предполагается создание подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления;

к) структура, представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы. с другой – руководителю проекта (целевой программы);

л) структура управления, обеспечивающая быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствующая внедрению новых технологий;

м) структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные (обязательные для исполнения) и функциональные (рекомендательные);

н) временная структура, ориентированная на обеспечение эффективного управления при разработке организацией проектов;

о) структура, которая образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Задание 2

Охарактеризовать организационные структуры управления предприятием – линейные, функциональные, проектные, дивизиональные, матричные, штабные. Задание выполнить в табличной форме (табл. 26).

Таблица 26

Организационная структура управления предприятием	Определение, характерные черты	Преимущества	Недостатки	Область применения
Линейная				
Проектная				
Матричная				
Дивизиональная				
Функциональная				
Штабная				

Задание 3

Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру управления предприятием, которая лучше всего отвечает целям организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Оптимальная структура организации позволяет наиболее результативно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации с высокой эффективностью.

На предприятии, основной деятельностью которого является производство удобрений для аграрного сектора и выпуск химических веществ, проведена реструктуризация и реорганизация хозяйственной деятельности. Предприятие является открытым акционерным обществом с численностью персонала на конец 2007 года – 2 647 чел. В приложениях 1-2 приведены существующая и предложенная по проекту организационные структуры предприятия.

1) Изучив приведенные организационные структуры предприятия, заполнить таблицы 27-29.

2) Выполнить сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим пунктам:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении; переподчине-

ние подразделений, и отдельных работников;

- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- ликвидированные структурные подразделения;
- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

3) Систематизировать информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры предприятия.

Таблица 27

Характеристика организационной структуры предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование должностей руководителей и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1.		
...		
n		

Таблица 28

Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
...				
n				
Всего				

Функциональное распределение подразделений предприятия

№	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Примечание:

1. «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;

2. «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;

3. «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;

4. «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;

5. «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;

6. «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;

7. «Вспомогательные службы» включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

Задания по теме «Введение в финансовый менеджмент»

Задание 1

Строительная компания ОАО «Строй-инвест» функционирует

стабильно на рынке 5 лет. Уставный капитал равен 400 000 долл. США (первоначальный выпуск акций составил 8 000 по номинальной цене 50 долл. за акцию). В прошлом предприятие имело в среднем превышение доходов над расходами (финансовый результат до уплаты процентов и налогов) в размере 200 тыс. долл. за год. Строительная компания разработала инвестиционный проект под постройку торгового комплекса. Для реализации инвестиционного проекта необходимо аккумулировать финансовые средства в размере 600 000 долл. США. Для этого компания.

Менеджеры компании ожидают, что финансовый результат до уплаты процентов и налогов после осуществления проекта, который направлен на расширение бизнеса, составит 250 тыс. долл. за год.

Руководством предприятия было разработано и представлено на Совете директоров 4 варианта по привлечению денежных средств:

1. Новая эмиссия 12000 обычных акций по курсу 50 долл. Эмиссионные издержки здесь не учитываются

2. Эмиссия 6000 «новых» обычных акций по курсу 50 долл. и выпуск облигаций: 6000 долевых долговых обязательств номиналом 50 долл., процент – 7% годовых, погашение – через 10 лет путем выплаты номинала.

3. Выпуск 6000 «новых» обычных акций по курсу 50 долл. и 6000 привилегированных акций также по курсу покупки 50 долл. с правом первоочередного получения дивидендов в размере 5,5% годовых, но без права голоса.

4. Кредит в размере 600 000 долл. под 9% годовых на срок 15 лет.

Необходимо просчитать финансовый результат после налогообложения на одну акцию и принять решение о выборе наиболее выгодного варианта. Все расчеты свести в таблицу 30.

Таблица 30

Показатели	Варианты			
	I	II	III	IV
1	2	3	4	5
«Старые» акции, шт.				
«Новые» акции, шт.				
Привилегированные акции, шт.				
Облигации или долговые обязательства, долл.				
Финансовый результат до уплаты процентов и налогов после расширения производства, долл.				
Проценты, долл.				
Налоги ($n = 0,5$), долл.				

1	2	3	4	5
Финансовый результат после уплаты процентов и налогов, долл.				
Выплата по привилегированным акциям, долл.				
Сумма финансового результата после уплаты процентов и налогов в расчете на одну простую акцию, долл.				

