

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

---

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «БРЕСТСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**к выполнению практических занятий по дисциплине «Управление  
предприятием» для студентов специальности 1 - 26 02 03  
«Маркетинг» дневной и заочной форм обучения**

БРЕСТ 2018

УДК 658.5 (07)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующим учебным планом, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 1 - 26 02 03 «Маркетинг»

Составители: Прилуцкая Н. А., ст. преподаватель  
Филиппова Т. В., м.э.н., ассистент

Рецензент: Варакулина М. В., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления Брестского государственного университета им. А. С. Пушкина

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
<b>РАЗДЕЛ 1</b> <b>«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ»</b>	<b>4</b>
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1 Основы управления предприятием.....	4
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2 Формирование миссии и целей организации.....	12
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 Жизненный цикл организации.....	14
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4 (4 ЧАСА) Реализация основных функций менеджмента.....	17
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5 Совершенствование структуры управления.....	20
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6 Планирование как функция управления.....	26
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7 Организация как функция менеджмента. Централизация и децентрализация.....	31
<b>РАЗДЕЛ 2</b> <b>«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»</b> .....	<b>34</b>
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8 Трудовые ресурсы предприятия. Управление персоналом.....	34
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9 Собеседование, резюме, автобиография.....	40
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10 Анализ использования трудовых ресурсов.....	50
<b>РАЗДЕЛ 3</b> <b>«ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»</b> .....	<b>52</b>
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11 Документационное обеспечение управленческой деятельности. Делопроизводство.....	52
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12 Система организационной документации.....	57
<b>РАЗДЕЛ 4</b> <b>«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»</b> .....	<b>61</b>
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13 SWOT-анализ предприятия. Стратегическая диагностика проблем предприятия.....	61
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14 Антикризисное управление предприятием.....	64
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15 Антикризисные PR.....	73
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>78</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление предприятием» предназначена для изучения студентами 3 курса функций управления; подходов к проектированию организации; способов выработки ее структуры и форм; методов и проблем, связанных с управлением предприятием; роли и функций менеджеров. В ходе рассмотрения тем данной дисциплины студенты получают знания, необходимые как для осуществления общего процесса управления организацией, так и для работы в области стратегического, инновационного и производственного менеджмента.

## РАЗДЕЛ 1 «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ»

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1 Основы управления предприятием

**Цель работы:** повторить и закрепить знания об основах управления.

**Содержание работы:**

#### Задание 1

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что такое организация? Назовите основные требования, которым должна соответствовать организация. Какую организацию можно считать успешной?

2. Что такое результативность и эффективность организации? Приведите примеры нескольких организаций, показывающих, что они и результативны и эффективны. Какое из них Вы считаете приоритетным? Может ли организация добиваться производительности и эффективности одновременно?

3. Как Вы считаете, что такое «правильный» способ управления? Приведите пример, подтверждающий, что не существует «правильного» способа управления.

4. Организация воспринимает человека (потенциального работника) на основании трех групп характеристик. Какая из них является наиболее важной с Вашей точки зрения:

- а) физические данные и профессиональные характеристики;
- б) социальные характеристики и партийная принадлежность;
- в) анкетные данные?

#### Задание 2

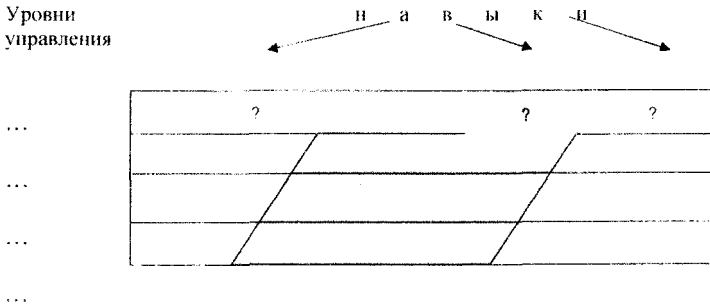
На ниже приведенной пирамиде показаны уровни управления. Опишите каждый уровень управления. Какие роли выполняют в организации руководители низового, среднего и высшего звена? Приведите примеры должностей на каждом уровне управления.



*Рисунок 1 – Уровни управления предприятия*

**Задание 3**

Определите степень необходимости в концептуальных, человеческих и технических навыках на различных уровнях управления. Укажите эти уровни.



*Рисунок 2 – Степень необходимости концептуальных, человеческих и технических навыков на различных уровнях управления*

Какие изменения происходят в функциях менеджера и его навыках по мере продвижения по иерархической лестнице? Каким образом менеджер может приобрести новые навыки?

**Задание 4**

Взаимосвязь общих функций управления в компании «Starwood Hotels & Resorts Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.», которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала вне-

дрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В компании «Starwood Hotels & Resorts Inc.» рассчитывают, что итогом выполнения программы станет высочайший уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего занимает 5 мин. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 мин. Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» – именно так называют тех, кто участвует в программе, – в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. в год.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какую цель поставила перед собой компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»?
2. Какие задачи для этого нужно решить?
3. В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

**Методические указания**

**Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:**

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Виды организаций**

**Неформальная организация** – спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

**Формальная организация** – организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а

функционирование – в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

**Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.**

**Коммерческие организации** – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

**Некоммерческие организации** – организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

**Неформальные организации** существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям.

#### **Классификация организаций**

В современном обществе действует множество разнообразных организаций. Их взаимодействие определяет специфику общественной структуры, формирует социальный фон жизни современного человека. Организации определяют уровень развития современного общества.

**Организации могут быть классифицированы по следующим признакам:**

#### **1) организационно-правовая форма (ОПФ)**

##### **• Коммерческие организации:**

хозяйственные товарищества и общества,  
хозяйственные товарищества,  
полное товарищество,  
товарищество на вере,  
хозяйственные общества,  
акционерное общество,  
открытое АО,  
закрытое АО,  
общество с ограниченной ответственностью,  
общество с дополнительной ответственностью.

##### **• Производственный кооператив.**

##### **• Государственные и муниципальные предприятия.**

##### **• На праве хозяйственного ведения.**

##### **• На праве оперативного управления.**

##### **• Некоммерческие организации.**

##### **• Потребительский кооператив (союз, общество).**

##### **• Фонды.**

##### **• Общественные и религиозные организации (объединения).**

##### **• Учреждения Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).**

## **2) форма собственности:**

- частная,
- государственная,
- муниципальная,
- общественная;

## **3) целевое назначение:**

- производство продукции,
- выполнение работ,
- оказание услуг;

## **4) широта производственного профиля:**

- специализированные,
- диверсифицированные,
- характер сочетания науки и производства,
- научные,
- производственные,
- научно-производственные,
- число стадий производства:  
одностадийные,  
многостадийные;

## **5) расположение предприятия:**

- на одной территории,
- на одной географической точке,
- на разных географических точках.

## **Юридическое лицо – это организация, которая:**

- имеет обособленное имущество в собственности, в хозяйственном ведении, в оперативном управлении,
- отвечает имуществом по своим обязательствам,
- может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права,
- может быть истцом и ответчиком в суде,
- имеет самостоятельный баланс или смету.

## **Классификация предприятий по принадлежности капитала**

**По принадлежности капитала и, соответственно, по контролю над предприятием выделяют национальные, иностранные и совместные (смешанные) предприятия.**

**Национальное предприятие** – предприятие, капитал которого принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией основной компании.

**Иностранное предприятие** – предприятие, капитал которого принадлежит иностранным предпринимателям, полностью или в определенной части обеспечивающих их контроль.

Иностранные предприятия образуются либо путем создания акционерного общества, либо путем скупки контрольных пакетов акций местных фирм, ведущих к



возникновению иностранного контроля. Последний способ получил в современных условиях наибольшее распространение, поскольку он позволяет использовать уже имеющийся аппарат, связи, клиентуру и знания рынка местными фирмами.

**Смешанные предприятия** – предприятия, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или более стран. Регистрация смешанного предприятия осуществляется в стране одного из учредителей на основе действующего в ней законодательства, что определяет местонахождение его штаб-квартиры. Смешанные предприятия – это одна из разновидностей международного переплетения капиталов. Смешанные по капиталу предприятия называются совместными предприятиями в тех случаях, когда целью их создания является осуществление совместной предпринимательской деятельности. Формы смешанных по капиталу компаний весьма разнообразны. Чаще всего в форме смешанных компаний создаются международные объединения: картели, синдикаты, тресты, концерны.

**Многонациональные предприятия** – предприятия, капитал которых принадлежит предпринимателям нескольких стран, именуют многонациональными. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Другими формами образования смешанных по капиталу компаний являются: обмен акциями между фирмами, сохраняющими юридическую самостоятельность; создание совместных компаний, акционерный капитал которых принадлежит учредителям на паритетных началах или распределяется в определенных соотношениях, установленных законодательством страны регистрации; приобретение иностранной компанией доли пакета акций национальной фирмы, не дающей ей права контроля.

В современных условиях крупнейшие промышленные фирмы делают упор на создание совместных производственных предприятий, а также предприятий для осуществления научно-технического сотрудничества, в том числе для совместного использования патентов и лицензий, а также реализации соглашений о кооперации и специализации производства. Особенно многочисленны совместные фирмы в новых и быстро растущих отраслях, требующих огромных единовременных вложений, – в нефтепереработке, нефтехимии, химической промышленности, производстве пластмасс, синтетического каучука, алюминия, в атомной энергетике. Совместные предприятия создаются и как временные объединения для выполнения крупных контрактов на строительство портов, плотин, трубопроводов, ирригационных и транспортных сооружений, электростанций, железных дорог и т. п.

### **Цели организации**

Сложные организации имеют, как правило, не одну цель, а набор взаимосвязанных целей, реализация которых обеспечивается в результате взаимодействия различных частей организации.

**Ключевая, внутренне присущая любой реально действующей организации цель – собственное воспроизводство.**

**Процесс воспроизводства включает:**

- Производство;

- Распределение товара – это стадия, на которой выявляется доля каждого участника производства в созданном продукте (выплата зарплаты);

- Обмен – этап хозяйственной деятельности, на котором посредством перераспределения продукта удовлетворяются потребности всех членов общества;

- Потребление – использование произведенных благ.

Все фазы процесса воспроизводства взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

### **Примеры основных целей функциональных областей организации**

#### *Маркетинг*

Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке.

#### *Производство*

Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции.

#### *НИОКР*

Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции.

#### *Финансы*

Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов.

#### *Персонал*

Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе.

## **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

### **Ситуация 1: Победа в компьютерной игре**

Понимая, что компьютер – это знамение будущего и самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А – одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить в это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б – это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» – устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» – в гараже. Кто окажется более успешной – фирма А или фирма Б?

Очевидный ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «Рейдио Корпорейшн оф Америка» («Ар Си Эй»). Ее компьютеры, по-видимому, Вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. А фирма Б – это «Эппл Компьютер

Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

**Результативность и эффективность.** По словам популярного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». Все компании, добившиеся значительных успехов, делали «правильные вещи», выбрав цель, которая соответствовала потребностям, существующим в мире.

**Производительность.** Результативность является чем-то неосозаемым, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью, которая выражается в количественных показателях.

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность

С общественной точки зрения эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Какими бы ни были основные или производные цели, структура организации и ее деятельность, организационные изменения должны оцениваться по их эффективности. Наряду с этим целесообразно ввести понятие производительности, означающей максимизацию организацией своих целей при минимальной затрате ресурсов. Эффективность и производительность взаимосвязаны, но вместе с тем существуют и определенные отличия.

### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ НАВЫКИ**

Концептуальные навыки – это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких навыков относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию. Менеджер должен представлять себе как роль каждого отдела фирмы в организации, положение компании в отрасли, так и ее роль в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это помимо всего прочего предполагает и способность к стратегическому мышлению, т. е. оценке долгосрочных перспектив организации.

По мере того как менеджер продвигается на верхние уровни иерархии организации, он должен уделять все больше внимания развитию концептуальных навыков. В противном случае его путь на вершину «пирамиды» может закончиться на дальних подступах к ее вершине.

### **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ НАВЫКИ**

Под человеческими навыками понимают способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в том, как менеджер относится к сотрудникам: как он мотивирует их, как содействует их деятельности и координирует

нирует ее, подает пример, как он общается и разрешает конфликты. Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации.

Роль человеческих навыков менеджера постоянно возрастает, чему способствуют и глобализация, и возрастание степени многообразия рабочей силы.

### **ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ**

Технические навыки – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы. Владение менеджером техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области. Особенно важны технические навыки на низших организационных уровнях. Однако по мере продвижения по ступенькам иерархии потребность в них уменьшается, а значение человеческих и концептуальных навыков возрастает.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2**

### **Формирование миссии и целей организации**

**Цель работы:** изучить принципы формулирования миссии и определения целей предприятия.

#### **Содержание работы:**

##### **Задание 1**

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Почему миссия организации является основой ее существования?
2. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы:
  - историю фирмы, ее профиль, место на рынке;
  - стиль поведения и действия собственников и менеджеров фирмы;
  - ресурсы, которыми располагает фирма;
  - состояние окружающей среды;
  - отличительные особенности фирмы?
  - Достаточно ли этих данных для определения миссии фирмы?
3. Какое отличие миссии от общефирменных целей? Какие сведения необходимы для определения общефирменной цели?
4. Почему современной организации необходимо иметь множественные цели?
5. Какой способ установления целей Вы считаете наиболее предпочтительным:
  - A. Полностью централизованный.
  - B. Полностью децентрализованный.
  - C. Сочетающий и тот и другой способы.

### Задание 2

Заполните таблицу, определив предназначение бизнеса в разных сферах деятельности:

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

### Задание 3

Дайте развернутую формулировку миссии для следующих организаций:

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в Беларуси путем предоставления широкого спектра услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Предприятие пищевой промышленности (молочной, мясной, сладости и мучные изделия и т.д.)	
Супермаркеты, гипермаркеты	
Компания, производящая оборудование для офисов	
Мусороперерабатывающий завод	

### Задание 4

Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссий. Определите их достоинства и недостатки. Разработайте свои предложения по формулировке каждой миссии с учетом достоинств и недостатков.

Формулировка миссии	Ваши оценки		Ваши предложения
	Достоинства	Недостатки	
Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, котлов из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам			
Обеспечить российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам			
Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира			
Быть лидером в производстве и продаже недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона			

### Задание 5

Приведите примеры ключевых целей организации для следующих функциональных подсистем:

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	
Научно-исследовательские разработки (инновации)	
Финансы	
Персонал	
Менеджмент	

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

### Жизненный цикл организации

**Цель работы:** изучить совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования, выявить закономерности в развитии организаций.

**Содержание работы:**

### Задание 1

На примере конкретного предприятия изучить стадии жизненного цикла, результаты занести в таблицу, изобразить графически.

Стадия	Временная рамка	Проблемы периода	Причины перехода на другую стадию
--------	-----------------	------------------	-----------------------------------

### Методические указания

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление.