Задание 2

ОАО «Престиж» специализируется на производстве и установке оконных блоков. Предприятие собирается расширить свой бизнес, для чего приобретает новое оборудование стоимостью 8 млн.руб. (нормативный срок службы – 5 лет) и помещение для размещения нового оборудования стоимостью 10 млн.руб. и сроком эксплуатации 15 лет. Амортизация основных средств на предприятии производится линейным методом. Предшествующие амортизационные отчисления составляют 3 181 тыс.руб. в месяц.

Для финансирования капиталовложений предприятие берет кредит на 10 лет в размере 6 млн. рублей. Процентная ставка кредитования равна 11% годовых. Погашение должно осуществляться ежегодными отчислениями равными долями; первый взнос в счет погашения долга должен быть выплачен в 2009 г. Налоги из прибыли составляют 40% прибыли.

Прогнозируемые доходы и затраты приведены в таблице 31.

Таблица 31

Прогноз доходов и расходов ОАО «Престиж», тыс. руб.

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Выручка от продаж	64800	79488	97445
Сырье и материалы	17280	21190	25984
Зарплата	17719	19667	21832
Управленческие затраты	20006	22007	24208
Необходимый производственный капитал	1330	1763	2155

Используя вышеизложенную информацию необходимо рассчитать чистый текущий приток наличности предприятия, составить отчет о прибылях и убытках, а также совокупный финансовый план на три года с 2008 по 2010гг.

Задание 3

Учитывая неизменность постоянных затрат в течение короткого промежутка времени, необходимо рассчитать эффект производственного левериджа предприятия на примере 3 месяцев. Расчетные показатели свести в таблицу 32. В ноябре планируется увеличить объем продаж по сравнению с октябрём на 2 млн. руб. за счет дополнительной продукции, пользующейся в этом периоде наивысшим спросом. Таким образом, выручка от реализации в ноябре составит 106,01% ее октябрьского уровня. При этом сумма постоянных затрат останется равной 5,4 млн. руб. Уровень переменных операционных затрат к выручке также останется неизменным. Рассчитать эффект производственного левериджа после вышеуказанных изменений.

Таблица 32

Расчет эффекта производственного левериджа

Показатели	Август	Сентябрь	Октябрь
Выручка от реализации (за минусом НДС и иных обязательных платежей из выручки), млн. руб.	29,59	30,32	33,26
Сумма постоянных операционных затрат, млн. руб.	5,4	5,4	5,4
Уровень переменных операционных затрат к выручке от реализации, %	76	76	76
Общая сумма затрат, млн. руб.	27,89	28,44	30,68
Коэффициент производственного левериджа	0,194	0,190	0,176
Прибыль от реализации, млн. руб.			
Темп роста валовой операционной прибыли к августу			
к сентябрю			
Темп роста выручки от реализации продукции к августу			
к сентябрю			
Эффект производственного левериджа			

Задания по теме «Контроль и контроллинг»

Задание 1

Цех двойного суперфосфата химического завода выпускает пять марок аммонизированного суперфосфата: 8:33; 8:30; 7:25; 7:22; 7:19.

Производственная мощность цеха составляет 235 тысяч тонн аммонизированного суперфосфата в год. Информация о затратах существующей структуры выпуска и реализации представлена в таблице 33.

Исследование, проведенное отделом маркетинга, показало, что покупательский спрос на продукцию завода не соответствует сегодняшней структуре выпуска и составляет по 8:33 – 5% рынка, 8:30 – 65% рынка, 7:25, 7:22, 7:19 – по 10%.

На основании имеющихся исходных данных и теории маржинального анализа необходимо определить прибыль предприятия при существующей структуре выпуска и финансовый результат по проектному варианту (табл.34, 35).

Таблица 33

Исходная информация

Показатели	Ед. измер.	Марка аммонизированного суперфосфата				
		8:33	8:30	7:25	7:22	7:19
Переменные затраты на одну тонну	тыс. руб.	680,36	640,22	632,47	628,53	615,64
Цена за одну тонну	“-“	885,64	854,37	863,79	871,46	873,04
Маржинальная (переменная) прибыль на одну тонну	“-“	205,28	214,16	231,32	242,93	257,40
Структура выпуска и реализации	%	10	80	4	3	3
Постоянные расходы на весь выпуск	млн. руб.	3994,03				

Таблица 34

Расчет финансового результата по существующей структуре выпуска продукции

Марка аммонизированного суперфосфата	Объем реализации, тыс. тонн	Маржинальная прибыль, млн. руб.
8:33		
8:30		
7:25		
7:22		
7:19		
Общая сумма маржинальной прибыли		
Постоянные расходы		
Финансовый результат (прибыль от реализации)		

Таблица 35

Расчет финансового результата по проектному варианту

Марка аммонизированного суперфосфата	Объем реализации, тыс. тонн	Маржинальная прибыль, млн. руб.
1	2	3
8:33		
8:30		
7:25		
7:22		
7:19		
Общая сумма маржинальной прибыли		
Постоянные расходы		
Финансовый результат (прибыль от реализации)		

Задание 2

Предприятие имеет следующие показатели реализации продукции за три квартала отчетного периода:

Таблица 36

Вид продукции	Объем реализации, тыс.шт.								
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
A	250	300	350	400	425	450	475	500	510
B	160	200	120	115	155	140	145	165	170
C	410	400	430	415	450	400	425	430	450
D	145	155	135	135	150	155	175	155	145

Определить плановый объем производства продукции в месяц в IV-м квартале отчетного периода (с минимальным, средним и максимальным рисками продаж), рассчитайте и заполните таблицы 37, 38.

Таблица 37

Вид продукции	Объем реализации, тыс.шт.		
	средний	минимальный	максимальный
...			

Таблица 38

Вид продукции	К	Плановый объем производства с учетом фактора риска, тыс. шт.		
		средний	минимальный	максимальный
...				
Итого				

Примечание: К – средний коэффициент изменения продаж за рассматриваемый период.

Задание 3

Новое руководство СПК «Заря» с целью расширения и развития производства дополнительно привлекает внутренние инвестиции в размере 60 млн. руб., при объеме собственных финансовых ресурсов 200 млн. руб. Планируемые показатели производства продукции при оптимистичном и пессимистичном вариантах развития событий приведены в таблице 39. Определить сумму убытка в случае наступления неблагоприятных условий производства и реализации пессимистического прогноза, а также коэффициент риска дополнительных инвестиций в производство. Вспомогательные данные для расчета показателей содержатся в таблицах 40, 41.

Таблица 39

Планируемые показатели объемов производства продукции растениеводства и животноводства

№	Перечень продукции, рынков сбыта	Планируемые показатели при оптимистичном прогнозе			Планируемые показатели при пессимистичном прогнозе		
		1	2	3	1	2	3
1	Зерновые, всего	44,3	685	3033	38,4	685	3033
2	Озимые зерновые	42,6	356	1517	38,9	356	1517
3	Яровые зерновые	45,9	304	1395	37,7	304	1395
4	Зернобобовые	48,4	25	121	0	25	121
5	Рапс	19,5	20	39	8,5	20	39
6	КРС на мясо	450	350	67	160	350	67
7	Молоко	4849	295	1430	4180	295	1430

Примечание:

1 – урожайность культур (ц/га), продуктивность скота (кг/гол, г/сутки)

2 – площади культур (га), поголовье скота (гол.)

3 – объем производства, т

Таблица 40

Прогнозные цены на сельскохозяйственную продукцию, тыс.руб./т

№	Перечень выпускаемой продукции	2009г.
1	2	3
1	Зерно, всего	404
2	Пшеница	523

Окончание табл. 40

1	2	3
3	Рожь	339
4	Тритикале	345
5	Ячмень	321
6	Овес	302
7	Зернобобовые	686
8	Рапс	895
9	КРС на мясо	4212
10	Молоко	918

Таблица 41

Планируемые затраты на производство продукции, млн. руб.

Показатели	2009 г.
Затраты, всего,	1648
в том числе:	
- оплата труда с начислениями	331
- семена	36
- удобрения и средства защиты растений	191
- корма	520
- затраты по содержанию основных средств	155
- работы и услуги	59
- прочие прямые затраты	268
- затраты по организации и управлению	89

Задания по теме «Основы инновационного менеджмента»

Задание 1

Рассчитать оценочные показатели сравнительной эффективности нововведений на основе данных таблицы 42.