**Рождение.** Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу характеризуют этот этап. Нередко используется директивный метод руководства,

**Детство.** Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят несудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий – в течение пяти лет своего существования. Задача этого периода – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

**Отрочество.** Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками; организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

**Ранняя зрелость.** Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой.

**Расцвет сил.** Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

**Полная зрелость.** Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

**Старение.** Этот тип никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно покушаются на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не

всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это вместе взятое создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

**Обновление.** Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Более детально описание стадий представлено в таблице 1.

Таблица 1

Стадии факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Полная зрелость	Старение	Обновление
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Первичные цели	Выживание	Крайне высокая прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальный образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидерства	Поватор	Оппортунист	Консультант	Участник	Кооперативный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Орг-й хар-р	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, удовлетворенность собой	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Концентрация энергии на...	Новом	Конкуренции	Завоеваниях	Координации	Интеграции, управлении	Приспособлении	Продолжении существования	Обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Доля рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Продажи, бюджет	По заказам, специализация	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Один человек	Малая группа единомышленников	Делегирование	Децентрализованный	Централизованный	Коллективный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Орг-я модель	Максимализация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Соп-я ответственность	Социальный инстинкт	Бюрократия	Подражание Фениксу



## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4 (4 ЧАСА)

### Реализация основных функций менеджмента

**Цель работы:** изучить основные функции менеджмента.

#### Содержание работы:

#### Задание 1

Приведите примеры реализации каждой из функций менеджмента в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента					
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация	Планирование
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров, рабочих смен	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей, профессиональный рост: стажер-продавец - ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров, решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком	Регламентирование объемов поставок товаров, рабочих смен продавцов, времени поставки товаров
Автозавод						
Университет						
Ресторан						
Спорт. клуб						
<b>Выбранная вами организация</b>						

#### Задание 2

С позиций генерального директора конкретного предприятия определите, контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу 2.

Таблица 2 -- Содержание контрольных мероприятий в компании

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал		
Производство		
Продажи		
Другие важные для предприятия сферы		

### Задание 3

Сформулируйте перечень качеств и компетенций, необходимых лидерам в разных областях деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 3.

Таблица 3 – Качества и компетенции лидера в разных областях деятельности

N п/п	Область деятельности	Перечень качеств и компетенций лидера
1	Крупное промышленное предприятие, использующее новейшие технологии производства	
2	Негосударственное высшее учебное заведение – университет, ориентированный на инновационные методы обучения студентов	
3	Спортивная детско-юношеская школа	
4	Выбранная вами организация	

### Задание 4

Определите взаимосвязь личных целей и миссии команды. Перерисуйте и заполните таблицу 4.

Сформулируйте рекомендации по развитию компетенций командной работы студента. Изучите роль формального и неформального лидерства в повышении эффективности командной работы в учебной группе.

Таблица 4 – Личные цели и миссия команды

Уровень	Моей ответственности	Требований к команде
Личный	Каким я хочу стать? Какие черты характера хочу развить? Какие изменить?	Как команда может мне в этом помочь?
Социальный	Какие социальные приобретения мне нужны? В каких отношениях с коллегами я нахожусь? Какой уровень доходов мне необходим?	Как команда может мне помочь в достижении этих целей?
Духовный	Каково моё предназначение? Какие мои таланты уже востребованы, а какие ещё нет? Что для меня является главным?	Что я могу предложить команде и в чём мне нужна поддержка команды?

### Задание 5

Прочитайте текст конкретной ситуации, письменно ответьте на поставленные вопросы; сделайте выводы.

#### **КС«Бутики Христорара»**

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в

18

сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они замотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и технических коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем, я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

#### ***Вопросы для письменного ответа:***

1. *Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?*

2. *Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?*

3. *Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христоदार-отец?*
4. *Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?*
5. *Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры Вы предложили бы для их устранения?*
6. *Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?*
7. *Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными (речь, дистанция, культура времени и т.д.)?*
8. *Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?*
9. *Как бы Вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?*

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5**

### **Совершенствование структуры управления**

**Цель работы:** закрепить знания о долгосрочных мерах управления и научиться определять целесообразность их реализации.

#### **Содержание работы:**

##### **Задание 1**

Акционерное общество «Втормет»

АО «Втормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Втормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом:

фонд имущества – 15%;

трудовой коллектив – 78%;

прочие частные и юридические лица – 7%.

В составе предприятия девять цехов и участков по переработке лома. Все цеха и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млрд руб. Оборудование насчитывает 468 единиц, в том числе 66 – подъемно-транспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10% общей суммы затрат. Основная продукция предприятия — переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома.

На продукцию АО «Втормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказываться в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок.

В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- нет территориального заказа;
- многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;
- многие предприятия перешли на прямые поставки.

К мероприятиям, проводимым АО, по выходу из сложившегося положения относятся:

- завоз лома своим транспортом;
- применение бартера во взаиморасчетах.

Сбыт продукции. Он осуществляется соответствующими потребителями.

Основные потребители:

лома черных металлов — Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат, Ашинский металлургический завод (Россия), Молдавский металлургический завод (СНГ); *алюминиевого лома* — Подольский металлургический завод; *медесодержащего лома* — Кировоградский металлургический завод.

Рынок сбыта: региональный — 5%; национальный — 80%; СНГ-15%.

Зарубежные поставки: Греция, Турция.

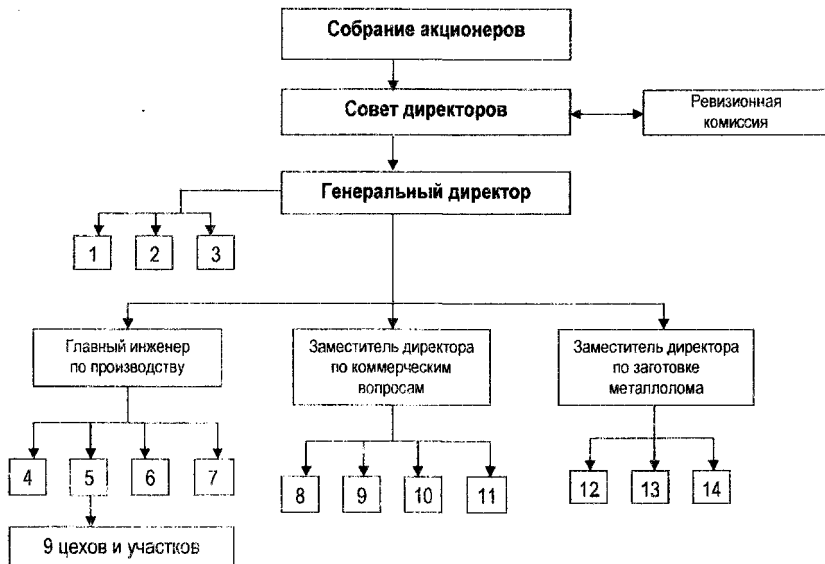
Форма оплаты: бартер — 80%; деньгами — 20%.

Конкуренция. У АО «Втормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Втормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизованность лома, крупные партии.

Персонал. Численность работников на первое полугодие 1996 г. составляла 391 человек. Практически нет текучести кадров. Средний возрастной состав работников предприятия 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у АО и так избыточна численность работников. На предприятии не существовало контрактной системы, однако планировалось ввести к концу 1996 г. контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия. Оплата труда ведущих специалистов — свыше 1 млн руб. Средняя заработная плата по заводу 1 млн 150 тыс. руб. Дополнительное денежное стимулирование, кроме оклада, не применяется. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц (без задержек). Однако в целом работники не вполне удовлетворены зарплатой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется неполностью.

Дивиденды по акциям выплачиваются на предприятии ежегодно. Социальное стимулирование соответствует установленному государством минимуму.

Организационная структура АО «Втормет» представлена на рис. 1.



- 1 – планово-экономический отдел; 2 – отдел кадров; 3 – отдел гражданской обороны;  
 4 – отдел техники безопасности; 5 – производственный отдел; 6 – отдел главного механика; 7 – отдел главного энергетика; 8 – хозяйственное управление; 9 – бухгалтерия;  
 10 – отдел материально-технического снабжения; 11 – отдел капитального строительства; 12 – производственно-заготовительный отдел;  
 13 – транспортный участок; 14 – юридический отдел

**Рисунок 1 – Организационная структура АО «Втормет»**

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

1. Каковы основные проблемы, стоящие перед АО «Втормет»?
2. Являются ли они следствием воздействия только внешних факторов?
3. Каково Ваше решение имеющихся проблем в АО «Втормет» путем совершенствования существующей структуры управления. При этом рассмотрите два варианта:
  - сохранение существующего типа структуры;
  - изменение типа структуры.

**Задание 2**

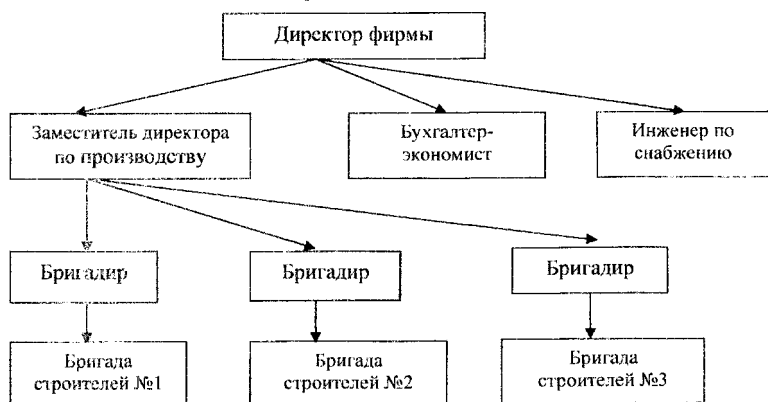
Совершенствование структуры управления малого предприятия.

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительного-монтажного управления, известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело

и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства, получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла - под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».



**Рисунок 2 – Структура управления малой фирмой «Строитель»**

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

1. Какой должна быть стратегия предприятия, если основной его целью на ближайшие два года являются: восстановление потерянного рынка индивидуального жилищного строительства в городе, его расширение?

2. Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

3. Приспособьте структуру предприятия, приведенную на рисунке. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной Вами стратегии?

4. Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? Какой будет предлагаемая Вами структура?

**Задание 3**

Страховая компания

Страховая компания СК – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

### **Вопросы для обсуждения ситуации:**

1. Какова организационная структура СК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?



#### Задание 4

##### Предприятие ОАО «Хлебозавод №3»

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод №3» занимается производством мелкочтушной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рис.3.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия. Примерно год назад ОАО «Хлебозавод №3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, т. к. он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

- усилилась конкуренция,
- удорожали перевозки,
- увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию,
- участились сбои при доставке продукции в магазины,
- увеличилась невыборка ассортимента.

И как следствие этих факторов:

- не было заключено ни одного договора с новым магазином,
- не было оформлено ни одного крупного оптового заказа,
- было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

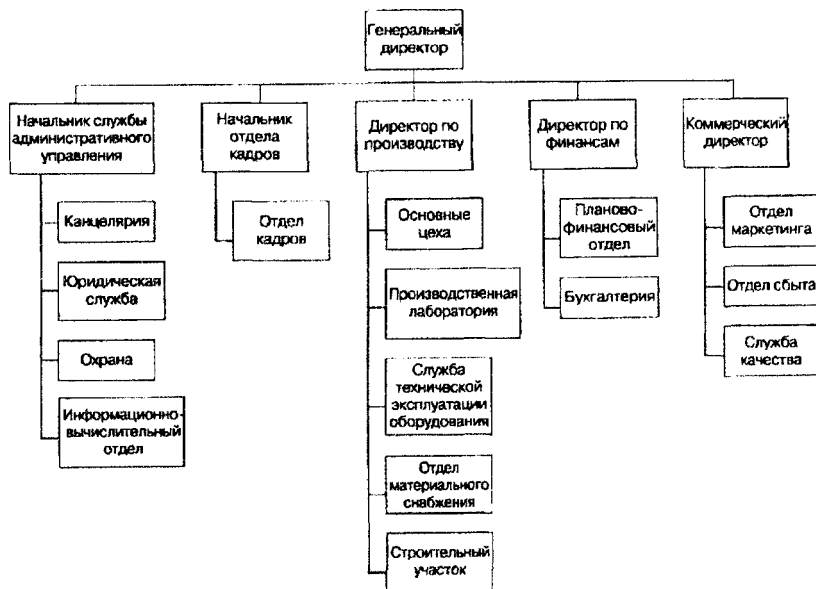


Рисунок 3 – Структура управления предприятием «Хлебозавод №3»

### **Вопросы для обсуждения:**

1. *Определите точки напряжения, связанные с организацией работы и структурой предприятия.*

2. *Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.*

3. *Предложите свой вариант организационной структуры управления предприятия.*

4. *Выполните 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;
  - переподчинение 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.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6** **Планирование как функция управления**

**Цель работы:** закрепить знания о функции планирования.

**Содержание работы:**

### **Задание 1**

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
2. «Неудача при планировании означает планирование неудачи». Опираясь на Ваш опыт, опишите три организации, подтверждающие эту предпосылку.
3. Какие показатели развития фирмы (финансовые, научно-технические, кадровые, нормативные и др.) нуждаются прежде всего в планировании?
4. Какие показатели не подлежат планированию, но требуют контроля?
5. Какие исходные данные (нормативы, постановления, положения, инструкции, законы, конъюнктура рынка и др.) необходимо иметь для планирования:
  - Строительства производственного объекта;
  - Объемов и сроков поставки сырья, материалов, комплектующих;
  - Сроков выхода производства на полную мощность;

- Издержек производства и обращения;
- Расчетной прибыли предприятия.

6. В чем отличие технико-экономического обоснования проекта от бизнес-плана предприятия?

7. Из каких стадий складывается разработка любого краткосрочного макроплана по приспособлению компании к условиям окружения? Почему внимание уделяется в основном прошлому, хотя план связан с будущим?

8. Как Вы понимаете свойства цели: измеримость, однозначность, мобилизуемость, достижимость, контролируемость?

## **Задание 2**

Российский производитель быстрозамороженных овощей «Криофуд» выходит на рынок Санкт-Петербурга.

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге оказалась достаточно оптимистичной, поэтому было принято решение о строительстве завода для производства быстрозамороженных овощей производительностью 3000 т/год. Предпосылками такого решения были, с одной стороны, постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных овощей, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, а с другой стороны – отсутствие в России предприятий-производителей такого профиля. Действующий в г. Москве комбинат «Колосс» производит только замороженный картофель фри, и он не является определяющим в товарной номенклатуре этого предприятия.

Санкт-Петербург выгодно отличается тем, что в регионе выращиваются в достаточном объеме такие сельскохозяйственные культуры, как картофель, свекла, морковь, капуста.

Прилегающие к Санкт-Петербургу северо-западные области позволяют организовать закупку различных ягод (брусника, клюква и др.), которые хорошо подвергаются быстрой заморозке. Наконец, сравнительно близкое расположение города к западным границам, также способствует поставке овощных компонентов, которые мало выращиваются в северо-западном регионе: кольраби, брюссельская капуста, цветная капуста, горошек, стручковая фасоль и др. Опросы населения Санкт-Петербурга показали, что около 90% населения осведомлены о наличии в торговле быстрозамороженных овощей, а около 60% являются в той ли иной степени потребителями этих продуктов.