Таблица 42

Показатель	Ед. изм.	До внедрения	После внедрения	Отклонение	Прирост, %
1	2	3	4	5	6
1. Выпуск продукции	тыс. шт.	250	250		
2. Стоимость выпущенной продукции в отпускных ценах	млн. руб.	2500	2500		
3. Себестоимость продукции, всего	-«-	2300	2150		
в том числе:	-«-				

Окончание табл. 42

1	2	3	4	5	6
3.1. материальные затраты	-«-	1120	1045		
3.2. затраты на амортизацию	-«-	248	234		
3.3. расходы на оплату труда	-«-	671	627		
3.4. отчисления на социальные нужды	-«-	261	244		
4. Общая сумма налогов	-«-	200	260		
4.1. в том числе из прибыли (стр.4 - стр.3.4)	-«-				
6. Прибыль	-«-				
7. Чистая прибыль	-«-				
8. Доля чистой прибыли в общей массе прибыли	%				
9. Относительная экономия от снижения себестоимости	млн. руб.				
10. Рентабельность продукции по чистой прибыли	%				

Задание 2

Рассчитать обобщающие и частные показатели эффективности инноваций (изменение затрат на 1 руб. товарной продукции и общую экономию на 1 руб. товарной продукции за счет внедрения в сельскохозяйственном предприятии новой техники и технологии) по сравнению с базовым вариантом. Исходные данные для расчета приведены в таблице 43.

Таблица 43

Исходные данные для расчета обобщающих и частных показателей эффективности новой техники и технологии, млн. руб.

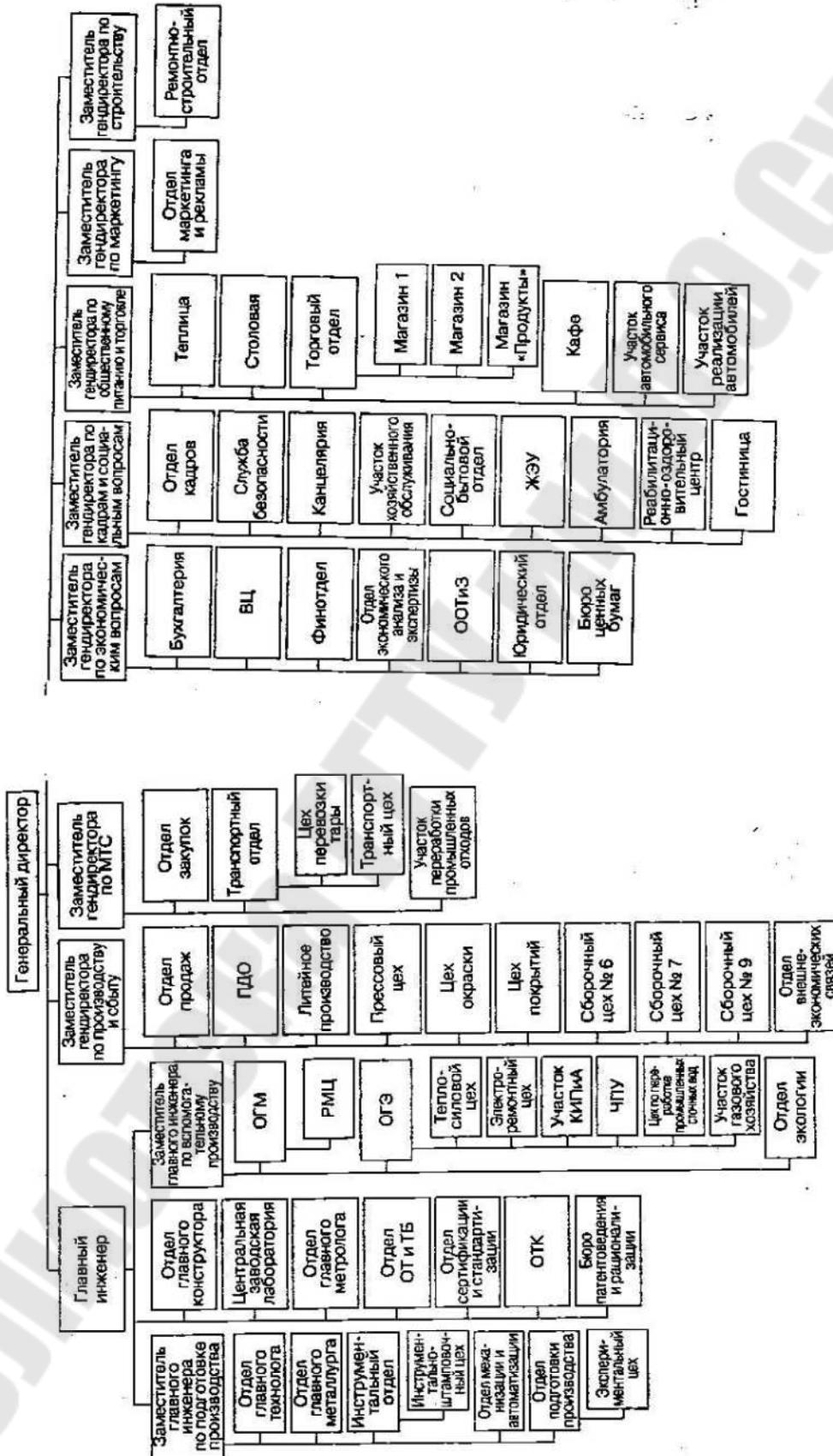
Показатели	Базовый вариант	Вариант на основе нововведений	Отклонение	
			(-) экономия	(+) перерасход
1	2	3	4	5
1. Товарная продукция	1993	1993		
2. Затраты, всего, млн. руб.	1649	1350		
2.1. Оплата труда с начислениями	331	268		
2.2. Семена	36	27		