Основными преимуществами быстрозамороженных овощей являются:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;
- сохранение полезных свойств продуктов в течение длительного периода хранения;
- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Что касается предпочтений потребителей в отношении ассортимента, то они оказались неустойчивыми. В частности, маркетинговые исследования и опытные продажи дали следующие результаты:

Наименование продукта	относительные объемы, %					
	5	10	15	20	25	35
Картофель		○			□	
Морковь	○		□			
Горошек		□		○		
Цельная капустка					□	○
Овощная смесь		□		○		
Борщ			□	○		
Щи		□	○			

□ - маркетинговые исследования (прогнозы)

○ - по результатам опытных продаж

**Рисунок 1 – Результаты маркетинговых исследований**

Текущая емкость рынка Санкт-Петербурга быстрозамороженных продуктов в настоящее время составляет около 6000 тонн в год.

При оценке уровня конкуренции на рынке Санкт-Петербурга было выявлено, что основными поставщиками БЗО являются польская фирма «Хортекс» (70% рынка) и бельгийская фирма «Ардо» (20% рынка). Остальную часть рынка делят между собой около 10 различных мелких поставщиков, в том числе московский АО «Колосс».

Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что «Хортекс» придерживается в целом производственной концепции, поставляя продукцию неплохого качества по невысоким для данной группы товаров ценам (приблизительно 1,5 USD/kg). Сила этой фирмы состоит в известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее с СССР) делятся в течение нескольких десятилетий. Существенным конкурентным преимуществом «Хортекса» является также широкий ассортимент БЗО (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования, прочные связи с крупнейшими универсами города.

Другой поставщик – фирма «Ардо» поставляет высококачественные замороженные овощи по цене 3-5 USD/kg и ориентируется, соответственно, на обеспеченные слои населения.

Слабыми позициями поставщиков является отсутствие серьезной политики в области рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

В соответствии с бизнес-планом предприятие «Криофуд» планирует начать совместную деятельность в Санкт-Петербурге с осени текущего года.

Примечание. Технология производства быстрозамороженных овощей состоит из следующих основных операций: мойка предварительно отобранного сырья;

очистка от кожуры (картофель, свекла, морковь) или негодных листьев (цветная капуста, горошек, фасоль, зелень и т. д.); резка на мелкие части; бланширование (термообработка в воде с  $t=95\text{ C}$ ); охлаждение в струе холодной воды; замораживание в течение 10-20 минут при  $t=-40\text{ C}$ ; упаковка в крафт-мешки по 15-20 кг; хранение на складе-морозильнике при  $t=-30\text{ C}$ . По мере потребности производится фасовка в потребительскую упаковку вместимостью по 0,5 кг.

**Разработайте миссию и маркетинговую концепцию предприятия «Криофуд». Рекомендуемая последовательность работы:**

*1. Сформулируйте миссию предприятия «Криофуд». Для более полного определения миссии дайте ответы на ряд вопросов:*

- Какие потребности будут удовлетворены?*
- Кто будет являться потребителем?*
- Какая технология будет использоваться для удовлетворения потребностей?*

*– Какого уровня качества будет производиться продукция?*

*– Какому уровню цен будет соответствовать продукция?*

*– Каковы ценности предприятия для окружения?*

*– Каковы ценности предприятия для сотрудников?*

*2. Опишите долгосрочные цели предприятия.*

*3. Соотнесите идеальный образ предприятия с реальными возможностями.*

*4. Назовите основные факторы, которые формируют положительный имидж предприятия в глазах потенциальных потребителей.*

### **Задание 3**

Постоянно расширяющееся меню фирмы ConAgra.

Некоторые организации обеспечивают свой рост, не выходя за пределы того, что лучше всего умеют, и избегая рискованных переходов в новые отрасли. Другие процветают, приобретая «хромающие» фирмы и находя новые способы возвращения им прибыльности. Одной из немногих фирм, которым удалось и то, и другое, является ConAgra.

Предметом деятельности фирмы ConAgra является продовольствие. Хотя фирма приобрела более 50 новых предприятий, она не вышла за пределы своей отрасли. Причем в этой сфере деятельности нелегко обеспечить прибыль. Потребители меняют привязанность к определенным маркам, а это означает, что производители имеют все большие трудности с удержанием выгодных для себя цен. Однако рост дохода нетто фирмы ConAgra дает руководству повод к большому удовлетворению.

Тайной силой фирмы является ее главный директор Чарльз Харпер, возглавляющий фирму. В его стиле деятельности нет магии, однако его общие достижения удивительны. Фирма, когда он ее принимал, была на грани банкротства,

а теперь ее годовой доход составляет 19 млрд долларов. Коллеги директора, восхищаясь его успехами, говорят, что Харперу нет равных при проведении сделок, он всегда знает, что купить и когда. Например, фирма RCA пробовала избавиться от фирмы Vanquet, занимающейся замороженными продуктами, которая в течение 10 лет не вывела на рынок ни одного нового продукта. RCA хотела получить 250 млн, но когда не нашлось ни одного покупателя, Харпер купил ее за 1/4 этой стоимости. Для руководства новой фирмой Харпер принял на работу эксперта по замороженным продуктам из фирмы Campbell Soup Company, который начал производство новых продуктов в более привлекательных упаковках. В течение трех лет фирма утроила прибыль.

Покупка фирмы Vanquet выявила одно из достоинств Харпера: он заключает сделки, но не пробует контролировать конкретные решения, которые приносят прибыль подразделениям фирмы ConAgra. В то же время его главный соперник – Крафт объединил свои предприятия в 7 главных организационных единиц. Фирма ConAgra и теперь состоит из 70 функциональных единиц, каждая из которых имеет своего директора и руководящие кадры и каждая должна найти свой способ на создание 20% прибыли от капитала.

Такая децентрализация не мешает фирме получать эффект «масштаба». Типичный подход Харпера состоит в стремлении к наиболее выгодной покупке, которое позволяет удерживать издержки производства на низком уровне. Только потом ищутся способы ликвидации неэффективности и роста размеров продажи.

Даже личные проблемы Харпера превратились в прибыль для фирмы. После инфаркта он перешел на диету с низкой долей жира и соли, но на рынке не мог найти готовых блюд, которые соответствовали бы этим критериям и одновременно отвечали бы его вкусам. На помощь пришли кулинарные способности его жены, которые оказались настолько хороши, что было начато производство замороженных блюд Healthy Choice – продуктов, которые сделали карьеру на рынке, не сравнимую ни с одним другим продуктом.

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. Как, с Вашей точки зрения, организовано планирование в фирме ConAgra? Укажите его преимущества и недостатки.*
- 2. Каковы недостатки и преимущества удержания такого большого количества функциональных единиц в пределах фирмы ConAgra?*
- 3. Как удалось фирме ConAgra избежать проблем, которые приводили к упадку многие фирмы, пытающиеся обеспечить свой рост широкой покупкой других предприятий?*
- 4. Как Вы считаете, должна ли фирма ConAgra пробовать перейти со всеми своими продуктами в категорию здоровой пищи или же и далее должна предлагать ассортимент продукции с различным содержанием «нездоровых» составляющих?*

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7**  
**Организация как функция менеджмента.**  
**Централизация и децентрализация**

**Цель работы:** изучить принципы централизации и децентрализации в управлении предприятием, методы эффективного делегирования.

**Содержание работы:**

**Задание 1**

*Дайте ответы на следующие вопросы:*

1. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каковы следствия этого утверждения для руководителей низшего, среднего и высшего звена?

2. Если один из ваших сотрудников превышает свои полномочия, что Вы, как эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?

3. Назовите не менее 5 причин, почему руководители с неохотой делегируют задачи и полномочия, и не менее 5 причин, почему подчиненные избегают ответственности и блокируют делегирование.

4. Какими правами, с Вашей точки зрения, обладают:

- генеральный директор производственного объединения;
- главный инженер приборостроительного завода;
- главный бухгалтер торговой фирмы;
- начальник производственного отдела;
- начальник цеха;
- ректор вуза;
- проректор по административно-хозяйственной части;
- декан факультета;
- староста потока;
- староста группы.

Какую ответственность несут эти люди?

1. В практике работы управленческие полномочия могут распределяться между руководителями предприятия на основе двух принципов:

– принцип единства подчинения, когда распоряжение следует только от одного, вышестоящего начальника (принцип единоначалия) и четко фиксируются права и ответственность всех рангов руководителей;

– принцип двойного или множественного подчинения. В этом случае права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают все права и ответственность нижестоящих руководителей.

Какие положительные и отрицательные стороны Вы видите в этих двух подходах к распределению полномочий?

**Задание 2**

Перечислите основные виды делегируемых полномочий. Определите, какие полномочия не делегируются. Заполните таблицу:

Делегировать следует	Делегировать не следует

### **Задание 3**

Когда начальника нет на месте.

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он успевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше него и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

#### ***Вопросы для обсуждения ситуации:***

- 1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора как руководителя не привело к ожидаемым результатам?*
- 2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.*
- 3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?*
- 4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора?*

### **Задание 4**

#### **Ситуация 1**

Представьте, что Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда до-



бывается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим? Почему?

### **Ситуация 2**

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг Вы узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как Вы поступите в этой ситуации?

### **Ситуация 3**

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требованиях, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

### **Ситуация 4**

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

### **Ситуация 5**

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

### **Ситуация 6**

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупреду его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### **Ситуация 7**

Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает.

Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие показатели, хотя раньше было наоборот. Директор выражает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали».

Вы говорите: ...

## **РАЗДЕЛ 2 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8**

#### **Трудовые ресурсы предприятия. Управление персоналом**

**Цель работы:** изучить понятие трудовых ресурсов и процессы управления персоналом.

#### **Задание 1**

#### **Решение ситуационных задач**

#### **Ситуация 1**

Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в организацию, используя один из распространенных в настоящее время методов отбора, – экспертизу почерка. К Вам пришел один из кандидатов на вакантную должность, на роль которого выберите любого из своих близких или знакомых. Попросите написать его под диктовку текст в 7-10 строк. Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждый из семи секций выберите один показатель.

#### **1. РАЗМЕР БУКВ:**

- очень маленькие – 3 балла
- просто маленькие – 7 баллов
- средние – 17 баллов
- крупные – 20 баллов

## 2. НАКЛОН БУКВ:

- левый наклон – 2 балла
- резкий наклон влево – 5 баллов
- правый наклон – 14 баллов
- резкий наклон вправо – 6 баллов
- прямое написание – 10 баллов

## 3. ФОРМА БУКВ:

- округлые – 9 баллов
- бесформенные – 10 баллов
- угловатые – 19 баллов

## 4. СТРОЧКИ:

- "ползут" вверх – 16 баллов
- прямые – 12 баллов
- "скользят" вниз – 1 балл

## 5. СИЛА НАЖИМА:

- легкая – 8 баллов
- средняя – 15 баллов
- сильная – 21 балл

## 6. ОСОБЕННОСТИ СОЕДИНЕНИЯ БУКВ В СЛОВАХ:

- склонность к соединению букв – 11 баллов
- склонность к отделению букв друг от друга – 18 баллов
- смешанный стиль – 15 баллов

## 7. ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ:

- почерк старательный – 13 баллов
- почерк неровный – 9 баллов
- почерк небрежный – 4 балла

Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы.

- 38-51 баллов – такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;
- 52-63 – так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;
- 64-75 – этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;
- 76-87 – такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;
- 88-98 – эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;

6. 99-109 – такие люди обладают быстротой ума и независимость суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;
7. 110-121 – такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

### Ситуация 2

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли, по Вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, Вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию Вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь-водопроводчик	инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей
Место рождения	г. Брест	Брестская обл. д. Знаменка	г. Пинск

### Ситуация 3

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладят. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности – возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

### ***Задание***

- 1. Изучить ситуацию.*
- 2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.*
- 3. Определить причины конфликта.*
- 4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.*

### ***Ситуация 4***

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

### ***Задание***

- 1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каким характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?*
- 2. В чем заключается причина конфликта?*
- 3. Как выйти из данного конфликта?*

## Ситуация 5

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

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

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация. Выполняя, рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводительных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на мес-

те, чтобы ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как Вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы Вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы Вы сделали на месте генерального директора с заявлением об уходе?

**Ситуация 6**

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору «Сатурна» – компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура» руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем причина полученного Алексеем результата?

2. Как ему следовало поступить?

3. Что делать в сложившейся ситуации?

### **Ситуация 7**

Вы являетесь управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе N. Одной из Ваших АЗС является «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если заправщики у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, так что задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;
- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т. д.)

**Условия работы:** график 2/2: месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

#### **Задание**

*Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС.*

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9**

### **Собеседование, резюме, автобиография**

**Цель работы:** получить практические навыки написания резюме и автобиографии.

#### **Содержание работы:**

#### **Задание 1**

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как пройти собеседование? Как вести себя? Что говорить на собеседовании?
2. Что представляет из себя собеседование с работодателем?
3. Что нужно знать, идя на собеседование?



4. Как правильно написать резюме, как написать хорошее резюме, как составить резюме, которое даст Вам преимущества при устройстве на работу?

5. Можно ли сказать, что при устройстве на работу, обязательное предоставление резюме – это один из элементов современных правил делового этикета, но одновременно это одно из самых эффективных средств рекламы на рынке труда?

6. Что представляет собой нестандартное резюме?

7. Для чего при трудоустройстве нас просят написать автобиографию?

8. Что делать, если написать автобиографию надо студенту, школьнику (или бывшему им совсем недавно), т.е. речь идет о людях, которые еще не имеют значительного опыта работы. О чем им писать?

## **Задание 2**

Используя методические указания, составьте свое резюме, напишите автобиографию.

### **Методические указания**

**Собеседование при приеме на работу – правило успешного трудоустройства**

Собеседование при приеме на работу – это выяснение опыта претендента, а также его личностных качеств, т. е. знакомство с ним.

Собеседование – это беседа равных людей, у каждого из которых есть своя позиция, имеющая право на существование, и определенный круг интересов, который может стать общим.

Даже если у Вас уже есть большой опыт поиска работы, помните, что к каждому новому собеседованию при приеме на работу необходимо заранее готовиться. Всякий раз, получив приглашение на собеседование, воспользуйтесь приведенными ниже советами.

**Собеседование при приеме на работу нужно рассматривать как переговоры о потенциальном сотрудничестве.**

**Выстраивая партнерские отношения с руководителем во время собеседования, важно:**

- во-первых, преподнести себя как зрелую и сформировавшуюся личность, осознающую свою ценность и индивидуальность (что повышаст Ваши шансы на успех),

- во-вторых, проще принимать отказ, т. к. он в данном случае будет следствием несовпадения взглядов, что никак не может принизить Вашего достоинства.

**1. На собеседовании Вам будет легче добиться успеха, если Вы:**

- настойчивы,
- стрессоустойчивы,
- доброжелательны,
- обаятельны,
- аккуратны,
- пунктуальны,
- ответственные,
- гибки (умеете быстро приспосабливаться к ситуации),
- инициативны.

## **2. Поведение на собеседовании**

- Придя в офис, постарайтесь быть со всеми вежливы и терпеливы.
- Добросовестно заполняйте все анкеты и формуляры, которые Вам предложат.
- Представьтесь в начале собеседования. Поинтересуйтесь, как зовут собеседника.
  - Держите зрительный контакт.
  - Внимательно выслушивайте вопросы, не перебивая собеседника.
  - Если Вы не уверены, что хорошо поняли вопрос, не стесняйтесь уточнить («Правильно ли я понял, что...»).
  - Избегайте многословия, отвечайте по существу.
  - Будьте объективны и правдивы, но не слишком откровенничайте.
  - Столкнувшись с необходимостью дать негативную информацию о себе, не отрицайте факты, которые соответствуют истине, но обязательно старайтесь сбалансировать их положительной информацией о себе.
    - Держитесь с достоинством, старайтесь не производить впечатление неудачника или бедствующего человека; однако воздержитесь от вызывающей манеры поведения.
      - Если Вам предложат возможность задать вопросы, обязательно задавайте, но не увлекайтесь (2-3 вопроса).
      - Задавая вопросы, прежде всего интересуйтесь содержанием работы и условиями ее успешного выполнения.
      - Избегайте на первом этапе собеседования задавать вопросы об оплате труда.
      - Обязательно уточните, как Вы узнаете о результате собеседования, постарайтесь обговорить право позвонить самому.
      - Завершая собеседование, не забудьте об обычных правилах вежливости.
      - По многим вопросам Вам не придется каждый раз готовиться к собеседованию заново. Но по некоторым пунктам к каждому новому работодателю нужно подходить с учётом его специфики, чтобы эти особенности не упустить, необходимо время и усилия на подготовку к собеседованию. Однако помните, что прежде всего работодатель заинтересован в квалифицированных специалистах, профессионалах. Постарайтесь продемонстрировать свои соответствующие качества во время беседы.

### **И еще несколько советов как пройти собеседование при приеме на работу:**

- Перед собеседованием продумайте, как Вы будете одеты. Внешний вид и манера держаться имеют очень большое значение и практически определяют первое впечатление.
  - Если Вы идете на собеседование в финансовое учреждение, выберите консервативно-деловую форму одежды.
  - Если Вы собираетесь на интервью в строительную организацию или дизайнерскую фирму, можно позволить себе одеться в более свободном стиле.
  - Можно постараться узнать заранее, принят ли в фирме деловой или более свободный стиль одежды, но в любом случае на интервью лучше одеться более официально.

• Если появление на работе в джинсах считается в этой фирме в порядке вещей, Вы сможете себе это позволить, когда начнете работать, но на интервью в свитере и джинсах приходить не стоит.

• В любом случае Вы должны выглядеть опрятно и аккуратно.

• Женщине лучше всего надеть на собеседование строгий костюм или достаточно консервативное платье, не впадая в крайности при выборе длины юбки, расцветки и украшений. Не следует пользоваться резкими духами или одеколоном.

• Заранее удостоверьтесь, что Вы знаете, как проехать к зданию фирмы и где оставить машину. Выйдите из дома заблаговременно.

• Приходите на 15 минут раньше назначенного времени. Этим Вы покажете, что уважаете проводящего собеседование и цените его время. Если Вы все же опаздываете, постарайтесь перезвонить и предупредить о задержке.

• Помните, что при выборе из нескольких кандидатов, обладающих одинаковой квалификацией, решающую роль сыграет ваше умение произвести благоприятное впечатление во время собеседования.

• Хорошенько выспитесь ночью перед тем, как идти на интервью. Невыспавшиеся люди никогда не производят хорошего впечатления. Постарайтесь лечь спать в обычное время, не раньше и не позже.

• Не пейте много жидкости. Вы можете не найти туалет в незнакомой организации и будете себя плохо чувствовать во время интервью.

• Если Вас кому-либо представят, приложите все усилия, чтобы правильно услышать и запомнить имя этого человека. Если Вы сразу сможете обратиться к собеседнику по имени, это произведет благоприятное впечатление. Переспрашивание же обнаружит излишнюю нервозность.

• Важно выяснить продолжительность интервью и придерживаться оговоренного времени. Это поможет правильно распределить время между *ответами и вопросами*, определить степень подробности ответов.

• Будьте вежливы и доброжелательны со всеми, кого Вы встретите в офисе. Не забудьте улыбнуться, входя в кабинет интервьюера.

• Не забывайте, как важен язык жестов. Не меньшее значение имеет и Ваше рукопожатие: рука должна быть сухой и теплой; рукопожатие должно быть уверенным, но не слишком сильным. Следите за своей осанкой, стремитесь смотреть в глаза. Не доводите, однако, ничего до крайности.

• Не забудьте взять с собой на интервью как можно больше документов, подтверждающих Вашу квалификацию, образование и дополнительные знания.

• Если Вам предложат заполнить какие-нибудь формы, лучше взять их с собой и вернуть в кратчайший срок. Работая с ними дома, потренируйтесь на черновике. Помните, что все имеет значение: и грамотность, и помарки, и почерк, и четкость формулировок.

• Не забудьте, заканчивая беседу, договориться о том, когда и как Вы узнаете о результатах, и поблагодарить интервьюера.

### Когда собеседование пройдено:

• Вам предложили дожидаться ответа, пообещав позвонить. Если ожидание, на Ваш взгляд, затянулось, не стесняйтесь самостоятельно связаться с фирмой. Возможно, Вы получите отказ (убедившись в этом, Вы сможете сосредоточить свои поисковые усилия на других объектах). А возможно Ваш звонок позволит руководителю фирмы решить проблему выбора из множества кандидатов в Вашу пользу.

• Если Вам все же отказали, не отчаивайтесь, потому что:

- 1) работодатели -- тоже люди и, как все нормальные люди, могут ошибаться;
- 2) собеседование, пусть и неудачное, -- это монетка в копилку Вашего опыта;
- 3) ну кто Вам сказал, что этот упущенный шанс был для Вас единственным?

### Резюме

Резюме -- это краткий вывод из сказанного, написанного или прочитанного, сжато излагающий основные положения (толковый словарь Д. Н. Ушакова).

Применительно к поиску работы, резюме -- это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: **образованность, продуктивность и неограниченность способностей.**

Резюме несет в себе много положительного как для соискателя рабочего места, так и для работодателя. Для соискателя -- это идеальный способ представить себя в наиболее выгодном свете, а для работодателя -- своеобразный метод отсева неподходящих кандидатов.

**Цель резюме -- привлечь внимание к себе при первом, как правило, заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить работодателя пригласить Вас на личную встречу.** Отсюда вытекает главный принцип написания резюме -- подчеркнуть все положительные моменты и сделать незаметным, насколько это возможно, то, что Вашей сильной стороной не является.

#### Нужно написать такое резюме:

- чтобы потенциальный работодатель воспринял его, как источник Ваших биографических данных и информации о Вашем профессиональном опыте;
- чтобы такое резюме отвечало на вопрос, соответствуете ли Вы требованиям, установленным работодателем для данной работы;
- чтобы оно давало дополнительные сведения, которые заинтересуют работодателя и мотивируют пригласить Вас на собеседование.

Резюме, с которым работодатель ознакомился до собеседования, позволяет быстро узнать главное о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы и не записывать необходимые данные о кандидате, что сокращает время и повышает эффективность собеседования.

**На основании резюме формируется первое и довольно устойчивое мнение о человеке, которое, однако, субъективно и зависит от стереотипов восприятия людей.** Если приглашение на собеседование получить не удалось, значит, резюме по каким-то причинам не привлекло внимания работодателя. Единственный шанс преуспеть с помощью резюме -- момент, когда его читают в пер-

вый раз. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более 2-3 минут. Именно поэтому при его составлении используется стандартная форма. По мнению большинства работодателей, очень важно, чтобы информация в резюме была максимально полной и одновременно краткой, а главное, чтобы соискатель во время собеседования мог подтвердить все данные.

**По форме резюме подразделяются на профессиональные (универсальные), хронологические, функциональные, хронологически-функциональные, целевые и академические.**

1. Чаще всего используется профессиональное (или универсальное) резюме, в котором вся информация представляется в блоках. По мнению специалистов, эту форму предпочтительнее использовать тем, у кого с послужным списком все в порядке.

2. Если же опыта работы недостаточно или есть перерывы в трудовом стаже, информацию лучше разместить в функциональном резюме. Функциональное резюме применяется при описании специфического трудового опыта и круга занятий, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления этого опыта. В нем делается акцент на образовании и специальных знаниях и навыках. Также эта форма резюме приемлема в тех случаях, когда был большой перерыв в работе или есть необходимость сменить профессию.

3. Если же главное преимущество – опыт работы, резюме должно быть составлено в хронологическом порядке с перечислением всех мест работы и названий предприятий. Хронологическое или ретроспективное резюме наиболее подходит специалистам, много лет проработавшим в одной и той же области и желающим в ней продолжать свою деятельность.

4. Хронологически-функциональное резюме используется наиболее часто для освещения каких-то особых достижений, в нем в то же время сохраняется хронологическая последовательность изложения трудового стажа и образования.

5. Целевое резюме заполняется тогда, когда внимание сосредоточивается на поиске определенной должности и запрос подкрепляется изложением знаний и способностей.

6. Академическое резюме используется для поиска профессорско-преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень научных работ и публикаций, научных достижений, наград и званий.

#### **Как написать резюме**

Резюме – официальный документ, правила написания которого регламентированы руководством по делопроизводству.

**Объем и требования к оформлению:**

Необходимо продумать несколько вариантов резюме – для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление – удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

1. Первое незыблемое правило – объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно – резюме должно читаться легко.

2. Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого, печатается номер листа и указывается фамилия.

3. Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.

4. Чтобы написать «правильное» резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо же Arial. Множество шрифтов разных размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления – непереносимое условие. Не стоит также демонстрировать возможности фильтров Adobe Photoshop: резюме – это документ.

5. Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.

6. Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.

7. Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.

8. Обязательно проверьте правописание (кнопочка F7 в редакторе Word). У резюме с ошибками нет никаких шансов.

9. Резюме должно быть написано простым языком.

10. Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле – 2 см, правое – 2 см, нижнее – 2 см, левое – 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.

11. Для резюме используется бумага белого цвета, хорошего качества.

### **Нестандартное резюме**

Следует учитывать, что кадровые агентства, как правило, используют прикладные им резюме как источник получения необходимой информации о соискателе, поэтому она в «сухом» виде перегоняется в стандартный бланк резюме, в котором «творческие вольности» аннулируются. Если Вы присылаете нестандартное резюме непосредственно работодателю, тогда есть шанс, что Ваш творческий подход будет по достоинству оценен тем, кому он собственно и предназначался.

## **Возможности творчества**

Есть несколько стандартных линий, следуя которым, можно преобразить резюме в нечто творчески нестандартное и тем самым привлечь внимание к себе.

- **Фотография.** По классическим канонам делопроизводства, фотография должна быть приблизительно такой же, как в паспорте. Но и здесь не существует правил без исключений. Один литредактор придумал очень интересный ход – вместо фото на резюме он поместил свой силуэтный портрет, из тех, которые вырезают ножницами.

- **Эпиграф.** Этим средством стоит пользоваться осторожно. Оно столь же эффективно, сколь и непредсказуемо последствиями. Некоторым работодателям не нравится чрезмерное «умничанье». Но, предположим, если соискатель на место менеджера по персоналу в графе личные качества напишет свой девиз: «Ставя на первое место людей, Вы никогда не совершите ошибки, даже в вопросах получения денег (Майкл Маркс)» – хуже от этого его резюме не станет.

- **Дизайн.** Можно написать ключевые моменты резюме нестандартным шрифтом.

### **Зона риска**

Доля «нестандартных» составляет приблизительно 0,5% от общего количества резюме. К тому же далеко не все из них действительно творческие. Используя нестандартный подход к написанию резюме, Вы должны быть готовы к тому, что менеджеры по персоналу могут его проинтерпретировать, в том смысле, что кандидат слишком экстравагантен и с ним сложно будет сладить.

### **Фотография**

Фотография не должна превышать паспортного формата (3,5 на 4 см). Естественно, пляжные фотографии, и тем более семейные, впечатывать в резюме не стоит – этим Вы только выразите неуважение к работодателю.

Можно выделить три причины, по которым стоит загружать свою фотографию:

1. Резюме, включающее фотографию автора, более продуктивно и интересно работодателю.

2. Фото способствует более достоверной идентификации Вашей личности.

3. Большинство работодателей делает свое заключение о предоставлении работы соискателю в течение первых 3-х минут после знакомства. И внешний вид играет не последнюю роль в первом впечатлении. Именно поэтому, имеет смысл познакомить своего потенциального работодателя со своим изображением – либо оно выгодно выделит Вас среди других претендентов, и тогда шанс на получение работы возрастет, либо Вы сразу не подойдете по тем или иным параметрам и тем самым сэкономите себе полдня, которые бы Вы затратили на проведение пустого для Вас собеседования.

### **Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:**

- краткость – отсутствие лишних слов, непонятных сокращений и терминов;
- конкретность – отсутствие информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;

- целенаправленность – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- активность – необходимость использования активных глаголов, показывающих активность. Например, если у Вас есть только начальные знания бухучета, а они необходимы для данной должности, то нужно писать «владею основами бухучета и аудита». Никогда не следует писать «участвовал», «оказывал помощь», т. к. это позволяет думать, что Вы стояли в стороне и от случая к случаю оказывали разные услуги;
- точность и ясность изложения мысли;
- избирательность – предполагает тщательный отбор информации (не пытайтесь все уместить в одном резюме. Помните, резюме должно полностью соответствовать той должности, на которую Вы претендуете!);
- честность (отсутствие недостоверной информации);
- грамотность.

### **Автобиография**

Автобиография представляет собой составленный собственноручно документ с описанием основных событий в жизни человека. Естественно, Вы должны постараться представить себя в выгодном свете.

Из автобиографии на новом месте работы получают еще одну возможность узнать что-то новое и интересное о Вашей личности, о среде из которой Вы вышли. Словом о Ваших достоинствах, недостатках и предпочтениях. Важно не просто изложить факты своей жизни. Представляет особую ценность – как у Вас получится это сделать. Плохое впечатление даже при наличии блестяще составленного резюме произведут наличие орфографических ошибок в автобиографии, путаное изложение мысли и т. д.

Будьте готовы, если Вам предложат написать автобиографию в присутствии сотрудника кадровой службы компании. Поэтому если Вы занимаетесь поиском новой работы, составьте заранее свой пример автобиографии.

### **Как правильно написать автобиографию**

Автобиография составляется в произвольной форме, потому как не предусмотрен стандартный единый образец написания. Кадровые службы предъявляют различные требования к составу нужных им сведений, поэтому Вам потребуется корректировать образец автобиографии к конкретной ситуации. Поэтому Вам будет весьма полезно знать о сложившихся традициях в написании данного документа.