Окончание табл. 43

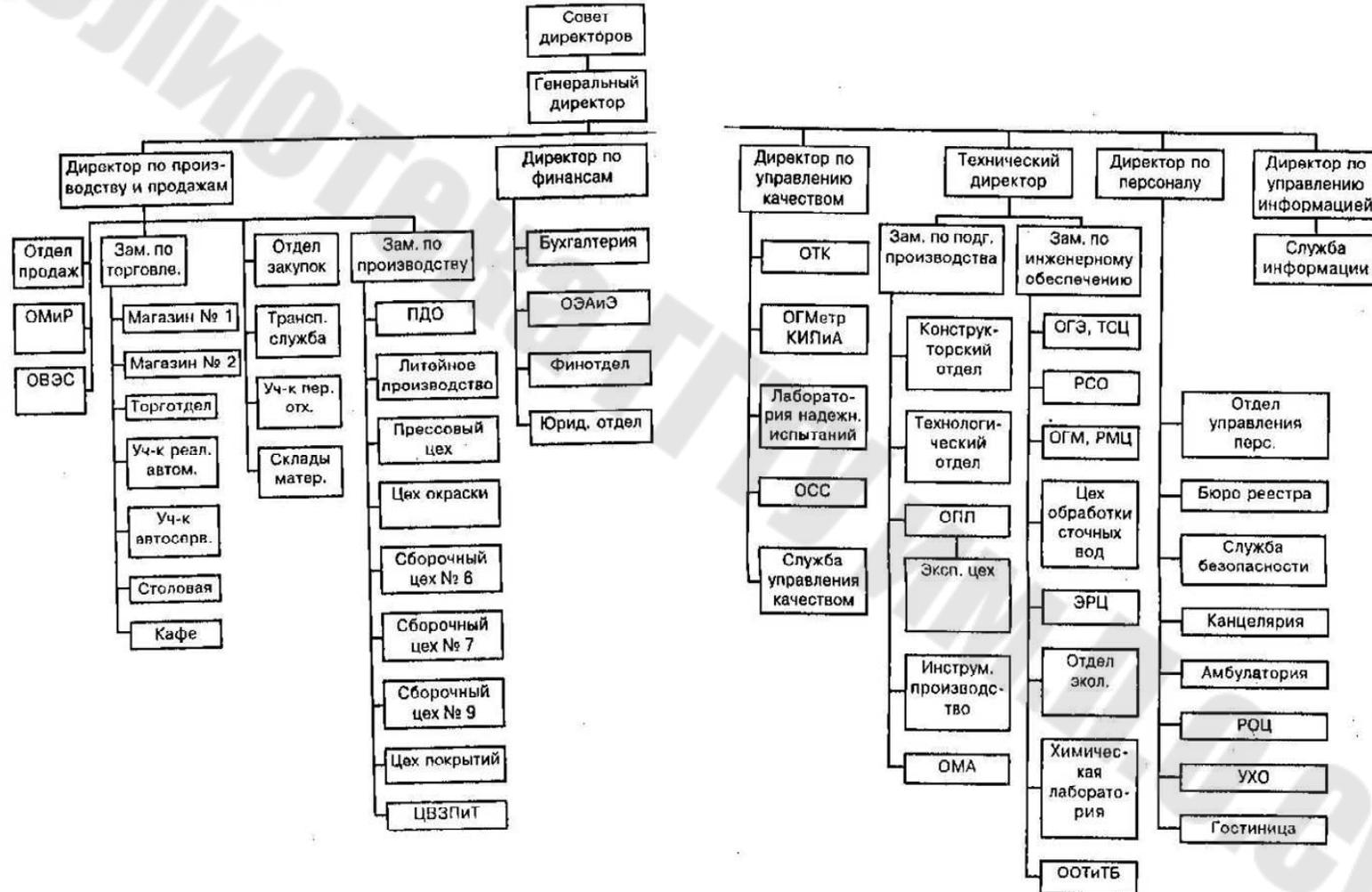
1	2	3	4	5
2.3. Удобрения и средства защиты растений	191	155		
2.4. Корма	520	434		
2.5. Затраты по содержанию основных средств	155	124		
2.6. Работы и услуги	59	45		
2.7. Прочие прямые затраты	268	225		
2.8. Затраты по организации и управлению	89	72		
3. Затраты на 1 руб. товарной продукции				
4. Общая экономия за счет внедрения новой техники и технологии на 1 руб. товарной продукции				
5. Прирост прибыли за счет уменьшения себестоимости продукции в результате внедрения новой техники и технологии				