- Составляют автобиографию обычно на листах формата А4. В организации Вам также могут предложить специальные бланки, в которых могут быть предусмотрены вопросы, на которые и следует ответить.
- Излагают текст в повествовательной форме, при этом все факты доводятся в хронологическом порядке по мере их появления в жизни. Все названия мест работы или учебы пишутся на момент описываемого события. Постарайтесь свое творение уместить на одном листе.
- Укажите, как вас зовут, дату и место рождения.



- Часто требуется привести в автобиографии информацию о родителях – как зовут, год рождения и чем занимаются, о наличии брата или сестры – как зовут, возраст, учатся или работают.

- Об образовании – обычно в автобиографии для устройства на работу достаточно указать, какую школу Вы закончили, о дальнейшем «взрослом» образовании указывают уже подробно (периоды учебы, специальность, причины незаконченного образования).

- О трудовой деятельности – периоды работы на каждом месте, занимаемую должность, допускается написать о выполняемой работе (должностных обязанностях), деловых достижениях, можно указать причины смены места работы.

- О семье – Ваше семейное положение, сведения о супруге и детях (как зовут, их возраст и чем занимаются).

- Мужчинам требуется включить сведения о прохождении воинской службы – где, когда, звание.

- Женщинам будет уместно рассказать о периодах нахождения в отпуске по беременности и родам, отпуске по уходу за ребенком.

- Напишите о личных достижениях, наградах и поощрениях – возможно Вы выполняли какую-либо общественную работу, были членом профсоюзной организации, имели успехи в спорте и прочее (обо всем что выделяет Вас среди других и является действительно значимым). А также Вы можете написать обо всем, как Вы считаете, что будет представлять интерес.

- Подписать свою автобиографию (справа) и поставить дату (слева) требуется обязательно.

- Учитывайте, что возможно кое о чем будет уместно умолчать. Подумайте, возможно требуется сместить акценты, события изложить чуть под иным углом зрения. Ведь Вам требуется, чтобы автобиография подходила к сложившейся ситуации, например, получению конкретной вакансии. В любом случае откажитесь от подтасовки и ложных фактов – в наши дни многие сведения можно проверить.

Осветим еще один нюанс. Довольно часто спрашивают, а что делать, если написать автобиографию надо студенту, школьнику (или бывшему им совсем недавно). Т. е. речь идет о людях, которые еще не имеют значительного опыта работы. О чем им писать?

Исходят из имеющихся возможностей, чтобы себя преподнести получше. Например, студенты проходят практику во время учебы, возможно подрабатывали где-то, прослушали дополнительный курс и т. д. Укажите это. Ведь никто не ожидает, что недавний студент обладает высоким мастерством в профессии. Главное – это показать стремление к познанию нового, продемонстрировать активную жизненную позицию.

Школьник может написать о каких-либо победах в олимпиадах (значит, обладает хорошими знаниями по определенному предмету), достижениях в спортивной секции (уже хорошо, что спортом увлекается, будет выступать за новую команду), дополнительном обучении в школе искусств (раз хорошо рисует, будет участвовать в создании сайта) и т. д. Действует тот же принцип – донести информацию, которая выгодно выделяет Вас из массы и способна вызвать к Вам симпатию.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10**  
**Анализ использования трудовых ресурсов**

**Цель работы:** получить практические навыки анализа трудовых ресурсов на предприятии.

**Содержание работы:**

**Задача 1**

Дать оценку обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и изменению их структуры. Сделать выводы.

Категории персонала	За предыдущий год		За отчетный год				Отклонение от			
	численность, чел.	уд. вес, %	по плану		фактич.		пред. года		плана	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Основная деятельность	6283		6152		6086					
Из нее:										
1.1. Рабочие	5152		5078		5000					
1.2. Служащие	1131		1074		1086					
Из них:										
1.2.1. Руководители	458		440		454					
1.2.2. Специалисты	628		568		588					
2. Неосновная деятельность	366		405		382					
ВСЕГО										

**Задача 2**

Произвести анализ движения рабочей силы и сделать выводы об их изменении по сравнению с предыдущим годом.

Показатели	За предыдущий год	За отчетный год	Отклонение от предыдущего года
1	2	3	4
1. Состояло по списку на начало года	5156		
2. Принято	981	374	
3. Выбыло	737	697	
В том числе:			
3.1. По собственному желанию	401	322	
3.2. Уволено за прогулы и другие нарушения дисциплины	91	102	
3.3. Выбыло по прочим причинам	245	273	
4. Состояло по списку на конец года			
5. Среднесписочная численность			
6. Коэффициент оборота по приему			
7. Коэффициент оборота по выбытию			
8. Коэффициент текучести кадров			
9. Коэффициент постоянства кадров			

### Задача 3

Рассчитайте и проанализируйте динамику движения рабочей силы предприятия на основании следующих коэффициентов: оборота по приему, оборота по выбытию, текучести кадров, постоянства персонала. По результатам расчетов сделайте выводы.

Показатель	Прошлый год	Отчётный год	Δ
1	2	3	4
Среднесписочная численность работающих	184	174	
Количество работников, проработавших весь год	160	163	
Приняты на работу	70	73	
Выбыло с предприятия	68	72	
в том числе:			
– по собственному желанию	60	63	
– на пенсию	2	1	
– перевод на другое предприятие	-	2	
– уволены за нарушение трудовой дисциплины	2	1	
– в Вооруженные силы	2	-	
– на учебу	-	1	
– по другим причинам	2	4	

### Задача 4

Произвести анализ изменения фонда рабочего времени предприятия методом абсолютных разниц, сделать выводы.

Показатель	Значение показателя		Изменение
	прошлый год	отчётный год	
1	2	3	4
Среднегодовая численность рабочих	160	164	
Отработано дней одним рабочим за год	225	215	
Отработано часов одним рабочим за год	1755	1613	
Средняя продолжительность рабочего дня, ч			
Общий фонд рабочего времени, чел.-ч			

### Задача 5

Дать общую оценку эффективности использования рабочего времени, сделать соответствующие выводы

Показатель	По плану	Фактически	Абсолютное отклонение	Выполнение плана, %
1	2	3	4	5
1. Среднесписочная численность рабочих	5078	5000		
2. Отработано за год одним рабочим:				
2.1. дней	225	223		
2.2. часов				
3. В том числе сверхурочно отработанное время, ч		1485		
4. Продолжительность рабочего дня, ч	7,82	7,81		
5. Фонд рабочего времени, чел.-час				

### Задача 6

Проанализируйте динамику и выполнение плана по уровню трудоемкости продукции.

Показатель	За преды- дущий год	За отчетный год		Рост уровня, %	
		план	факт	факт к пр. году	факт к плану
1	2	3	4	5	6
1. Выпуск продукции, руб.	344 515	315 000	353 696		
2. Отработано всеми рабочими человеко-часов	8 802 867	8 937 280	8 710 783		
3. Удельная трудоемкость, чел.-ч на 1 руб.					
4. Среднечасовая выработка, руб.					

### Задача 7

Произвести методом цепных подстановок анализ изменения производительности труда работников предприятия. По результатам расчетов сделать выводы.

Показатели	прошлый год	отчётный год	Δ
1	2	3	4
Выпуск продукции, тыс. руб.	420	590	
Среднегодовая численность ППП, чел.	100	90	
В том числе рабочих	60	63	
Удельный вес рабочих, коэффициент			
Отработано дней одним рабочим за год	250	260	
Отработано часов одним рабочим за год	2500	2600	

## РАЗДЕЛ 3 «ДЕЛЮВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

Документационное обеспечение управленческой деятельности.  
Делопроизводство

#### Цели работы:

- сформировать представление о сущности и месте делопроизводства в структуре управленческого труда;
- изучить виды и формы ответственности за нарушения законодательства в области делопроизводства;
- получить общие знания об исторических корнях развития делопроизводства в Республике Беларусь и необходимости его преемственности;
- изучить теоретическую базу общего (административного) делопроизводства, современные проблемы и тенденции его развития;
- ориентироваться в основных терминах и их определениях.

## Содержание работы:

### Темы докладов для обсуждения:

1. Краткая история становления и развития делопроизводства в Беларуси.
2. Виды и формы ответственности за нарушение законодательства в области делопроизводства и архивного дела.

### Задание 1

Вопросы для обсуждения:

1.1. Поясните сущность термина «делопроизводство». Какие новые современные термины используются наравне с термином «делопроизводство». С чем связано появление данных терминов? Разъясните сущность термина «документоведение». Охарактеризуйте объект делопроизводства.

2.1. Дайте определение понятий: «документирование», «организация работы с документами», «документооборот», «объем документооборота», «архивное дело», «архив».

### Задание 2

Решите тестовые задания

1. Делопроизводство – это:

- А. научная дисциплина, изучающая в историческом развитии способы создания документов;
- Б. отрасль практической деятельности, обеспечивающая документирование;
- В. научная дисциплина, изучающая закономерности образования документов;
- Г. отрасль практической деятельности, обеспечивающая организацию работы с официальными документами;
- Д. отрасль практической деятельности, изучающая становление и развитие систем документации.

2. Объектом изучения в делопроизводстве является:

- А. документ;
- Б. системы документации;
- В. процессы работы с документами;
- Г. служба документационного обеспечения организации;
- Д. нормативно-методическая база делопроизводства.

3. В структуре делопроизводства выделяют следующие самостоятельные виды практической деятельности:

- А. документирование;
- Б. архивное дело;
- В. электронный документооборот;
- Г. организация документооборота;
- Д. общий документооборот.

4. Документирование – это:

- А. организация хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения;
- Б. движение документов в организации с момента их создания до отправления;

В. движение документов в организации с момента их получения до завершения исполнения;

Г. запись информации на различных носителях по установленным правилам;  
Д. обеспечение организации хранения и использования документов.

5. Организация работы с документами – это:

А. организация документооборота, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения;

Б. движение документов в организации с момента их создания до отправления;

В. движение документов в организации с момента их получения до завершения исполнения;

Г. запись информации на различных носителях по установленным правилам;  
Д. обеспечение организации хранения и использования документов.

6. Документооборот – это:

А. организация хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения;

Б. движение документов в организации с момента их создания или получения до отправления;

В. движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения;

Г. запись информации на различных носителях по установленным правилам;  
Д. обеспечение организации хранения и использования документов.

7. Архивное дело – это:

А. организация хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения;

Б. движение документов в организации с момента их создания до отправления;

В. движение документов в организации с момента их получения до завершения исполнения;

Г. запись информации на различных носителях по установленным правилам;  
Д. обеспечение организации хранения и использования документов.

### **Методическое обеспечение для выполнения работы**

#### **1 Понятие делопроизводства, объект, цель изучения и содержание дисциплины**

**Делопроизводство** – это отрасль практической деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами. Параллельно с термином «делопроизводство» используется термин «документационное обеспечение управления» и «информационно-документационное обеспечение управления». Появление этих терминов связано с автоматизацией процесса управления. Термин «делопроизводство» необходимо отличать от термина «документоведение».

**Документоведение** – научная дисциплина, которая изучает в историческом развитии: закономерности образования документов; способы их создания; становление и развитие систем документации, складывающиеся в различных отраслях человеческой деятельности. Важнейшей задачей документоведения на современном этапе является теоретическое обоснование процессов документационного обеспечения управления.

Объектом изучения в делопроизводстве является документ и все процессы работы с ним, то есть организация документных работ, а именно: создание, изготовление, прием, регистрация документов, их распределение и контроль исполнения, справочная работа, вопросы классификации документов, порядок проведения экспертизы ценности, хранения и использования документов.

## **2 Необходимость изучения и ответственность за несоблюдение нормативных актов по делопроизводству**

Без грамотной постановки делопроизводства в организации невозможно:

- обеспечить процесс внутренней и внешней коммуникации;
- эффективно и в оптимальные сроки справляться с потоками документации;
- обеспечивать и контролировать исполнение отраженного в документе

управленческого решения;

- контролировать сохранность документа и представленной в нем информации.

Государство уделяет повышенное внимание вопросам грамотной постановки делопроизводства. Это находит отражение, прежде всего, в усилении государственного контроля за состоянием делопроизводства и архивов в учреждениях, введении ответственности должностных лиц за нарушение законодательства в области делопроизводства и архивного дела. В частности, Республике Беларусь предусматривает ответственность за:

- несоблюдение обязательных требований законодательства в области технического нормирования и стандартизации в оформлении документов, организации документооборота – предупреждение или наложение штрафа в размере до 20 базовых величин;

- выделение помещений для размещения документов с нарушением установленных нормативно-правовыми актами требований, изъятие у архивов помещений и использование их не по назначению, отказ от передачи документов на государственное хранение в установленных законом случаях – предупреждение или наложение штрафа в размере до 20 базовых величин;

- непредставление должностным лицом или индивидуальным предпринимателем в установленные сроки документов, отчетов, сведений или иных материалов, подлежащих представлению в соответствии с законодательством Республики Беларусь, либо предоставление документов, отчетов и других видов документов, содержащих заведомо недостоверные сведения – наложение штрафа в размере от 4 до 20 базовых величин;

- приписки, сокрытие данных, иное искажение государственной статистической отчетности должностным лицом или индивидуальным предпринимателем, а также непредставление или несвоевременное представление такой отчетности – наложение штрафа в размере от 50 до 100 базовых величин;

- утрата или незаконное уничтожение индивидуальным предпринимателем или должностным лицом документов постоянного или долгосрочного хранения, а равно причинение им непоправимых повреждений – наложение штрафа в размере от 10 до 30 базовых величин; – и т. д.

### **3 Современная нормативно-методическая база делопроизводства**

#### **Нормативно-методическая база делопроизводства включает в себя:**

- законодательные акты Республики Беларусь в сфере информации и документации;
- указы и распоряжения Президента Республики Беларусь, постановления и распоряжения Правительства Республики Беларусь;
- правовые акты нормативного и инструктивного характера;
- государственные стандарты на документацию;
- унифицированные системы документации и общегосударственные классификаторы.

#### **Основные законодательные нормативно-правовые акты в области делопроизводства включают:**

- Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях от 12 апреля 2003 г. (с изм. и доп.) // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2007. № 2/1305;
- Закон Республики Беларусь «Об информатизации» от 6 сентября 1995 г. № 3850-ХИ // Ведомости Верховного Совета Республики Беларусь. 1995. № 33. Ст. 428;
- Закон Республики Беларусь «Об электронном документе» от 10 января 2000 г. № 357-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. 2000. № 7.

#### **Основные государственные стандарты на документацию в области делопроизводства включают:**

- СТБ 6.38-2004. Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. – Минск: Госстандарт, 2004;
- ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. – М.: Госстандарт России, 1998;

#### **Унифицированные системы документации и общегосударственные классификаторы в области делопроизводства включают:**

- Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Унифицированные документы» (ОКУД).
- Унифицированную систему организационно-распорядительной документации / Рук. автор. коллектива П. А. Левчик [и др.]. – Минск: БелНИИДАД, 2000. – 87 с.

#### **Основные термины и их определения**

В структуре делопроизводства выделяют два отдельных самостоятельных вида практической деятельности: документирование (создание и оформление документа) и организация документооборота (обеспечение движения документов).

**Документирование** – запись информации на различных носителях по установленным правилам. Документирование может осуществляться как рукописным способом, так и с помощью технических средств.



Исторически сложились две системы документирования:

- документирование по общим вопросам управления (охватывает основную, оперативную деятельность организаций);
- документирование специальных сторон управленческой деятельности (бухгалтерская, статистическая, дипломатическая и др. виды документации).

Организация работы с документами – организация документооборота, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения.

Документооборот – движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления.

Документооборот включает следующие процессы:

- прием и первичная обработка документов;
- их предварительное рассмотрение и распределение;
- регистрация документов;
- контроль исполнения документов;
- информационно-справочная работа;
- исполнение документов;
- их отправка;
- систематизация и текущее хранение документов;
- уничтожение документов.

Объем документооборота – количество документов, поступивших в организацию и созданных ею за определенный период.

Архивное дело – отрасль деятельности, обеспечивающая организацию хранения и использования архивных документов.

Архив – организация или ее структурное подразделение, осуществляющее прием и хранение архивных документов с целью использования.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12** **Система организационной документации**

### **Цели работы:**

- ознакомиться с перечнем, целями составления, структурой и содержанием организационных документов;
- изучить особенности оформления организационных документов.

### **Содержание работы:**

#### **Задание 1**

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте три основных типа учредительных документов.
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте организационные документы, определяющие условия ее функционирования, правила, нормы организации работы.

## Задание 2

Используя методические указания заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Особенности оформления организационных документов

Наименование организационного документа	Кто подписывает?	Кто утверждает?	Кто визирует?
Устав			
Учредительный договор			
Положение об организации			
Положение о структурном подразделении			
Инструкция			
Должностная инструкция			
Штатное расписание			
Регламент			

### **Методические указания**

Под организационными документами понимают комплекс взаимосвязанных видов документации, закрепляющих организационно-правовую форму и форму собственности организации, регламентирующих структуру, задачи и функции организации, определяющих условия функционирования, правила, нормы организации работы, права, обязанности и ответственность работников и др. Организационно-нормативные документы являются наиболее общими, основополагающими, представляют собой правовую основу деятельности организации и обладают наивысшей юридической силой по отношению к другим видам локальных нормативных актов, так как документы других групп создаются на их базе.

После регистрации учредительных документов и на их основе в каждой организации должны быть созданы организационные документы, определяющие условия ее функционирования, правила, нормы организации работы:

- положение (о структурном подразделении);
- штатное расписание;
- правила (внутреннего трудового распорядка, организации деятельности);
- инструкция (на процесс, вид деятельности, должностная);
- регламент.

Организационные документы разрабатываются руководством организации, структурных подразделений с привлечением юридической службы, специалистов и др. Организационные документы в обязательном порядке проходят процедуру утверждения и подлежат визированию. Организационные документы подписывает разработчик.

#### **Учредительные документы**

Закон определяет три типа учредительных документов:

- учредительный договор;
- устав;
- общее положение об организации данного вида.

Любое юридическое лицо действует на основании устава и/или учредительного договора.

Устав – это учредительный документ, регламентирующий деятельность организации, определяющий основные задачи, функции, права, обязанности, порядок руководства, взаимоотношения с другими организациями, порядок проведения ревизий, порядок ликвидации и реорганизации.

Устав закрепляет организационно-правовую форму и форму собственности организации, ее название, юридический адрес, предмет и цель деятельности, порядок образования имущества, распределения долей в уставном капитале, порядок и органы управления и контроля, виды деятельности, порядок распределения прибыли, условия реорганизации и ликвидации и др.

Основными видами уставов являются:

- устав государственной организации (утверждается вышестоящим органом (министерством, комитетом);
- устав коммерческой организации (утверждается общим собранием учредителей, собственником имущества) и регистрируется государственным органом;
- устав общественной организации (утверждается общим собранием (съездом) участников организации).

Учредительный договор – это договор, в котором стороны (учредители) обязуются создать юридическое лицо и определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности.

В учредительном договоре определены также условия и порядок:

- распределения между участниками прибыли и убытков;
- управления деятельностью юридического лица;
- выхода учредителей (участников) из его состава.

При необходимости учредительный договор утверждает устав, который дополняет договор и закрепляет организационно-правовой статус организации.

Учредительный договор вступает в силу с момента подписания, если иное не оговорено в договоре.

В случаях, определенных законом, некоммерческая организация может действовать на основании положения об организации.

В общем виде положение – это локальный правовой акт, определяющий порядок образования, структуру, функции, права и обязанности организации, структурного подразделения, коллегиального органа (комиссии).

Положение об организации – это учредительный документ, регламентирующий деятельность некоммерческой организации, определяющий основные задачи, функции, права, обязанности, порядок руководства, взаимоотношения с другими организациями, порядок проведения ревизий, порядок ликвидации и реорганизации.

### **Положение о структурном подразделении**

Положение о структурном подразделении – это локальный правовой акт, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации, определяющий основные задачи, функции, права, обязанности и др.

Данный документ применяется также в отношении филиалов, представительств, дочерних и ассоциированных компаний.

Положения подписывают должностные лица, являющиеся их непосредственными разработчиками (например, начальники структурных подразделений, заместители первого руководителя и др.), визирует положение юридическая служба (юрисконсульт), утверждает руководитель. Положение обретает юридическую силу с момента утверждения. Гриф утверждения заверяется печатью организации.

### **Штатное расписание**

Штатное расписание – это локальный правовой акт, определяющий структуру, численность, должностной состав и оплату труда работников организации. Гриф утверждения содержит информацию о штатной численности, месячном фонде заработной платы организации.

Ответственность за подготовку штатного расписания несут планово-экономическое подразделение и служба персонала. Проект штатного расписания визируют руководители подразделений, главный бухгалтер, юрисконсульт, заместители руководителя организации.

Штатное расписание подписывается руководителем отдела кадров и утверждается руководителем организации с проставлением гербовой печати (или печати организации) на грифе утверждения.

### **Правила внутреннего трудового распорядка**

Правила внутреннего трудового распорядка – это локальный правовой акт, регламентирующий организацию работы, взаимные обязанности работников и администрации, предоставление отпусков, командирование сотрудников, внутриобъектный режим и др.

Правила внутреннего трудового распорядка закрепляют порядок приема, перевода, увольнения работника, обязанности работника и нанимателя, рабочее время и его использование, порядок поощрения работников и взысканий за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим.

Документ разрабатывается на основе типовых правил внутреннего распорядка с учетом специфики деятельности, формы собственности и других особенностей конкретной организации.

Правила составляются на общем бланке организации руководителем кадровой службы, согласовываются путем обсуждения на собрании трудового коллектива, визируются юрисконсультом и утверждаются руководителем организации.

### **Инструкция**

Инструкция – это локальный правовой акт, регулирующий организационные, производственные, финансовые и иные вопросы деятельности организаций, предприятий и должностных лиц.

Инструкция утверждается и вводится в действие руководителем организации или распорядительным документом (приказом). При введении приказом инструкция оформляется как приложение к этому приказу.

Различают инструкции на процесс и должностные инструкции. Должностные инструкции могут быть типовыми; отраслевыми и индивидуальными.

Должностная инструкция – это локальный правовой документ, в котором определены функции, права, обязанности и ответственности сотрудника предприятия.

Должностная инструкция:

- разрабатывается – руководителем структурного подразделения;
- визируется – юристом предприятия и кадровой службой;
- утверждается – руководителем предприятия или заместителем директора, курирующим это подразделение, или вводится приказом. Все существенные изменения в должностную инструкцию вносятся приказом руководителя предприятия.

#### **Регламент**

Регламент -- это локальный правовой акт, устанавливающий порядок деятельности руководства организации, коллегиального или совещательного органа.

Текст регламента состоит из разделов, имеющих самостоятельные заголовки и разбитых на пункты и подпункты, нумеруемые арабскими цифрами. Регламент коллегиального или совещательного органа определяет статус этого органа; порядок планирования работы; порядок подготовки материалов для рассмотрения на заседании; внесение материалов на рассмотрение; порядок рассмотрения материалов и принятия решений на заседании; ведение протокола заседания; оформление решений; порядок доведения решений до исполнителей; материально-техническое обеспечение заседаний.

Регламент оформляется на общем бланке учреждения. Регламенты утверждаются руководителем организации или руководителем коллегиального органа.

В процессе подготовки регламенты проходят стадию обсуждения на заседании членами коллегиального или совещательного органа, а также согласования с заинтересованными подразделениями и юридической службой.

## **РАЗДЕЛ 4. «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13 SWOT-анализ предприятия. Стратегическая диагностика проблем предприятия**

**Цель работы:** научиться проводить SWOT-анализ предприятия и диагностировать проблемы предприятия, определять целесообразность реализации краткосрочных и долгосрочных мер управления.

#### **Содержание работы:**

##### **Задание 1**

Ознакомьтесь с методикой стратегической диагностики предприятия и проведите стратегическую диагностику известного Вам белорусского предприятия. Выявите слабые и сильные стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Используя SWOT-анализ, предложите наиболее приемлемые решения.

## Методические указания

SWOT-анализ в менеджменте является каноническим инструментом, на базе которого диагностируются проблемы предприятия и разрабатываются стратегии предприятия. В основе методического принципа SWOT-анализа лежит системный взгляд на предприятие, согласно которому сформулированная стратегия – результат поиска соответствия между факторами внешней и внутренней среды организации.

История метода начинается в 1963 г., когда профессор Гарвардского университета К. Эндрюс публично представил акроним SWOT (по начальным буквам слов Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности и Threats – угрозы) и предложил использовать эту методику в бизнесе для систематизации знаний о текущей ситуации и выявления тенденций.

### Алгоритм проведения SWOT-анализа

Процедура проведения SWOT-анализа состоит из прохождения трех последовательных этапов: (1) анализа внешней среды предприятия, (2) анализа внутренней среды предприятия, (3) нахождения соответствия между факторами внешней и внутренней среды и интерпретации результатов.

Внешняя среда предприятия состоит из двух частей: макросреда (среда дальнего окружения, среда косвенного воздействия) и микросреда (среда ближнего окружения, среда непосредственного воздействия). Макросреда неконтролируема, но тенденции и изменения ее факторов необходимо отслеживать и учитывать; на некоторые факторы микросреды предприятие может оказывать влияние.

Провести анализ факторов макросреды – это значит провести PEST-анализ. Акроним PEST означает совокупность политических, экономических, социальных и технических факторов, оказывающих влияние на предприятие.

К микросреде относится совокупность стейкхолдеров предприятия. Стейкхолдеры – любая группа или индивиды, которые могут влиять на деятельность организации. К ним относятся потребители, конкуренты, поставщики, финансовые организации, органы местного управления и т. д.

Проанализировав каждый из факторов внешней среды, можно выявить некоторые положительные для предприятия тенденции или явления во внешней среде – это и будут возможности, которые можно использовать в SWOT-анализе, а негативные – угрозы. После этого составляется список возможностей и угроз.

Для того чтобы позиционировать возможности и угрозы, можно воспользоваться матрицами возможностей и угроз, предложенными Виханским О.С. [12,65]

Таблица 1 – Матрица влияния возможностей на предприятие

		влияние		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
вероятность реализации возможности	Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
	Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
	Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля «ВС» (высокая вероятность и сильное влияние), «ВУ» (высокая вероятность и умеренное влияние), «СС» (средняя вероятность и сильное влияние), необходимо обязательно использоваться. Возможности же, соответствующие полям «СМ», «НУ», «НМ», практически не заслуживают внимания.

Аналогичная матрица строится для оценки угроз.

Таблица 2 – Матрица влияния угроз на предприятие

		влияние			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие» ушибы
вероятность реализации угрозы	Высокая вероятность	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	Средняя вероятность	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	Низкая вероятность	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Те угрозы, которые попадают в поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстреешего устранения. Оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения. Необходимо внимательно следить за их развитием, хотя при этом и не ставится задача их первостепенного устранения.

Отобранные при помощи матриц возможности и угрозы заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Второй этап SWOT-анализа связан с исследованием факторов внутренней среды предприятия. Анализ внутренней среды предприятия должен проводиться по всем подсистемам предприятия (маркетинг, производство, финансы, кадры, НИОКР, менеджмент), что позволит обеспечить комплексность и системность. Его результатом должен стать список сильных и слабых сторон предприятия, которые всегда являются относительными (относительно конкурентов, желаемого состояния показателей или в сравнении с состоянием исследуемых показателей предприятия в определенный момент времени). Выбранные как наиболее значимые для предприятия сильные и слабые стороны заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Возможности, угрозы, сильные и слабые стороны являются всего лишь исходными данными для SWOT-анализа. Непосредственно SWOT-анализ – это определение связей между каждой возможностью, угрозой и соответствующими им сильными и слабыми сторонами. Каждое пересечение требует представления некой рекомендации для данного предприятия.

Таблица 3 – Матрица SWOT-анализа

		Возможности (O)		Угрозы (T)	
		1	2	3	4
Сила (S)	1	1	2	2	2
	2	1	2	2	2
Слабость (W)	3	3	3	4	4
	4	3	3	4	4

Квадрант 1: Как воспользоваться возможностями

Квадрант 2: За счет чего можно снизить угрозы

Квадрант 3: Что может помешать воспользоваться возможностями

Квадрант 4: Самые большие опасности для фирмы

Заполнив матрицу SWOT-анализа, предприятие генерирует стратегию (или стратегии), исходной информацией для которой будет квадрант 1, а квадранты 2, 3 и 4 позволят окончательно скорректировать формулировку стратегии в соответствии с основными проблемами предприятия, подлежащими скорейшему решению.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14

### Антикризисное управление предприятием

**Цель работы:** изучить опыт антикризисного управления белорусских предприятий.

#### Содержание работы:

**Темы докладов для обсуждения:** Рассказ о любом предприятии в Республике Беларусь (по материалам периодической печати). Назвать признаки, причины кризиса, сформулировать 3-4 мероприятия антикризисного плана.

#### Задание 1

Успех антикризисного управления во многом зависит от того, удалось ли руководству предприятия своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному переломному состоянию предприятия. Наиболее сложным в процессе антикризисного управления предприятием является выявление цепочек экономических явлений, возникающих после обнаружения того или иного сигнала, и выработка соответствующих решений.



Ниже приведены некоторые сигналы о возникновении исходных экономических явлений, запускающих механизм изменения состояния предприятия. Поставьте им в соответствии следующие агрегированные параметры факторов внешней среды, определяющие условия функционирования предприятия:

- А. Параметры спроса.
- Б. Параметры факторов производства.
- В. Параметры родственных и поддерживающих отраслей.
- Г. Параметры конкурентной среды.
- Д. Деятельность государственных властных структур.
- Е. Случайные явления.

Для каждого сигнала предложите способ реагирования на него.