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виллисов В.Я. Адаптивный подход к распределению ограниченных ресурсов в производственных системах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №5. – с.9-19.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – Москва: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Глухов В.В. Математические методы и модели для менеджмента: учебное пособие / В.В. Глухов, М.Д. Медников, С.Б. Коробко. – Санкт-Петербург: Лань, 2005. – 528 с.
4. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент / Л. Гэлловэй. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 320 с.
5. Деткина И. Оценка эффективности организационных структур управления // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №5. – с.80-85.
6. Дубова Д. Повышение эффективности управления предприятием: внутренний контроль и контрольные процедуры // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №4. – с.60-68.
7. Куликов В. Анализ уровня управляемости современной организации // Человек и труд. – 2008. – №1. – с.51-53.
8. Малявин В. Функциональная оценка систем управления: менеджмент // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №3. – с.103-113.
9. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Кортнев, Г.Н. Кочетова, Е.Н. Никифорова; Под ред. Ю.Б. Королева. – Москва: КолосС, 2003. – 304 с.
10. Михненко П.А. Модель адаптивной организационной системы: теория менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. – с.3-10.
11. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Жойденко, Л.Е. Басовский; Под общ. ред. М.П. Переверзева. – Москва: ИНФРА-М, 2003. – 288 с.
12. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента / В.В. Иванов [и др.] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №5. – с.20-30.
13. Сак А.В. Методы креативного менеджмента // Экономика, финансы, управление. – 2008. – №2. – с.116-122.
14. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 314 с.



Предлагаемая организационная структура управления предприятием



50

Приложение 2

Содержание

Задания по теме «Цели управления предприятиями. Управление по целям».....	3
Задания по теме «Процесс принятия и реализации управленческих решений».....	4
Задания по теме «Построение производственной организации и основы структурного деления».....	29
Задания по теме «Проектирование организационных структур управления предприятием».....	34
Задания по теме «Введение в финансовый менеджмент».....	38
Задания по теме «Контроль и контроллинг».....	41
Задания по теме «Основы инновационного менеджмента».....	45
Список литературы.....	48
Приложение 1.....	49
Приложение 2.....	50

Карпенко Елена Михайловна
Киян Татьяна Викторовна
Голуб Мария Владимировна

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

**по одноименным курсам для студентов
специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент»,
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,
1-27 01 01 «Экономика и организация
производства (по направлениям)»,
специализации 1-27 01 01-01 «Экономика
и организация производства (машиностроение)»
дневной и заочной форм обучения**

Подписано в печать 06.10.09.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Ризография. Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 2,75.

Изд. № 119.

E-mail: ic@gstu.gomel.by

<http://www.gstu.gomel.by>

Отпечатано на цифровом дуплекаторе
с макета оригинала авторского для внутреннего использования.
Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого».
246746, г. Гомель, пр. Октября, 48.