1. Сигналы о возникновении исходных экономических явлений.
2. Усиление колебаний в спросе и прибылях от продажи товаров предприятия.
3. Сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов.
4. Рост цен на сырье и материалы.
5. Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов.
6. Усиление эластичности спроса на товары предприятия.
7. Рост величины спроса на аналогичные товары конкурентов.
8. Рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.
9. Повышение налоговых ставок.
10. Стихийные бедствия.
11. Ценовая война началась.
12. Переориентация родственных отраслей на новую технологию.
13. Падение величины спроса на товары предприятия.
14. Сокращение предложения средств производства.
15. Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам предприятия.
16. Снижение покупательской способности населения.
17. Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты качества.
18. Рост цен на средства производства.
19. Свертывание производства родственных отраслей.
20. Конкурентный статус предприятия-конкурента существенно повысился.
21. Число конкурирующих фирм существенно возросло.
22. Покупатель охотно «переключается» на товар-заменитель ввиду его дешевизны.
23. Снятие налоговых льгот с товаров предприятия.
24. Введение налоговых льгот на субституты.
25. Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин.
26. Новые изобретения.

## Задание 2

Изучите опыт антикризисного управления белорусских предприятий и ответьте на вопросы:

### **Вопросы для обсуждения ситуаций:**

1. Проанализируйте основные внешние и внутренние факторы, обуславливающие возникновение кризиса.
2. Перечислите признаки возникшего кризиса.
3. Из приведенных в ситуации техник реструктурирования перечислите те из них, которые относятся: а) к текущему реструктурированию; б) к стратегическому.
4. Оцените эффективность предпринятых антикризисным управляющим мер.
5. Сделайте свои предложения по преодолению предприятием кризиса.
6. Что общего у этих предприятий? В какой мере это обусловило результат?

### **ОАО «Мотовело»**

22 июня стало известно, что гендиректор «Мотовело» Николай Ладутько подал в Экономический суд заявление о банкротстве завода. Бывший мэр Минска, назначенный "вытягивать" предприятие после ареста его предыдущего владельца – бизнесмена Александра Муравьева – увы, не увидел лучшего выхода для ситуации, в которой оказался ММВЗ.

В советское время "Мотовело" был визитной карточкой Беларуси, одним из символов страны. Банкротство завода – это конец славной истории, длиной в 72 года.

6 ноября 1945 года – день основания завода. Через месяц в Минск прибыл первый эшелон со станками, вывезенными с немецкого завода DKW.

1947 – завод собрал первые 10 велосипедов из деталей собственного производства. К концу года собрано 6580 велосипедов.

1951 – в Минске стартует производство мотоциклов. Сначала это "Москва" М1А, а после – 125-кубовый "Минск". К короткому названию завода добавляется приставка "мото-", а аббревиатура теперь звучит как ММВЗ – "Минский мотоциклетно-велосипедный завод".

Завод становится визитной карточкой Беларуси – "сборочного цеха" СССР. В год ММВЗ выпускает 800-900 тысяч велосипедов и до 200 тысяч мотоциклов. После распада СССР завод некоторое время оставался одним из лидеров белорусской промышленности, незначительно сокращая объёмы производства и практически не теряя рынки сбыта.

1999 – завод преобразовывается в ОАО и активно торгует велосипедами на российском рынке и в странах Азии.

2005 – дела у ММВЗ идут всё хуже и хуже. Предприятие вытесняют с азиатских рынков. Рабочие "Мотовело", недовольные низкими зарплатами, начинают забастовку и перекрывают Партизанский проспект.

2006 – Мингорисполком начинает спасать "Мотовело". Заводу выделяется 17,3 млрд рублей субсидий.

2007-2011 годы – за 15,6 млрд рублей (около 7,25 млн долларов) завод покупает австрийская компания АТЕС Holding GmbH, которую возглавляет белорусский бизнесмен Александр Муравьев. В собственность предприятия переходит 99,7% акций "Мотовело". Завод осовременивает бренды AIST и MINSK (вместо буквы I в последнем появляется единичка: MINSK), но сокращает производство "до объемов, обусловленных рынком", начинает сборку квадроциклов.

Сентябрь 2013 года. Обещание инвестора нарастить производство велосипедов не выполняется, четверть производственных корпусов сдается в аренду.

Июнь 2015 года – Александра Муравьева задерживают и обвиняют в мошенничестве – завод зарабатывает на аренде площадей, а станки по цене металлолома уходят в Литву. Гендиректором ОАО "Мотовело" назначается Николай Ладутько, бывший председатель Мингорисполкома.

2016 – власти решают судьбу завода. Оказывается, износ отдельных станков достигает 100%. Ладутько заявляет, что для восстановления производства нужно потратить \$50 млн за шесть лет, а "для начала нужно порядка \$7 млн". В 2016 году завод показывает убыток в 7,5 млн рублей (\$3,5 млн). Рассматривается вариант банкротства и создания на месте "Мотовело" нового предприятия, а также вариант реструктуризации долга перед кредиторами.

Январь 2017 года – акции "Мотовело" конфисковываются в пользу государства.

В апреле 2017 года собрано 2,3 тысячи велосипедов, а за четыре месяца 2017 года – 10,9 тысячи велосипедов. При этом Беларусь умудрилась экспортировать в 10 раз больше – 116 тысяч велосипедов, а импортировала ещё больше: 142 тысячи велосипедов

Июнь 2017 года – руководство завода подаёт в Экономический суд заявление о банкротстве. Из СМИ становится известно, что у "Мотовело" есть долги перед 7 банками. Сумма требований кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества "Мотовело", составляет \$61,3 млн – 187% стоимости активов, а по денежным обязательствам неоспариваемая должником сумма – 59,3 млн рублей. Помимо долгов перед банками, "Мотовело" должен бюджету и сотрудникам 700 тысяч рублей.

### **ООО «Серж»**

К рассмотрению заявление компании «Серж» о признании ее банкротом экономический суд Минска принял в марте 2016 года. В результате ООО «Серж» было признано банкротом.

Ликвидация компании установлена до 19 сентября 2017 года.

Ранее в рамках дела о банкротстве ООО «Серж» было заявлено о реализации остатков готовой продукции на складе, а также сырья и материалов.

Сразу после нового года появилась информация о том, что на продажу выставлено имущество ООО «Серж». Всего 80 лотов, в том числе микроавтобус, легковая машина, административные, производственные, складские здания, технологическое оборудование.

Торги будут проводиться в форме аукциона, сумма шага торгов по каждому лоту составляет 5% от начальной цены предмета торгов. Победит тот, кто предложит большую сумму. Победителем будет признано лицо, предложившее наибольшую цену.

Предприятие «Серж» было основано в 1996 году в Минске. В 2006 году по объемам производства, уровню технологий и динамике развития занимало второе место после «Мілавіцы» среди частных компаний. Во второй половине 2015 года «Серж» появился в списках неплательщиков бюджета.

В марте 2016 года экономический суд Минска принял к рассмотрению заявление компании «Серж» о признании ее экономически несостоятельной. Судом было начато производство по данному делу. В сентябре 2016 года ООО «Серж» было признано банкротом. Срок ликвидационного производства установлен до 19 сентября 2017 года. В качестве кредиторов ООО «Серж» выступают два крупных белорусских коммерческих банка с преобладающей долей иностранного капитала.

В сентябре 2016 года Минфин объявил дефолт по облигациям «Сержа». Ранее владелец «Серж» белорусский бизнесмен Сергей Атрошенко заявлял, что в качестве антикризисной меры и с целью сохранить трудовой коллектив он создал новое юрлицо «Серж-фэшин». Именно эта компания продолжит производство белья под прежним брендом. Между тем, источники в финансовых кругах отмечали, что регистрация новой компании и перевод в нее уцелевших активов были предприняты бизнесменом как попытка уйти от выполнения своих финансовых обязательств.

### **ЗАО «Осиповичский вагоностроительный завод»**

Заявление о признании Осиповичского вагоностроительного завода банкротом было направлено в ноябре 2016 года. Конкурсным управляющим был назначен директор ЧУП по оказанию услуг «Шевкунов» Николай Шевкунов.

По словам Шевкунова, предприятие задолжало 228 млн деноминированных рублей и виновата в этом администрация завода. Перспективы работы и развития у Осиповичского вагоностроительного завода имеются, добавил конкурсный управляющий.

К концу 2016 года завод работал три дня в неделю — вторник, среда, четверг, завершал исполнение ранее заключенных договоров.

В начале декабря арбитражный суд Москвы постановил взыскать с СЗАО «Осиповичский вагоностроительный завод» более 2,5 млн долларов США в пользу Евразийского банка развития.

Требования кредиторов должны были приниматься управляющим в течение января-февраля 2017 года, тогда и был сформирован реестр требований и установлена очередность их удовлетворения. Кстати, банкротство Осиповичского вагоностроительного завода попало в рейтинг событий 2016 года от Аналитического центра «Стратегии» и Научно-исследовательский центра Мизеса. Это событие претендовало на победу в номинации «Провал года» с описанием: «провал государственного инвестиционного приоритета «вагоны», в который было вложено \$160 млн».

### **Задание 3**

Комплексное оздоровление кризисного предприятия.

#### **КПУП «Калинковичский мебельный комбинат»**

Один из примеров успешной санации, проведенной в рамках конкурсного производства, представляет собой коммунальное производственное унитарное предприятие «Калинковичский мебельный комбинат». Это одно из старейших предприятий Гомельщины, которое свою деятельность начало еще в 1938 году. Сегодня мебельный комбинат является государственным предприятием и с июня 2009 года на праве собственности принадлежит Калинковичскому райисполкому.

Рассмотрим более подробно этапы восстановления предприятия.

#### **Введение санации**

В 2001 году постановлением хозяйственного суда Гомельской области от 26.11.2001 в отношении Калинковичского мебельного комбината было возбуждено производство по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) и определен защитный период. Радикальных результатов этот период не дал, и постановлением того же хозяйственного суда от 20.12.2001 в отношении данного должника было открыто конкурсное производство. Почти через полгода решением хозяйственного суда Гомельской области от 14.06.2002 мебельный комбинат был признан экономически несостоятельным, в отношении него введена процедура санации (оздоровления), срок которой с учетом неоднократного продления хозяйственным судом был определен до 29.12.2008.

Эти годы, отведенные хозяйственным судом для финансового оздоровления предприятия, стали годами усердной работы по планомерному и последовательному восстановлению комбината. Каждый раз, вынося постановление о продлении срока санации, хозяйственный суд учитывал конструктивный результат.

На период открытия санации темп роста объемов производства был невысок и составлял 59,4% к уровню 2000 года. В 2001 году комбинатом было произведено продукции на сумму всего 500 млн руб., а убыток составлял 126 млн руб. Все изделия были убыточными с уровнем от 6% до 30%. Рентабельность составляла минус 25,4%. Недостаток оборотных средств усложнял приобретение сырья непосредственно у его производителей, не позволял рассчитывать за электроэнергию, своевременно выплачивать заработную плату.

В постановлении о возбуждении конкурсного производства от 20.12.2001 хозяйственный суд Гомельской области констатировал на мебельном комбинате наличие коэффициента текущей ликвидности в размере 0,59 (при нормативе 1,7), а коэффициент обеспеченности собственными средствами составлял тогда минус 0,72 (норматив – 0,3). Эти объективные показатели наблюдались в течение четырех кварталов и свидетельствовали о неудовлетворительной структуре бухгалтерского баланса и устойчивой неплатежеспособности комбината. Одновременно с возбуждением конкурсного производства с санацией хозяйственный суд в соответствии со ст. 90 – 91 Закона о банкротстве объявил мораторий на экономические санкции и требования кредиторов.

## **ОАО «Быховский консервно-овощесушильный завод»**

Уже в 2014 году долг консервного комплекса превысил его стоимость в два раза.

Как же так вышло, что завод начавший работать еще в конце 30-х годов ХХ века сегодня переживает не лучшие времена.

19.03.2006 вступил в силу указ Президента Республики Беларусь №156 «О мерах государственной поддержки организаций, производящих плодо-овощные консервы». Фактически указ был направлен на поддержку и кредитование на выгодных условиях основных организаций, производящих плодо-овощные консервы. "Быховский консервно-овощесушильный завод" оказался в списке указа.

Главный специалист по развитию производства Людмила Вашкевич, проработавшая на заводе 38 лет, отлично помнит то время, когда продукция огромными партиями поставлялась не только для нужд советской армии, но и на Дальний Восток. Здание, в котором ранее располагались производственные мощности завода, в настоящее время находится в аварийном состоянии и не эксплуатируется, однако требует уплаты налога на недвижимость.

Людмила рассказала, что заводу была необходима модернизация, и он был внесен в план указа. Изначально цена вопроса составляла порядка 2,6 млрд белорусских рублей. Но впоследствии был выстроен практически новый комплекс, стоимость которого в 2009 году составила 56 млрд белорусских рублей.

Хотели как лучше, а получилось как всегда. Предприятие получило 2/3 кредитных средств вместо 2/3 бюджетных. После торжественного открытия новый завод остался наедине с кредиторами. А затем время и управленческие таланты сделали свое дело.

Одни только рекламные шедевры завода того периода отлично характеризуют уровень стратегического планирования.

Уже в 2013 году эффект модернизации предприятия привлек внимание контролирующих органов. Чистая годовая прибыль завода составила порядка 400 долл. США в эквиваленте. Затем пошел процесс смены руководителей, который на улучшение финансового состояния никак не повлиял.

Процесс банкротства завода со штатной численностью 228 человек не заставил себя долго ждать, о чем стало известно летом 2014 года. Чистый убыток быховского консервного предприятия достиг практически 6 млрд белорусских рублей. Кроме того, общая сумма долга порядка 136 млрд белорусских рублей, согласно списку кредиторов, была заморожена. Львиная доля которых (около 70%) приходилась на кредиты, выделенные банками и бюджетом.

«Заморозка» долга произошла по причине того, что экономический суд постановил начать процесс санации. То есть, вместо ликвидации убыточного предприятия было принято решение о финансовом оздоровлении и предоставлении заводу шанса доказать свою экономическую жизнеспособность.

Именно поэтому в настоящее время предприятие возглавляет антикризисный управляющий Александр Морозов. Его предшественник со своими обязанностями не справился. Морозов сумел добиться положительных тенденций – первой прибыли за долгое время.

Александр вспоминает, что приступил к руководству в ноябре 2015 года, когда предприятие работало в одну смену пару раз в неделю. Было трудно и первый год вышел хуже предыдущих.

В скором времени после старта обновленного завода к нему присоединили местное сельскохозяйственное предприятие «Мокрянский». Цель была такова: обеспечение собственным сыром.

Как и следовало ожидать успешного тандема не вышло. И дело даже не в том, что на овощах много не заработаешь, а в том, что эти самые овощи выгоднее приобретать у других поставщиков.

Так, по словам Александра Морозова, капуста, выращенная своими силами стоит 25 копеек, а доставленная осенью из Бреста – 13 копеек. А стоимость кочанов весом от трех килограммов еще меньше, так как они считаются не товарными.

Самое прибыльное сырье для переработки – свой летний зеленый горошек, для которого нет никакой необходимости иметь собственное сельхозпредприятие. Несколько специальных комбайнов – и все. В настоящее время «Мокрянский» поставляет на завод не более 30% сырья от необходимого количества. Однако какой ценой!

В ходе беседы с Александром Морозовым также выяснилось, что с середины 2016 года завод приносит прибыль, в отличие от колхоза. И в лучшем случае общий баланс выходит нулевым. Если сложить убытки и внутренние вложения, то получится, что поддержание колхоза обходится заводу приблизительно в 200 тыс. белорусских рублей в год. Данная ситуация, по словам антикризисного управляющего, неизбежно приведет к отсутствию положительных результатов, в связи с чем заводу необходимо «расстаться» с колхозом. Кстати, такие попытки предпринимались ранее и будут предприниматься впредь, так как Александр Морозов полагает, что такой «развод» позволит вытащить хотя бы завод.

По словам антикризисного управляющего, завод смог выйти на прибыль, в том числе за счет пересмотра рецептуры продукции. Так, товарный ряд первой обеденной группы (различные супы) производился без добавления мяса. После добавления которого объемы продаж выросли, несмотря на увеличение цены.

Морозов также рассказал об обновлении практически всего состава специалистов в течение полутора лет и о том, что в 2016 году средняя заработная плата на заводе была 590 рублей.

Кроме того, в ходе разговора с Александром, стало известно, что изменения коснулись не только ассортимента продукции. Были оптимизированы процессы производства, подверглось ремонту все то, что уже вышло из строя, а главное, возросла доля быстрооборачиваемой продукции. Кстати Морозов считает, что это нормально, когда у завода идет процесс заполнения складских помещений. Ведь в подобном производстве имеется понятие сезонности. Тот же березовый сок заготавливается и производится в течение нескольких месяцев, а реализуется весь год. Также, по словам Морозова, завод начал приобретать замороженный горошек и кукурузу у иностранных поставщиков и производить лишь необходимое количество. Все это привело к появлению дополнительных денежных средств.

Образовавшиеся средства были пущены на расчет с контрагентами и погашение текущих долгов предприятия, образовавшихся за первый год процесса санации. Несмотря на «заморозку» долгов, были восстановлены финансово-хозяйственные взаимоотношения с рядом партнеров и поставщиков. Конечно, вернуть старые долги у антикризисного управляющего пока нет возможности, да и права. По крайней мере, завод способен платить по текущим счетам.

В задачи антикризисного управляющего входит в том числе и исправление чужих ошибок. Соответственно у него есть право и говорить о них. Зачастую в данной ситуации предъявлять претензии либо некому, либо нецелесообразно (слишком глобальной была вся компания по модернизации). В данный момент Морозов уверен, что необходимо было проектировать и вводить в эксплуатацию как линию «Tetra Pak», так и склад для хранения заморозки.

Кроме того, управляющий не склонен полагать, что кто-нибудь из предыдущих руководителей сумел бы справиться с подобной кредитной нагрузкой. И если в других организациях при такой ситуации стараются как-то реструктуризировать долги, то на быховском консервном заводе просто продолжали выплачивать положенные суммы банкам, как будто финансовая служба не предвидела последствий.

Летом 2017 года в экономическом суде будет еще раз решаться дальнейшая судьба предприятия, ввиду того, что ликвидационный процесс в отношении фактически нового завода маловероятен. Ведь это означало бы прекращение производства, сокращение работников и распродажу основных средств. Скорее всего речь будет идти о продлении санации.

Александр Морозов полагает, что оздоровление предприятия и расчет с кредиторами в установленные сроки возможны при продлении процесса санации сроком на 3 года и отсоединении сельхозпредприятия «Мокрянский». В текущем году производственные мощности завода полностью загружены. А с общим долгом в 136 млрд белорусских рублей (в том числе пеня и проценты) Морозов планирует вести дальнейшую работу.

В тот период, когда государство интенсивно занималось модернизацией отрасли, приблизительно 86% рынка захватили импортные конкуренты. То есть частный сектор отлично функционирует.

Морозов верит в жизнеспособность предприятия. И что самое интересное – не прибегает к доводам про натуральность продукта в морально устаревших банках. Конечно и те же трехлитровые остались, но в основном для бюджетных организаций. Но вообще даже в России наши полулитровые банки с закатанными крышками не пользуются спросом. Потребителям нужна современная упаковка. Вобщем есть к чему стремиться.

### ***Порядок работы над ситуационной задачей:***

*1. Анализ, обоснование и систематизация основных причин, приведших к кризисной ситуации. Систематизацию причин вести в соответствии с их характером: финансово-экономические, производственно-технические, организационно-управленческие и причины социально-кадрового характера;*



2. *Формулировка и систематизация основных задач, которые должно решить руководство предприятия, чтобы вывести его из кризиса;*

3. *Формулировка основных проблем, стоящих перед руководством в процессе санации предприятия, их классификация: проблемы, сформированные внешней средой, и проблемы, зависящие от внутренних факторов предприятия;*

4. *Формирование системы антикризисных мер для предприятия, их группировка: меры неотложного характера, требующие немедленного претворения в жизнь, меры, носящие разовый характер, меры, носящие постоянно действующий характер;*

5. *Сравнение разработанной системы антикризисных мероприятий с системой мер, разработанной командой управляющего;*

6. *Определение методов и инструментов, использованных управляющим для оценки создавшейся ситуации и принятия управленческих решений в целях санации предприятия.*

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15**

### **Антикризисные PR**

**Цель работы:** ознакомиться с особенностями PR в кризисных ситуациях и способами профилактики кризисов при помощи PR -технологий.

#### **Содержание работы:**

##### **Задание 1**

Строительство казино.

Предположим, организация N задумала строительство казино в загородном дачном поселке. Общественность обеспокоена:

1. Строительство казино влечет за собой возникновение криминогенной обстановки: ночной шум, разборки и т. п.

2. Дачники и местные жители лишатся любимого места отдыха, сосновой рощи – сокращение лесного пространства.

3. Казино должно строиться на месте планируемой детской площадки.

Определите «болевые точки» проекта и составьте для них план контраргументации.

##### **Задание 2**

Балетный конкурс в Москве.

8 Международный конкурс артистов балета в Москве проводился в период с сентября 1996 г. по август 1997 г. Этот конкурс – один из самых известных и почитаемых в балетном мире. Он представляет собой событие национального масштаба в культурной и общественной жизни всей страны. Однако к началу 8 Конкурса сложилась поистине кризисная ситуация, заставившая спасти его честь и традиции. Пресса сообщала: «За прошедшие четыре года со времени последнего конкурса настроение критики и общественности в отношении

отечественного балета стало еще более мрачным. И, надо признать, российские будни дают тому немало поводов. Недовольство отдельными именами, отдельными спектаклями, отдельными тенденциями сменилось уже каким-то общим стоном». Или же: «Главное отечественное состязание неуклонно теряет престиж, скатываясь до разряда советско-азиатского слета молодежи и студентов». Кроме того, финансовая ситуация оказалась просто катастрофической: обещанных денег из бюджета не поступало. Все предыдущие Конкурсы традиционно финансировались из государственного бюджета. 8 Международный конкурс, несмотря на утвержденную смету и государственный статус, не получал средств со стороны государства вплоть до конца 2-го тура. Сложилась такая ситуация: заявки на участие в Конкурсе уже были поданы из более чем 25 стран (свыше 100 участников), а сроки поступления средств на проведение Конкурса со стороны государства по-прежнему оставались неясными.

*Предложите программу выхода из кризиса, которая бы решила проблемы: формирования благоприятного общественного мнения; решения вопроса финансирования и предоставления информационного обеспечения конкурса.*

### **Задание 3**

Определите приемы, которые наиболее эффективны при использовании в следующих ситуациях и предложите конкретные действия, отражающие суть выбранного приема.

1. Легко устранимые незначительные технологические сбои, повторявшиеся в течение определенного времени.
2. Реализация проектов, опасных для природы и здоровья людей, вредное производство.
3. Нововведения или изменения, приведшие к небольшому временному снижению качества товара/услуги.
4. Отстройка конкурентов по произошедшему сбою или по отрицательным стереотипам.
5. Антиреклама, направленная на сотрудников и/или руководство (махинации, «темные» связи и т. п.).
6. Отрицательные стереотипы клиентов.
7. Серьезный единичный промах, нанесший значимый удар по репутации (аварии, катастрофы).
8. Типовые повторяющиеся опасения клиентов.
9. Прогнозируемая отрицательная реакция (в т. ч. социально опасные действия).
10. Отрицательные стереотипы клиентов.

### **Задание 4**

Предложите ответную реакцию предприятия на возникновение следующих ситуаций:

1. Предприятие обвиняют в изготовлении комплектующих низкого качества (размеры деталей не соответствуют стандарту).

2. В региональной прессе регулярно появляются материалы, в которых жители города сетуют на отсутствие контроля со стороны администрации рынка в отношении качества обслуживания покупателей продавцами. Особенное негодование общественности вызывает постоянная практика обвешивания.

3. Предприятие обвиняют в возможных разрывах трубопровода и последующих разливах нефти.

4. На предприятие подают иск в суд о нарушении экологических прав жителей.

5. Предприятие вынуждено пойти на сокращение, что отрицательно воспринимается не только сотрудниками, но и всей общественностью района.

### **Задание 5**

Представьте себе, что Вы владеете расположенной на берегу реки фабрикой пиротехнических материалов, на которой занято 100 человек из местного населения. Производство резко упало из-за насыщенности рынка пиротехникой, и будущее рисуется в мрачном свете, к тому же один из используемых на фабрике ингредиентов недавно был признан Европейским пиротехническим советом высокотоксичным и запрещен к применению, а на складе осталось более 20 бочек этого химического соединения.

Какие возможные кризисы Вам угрожают? Как Вы можете подготовиться? Составьте план выхода из кризиса.

### **Методические указания**

**Специалисты по публичным реляциям рекомендуют сделать следующие практические шаги:**

1. Занять четкую, недвусмысленную позицию. В условиях кризиса организация не должна выглядеть чересчур прямолинейной. Ей следует быть достаточно гибкой, чтобы реагировать на изменения в развитии событий, но в то же время придерживаться своей принципиальной позиции и отстаивать ее.

2. Привлечь к активным действиям высшее руководство. Руководство обязано быть не просто втянутым в разрешение кризисных ситуаций (на практике это случается всегда), но и наглядно доказывать другим свое участие в преодолении кризиса. Руководитель не должен только сидеть в кабинете и давать распоряжения на расстоянии, ему нужно бывать в критических местах, появляться на публике.

3. Активизировать поддержку со стороны «третьей партии». Организация должна заручиться поддержкой своей позиции со стороны известных аналитиков, ведущих каналов информации, авторитетных независимых ученых или специалистов, а также юридических органов. Делу может помочь каждый, кто пользуется уважением и наделен большими полномочиями.

4. Организовать присутствие на месте событий. Руководители обязаны появляться там, где ситуация наиболее критическая. Когда в 1984 г. произошел взрыв на химическом заводе компании «Юнион карбайд» в Бхопале, унесший жизни тысяч людей, глава этой компании немедленно вылетел из США в Индию на место происшествия. Его присутствие там показало, что компания глубоко скорбит по поводу трагедии. С другой стороны, когда в районе Аляски вылилась нефть из танкера «Еххон», последняя проиграла свою PR-битву после того, как ее глава заявил, что у него есть более важные дела, чем лететь на Аляску.

5. Централизовать коммуникации. В условиях любого кризиса нужно срочно назначить человека, отвечающего за распространения информации, и сформировать команду для обеспечения его работы. Такое лицо - это ключевая фигура, уполномоченная выступать с заявлениями от имени организации.

6. Наладить сотрудничество со СМИ. Во время кризиса журналисты ведут себя вызывающе, становятся настырными. Они готовы опуститься до любого уровня, лишь бы получить информацию. Но это не следует переносить на конкретных работников средств коммуникации. Нужно воспринимать средства информации как своих друзей-оппонентов и разъяснять им свою точку зрения относительно кризиса. Превратив их во врагов, организация только проиграет.

7. Не игнорировать своих служащих. Держа сотрудников в курсе дела, можно тем самым обеспечить, насколько это возможно в условиях кризиса, нормальное функционирование организации. Служащие - ее ближайшие союзники, поэтому ни в коем случае нельзя держать их в неведении.

8. Смотреть на кризис широко. Руководство организации зачастую проявляет низкую активность в начале кризиса и чрезмерно реагирует на его усиление. Необходимо избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций. Такое поведение может слишком дорого стоить.

9. Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса. Нужно концентрировать внимание на сообщениях о тех шагах, которые предпримет организация для преодоления кризиса. Она должна взять вину на себя, если это необходимо, но потом нужно быстро сконцентрировать внимание на том, что делается сейчас, а не на допущенных ошибках.

10. Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса. Изучение общественного мнения в кризисных ситуациях должно быть всеохватывающим. Нужно держать руку на пульсе мнений Ваших сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости -- и широкой общественности, проверять, срабатывают ли информационные сообщения, что срабатывает лучше, что хуже, и вносить соответствующие коррективы.

### *Основные приемы ответов на неожиданные вопросы в кризисных ситуациях*

#### Прием 1. «Вот факты – судите сами»

Суть приема сводится к тому, чтобы дать клиенту возможность самому разобраться в истинности обвинений:

- организовать общественную проверку или экспертизу товара или услуги,
- провести общественный инструктаж или «учебную тревогу».
- дать возможность клиенту самому все просчитать,
- организовать дежурства,
- объявить «узкое место» зоной сплошного потребительского контроля,
- провести ознакомительные поездки, туры, во время которых можно пробоовать/эксплуатировать/попытаться сломать критикуемый объект,
- дать возможность клиенту участвовать в лабораторных исследованиях.

Другими словами, не оправдываться, а дать клиенту возможность самому убедиться в обратном.

### Прием 2. «Разделение ответственности»

В качестве механизмов разделения ответственности могут использоваться:

- паспортизация товаров или услуг, проведенная сторонними организациями или клиентами,
- инвентаризация услуги или проекта третьей стороной,
- обеспечение услуги или товара бесплатной страховкой, гарантией, рекомендацией, распиской,
- отчеты, представленные сторонними организациями,
- высказывания сторонних экспертов,
- публикация открытых писем, проведение общественных слушаний,
- запросы третьих лиц,
- создание общественных советов, комиссий с участием представителей общественности и компании,
- организация мониторинга деятельности.

Иногда, если вина очевидна, разумнее разделить ответственность с вышестоящей инстанцией или сторонней организацией. Т. е. выступить с самокритикой, одновременно ссылаясь на выполнение обязательств, которые налагаются, например, государственными органами, объяснить необходимость определенных действий намерением подготовиться к худшему развитию событий, а срыв – повышенными требованиями к безопасности. При этом можно акцентировать внимание на том, что мнение компании в подобной ситуации не учитывается. В дополнение ко всему очень важно со своей стороны предложить ряд средств, чтобы Ваши разъяснения не выглядели, как оправдания.

Разделить ответственность можно и с самим обвиняющим, представив его в невыгодном свете, например, связав с антисоциальным явлением или субъектом.

Если сложилось так, что Вам необходимо как можно дольше скрывать информацию, постарайтесь не отказываться от комментариев. Напротив, выступите с инициативой, при этом разделив ответственность со СМИ и общественностью. Предложите следующее:

- проведите брифинг или пресс-конференцию, объяснив засекречивания части информации необходимостью пресечь ее попадание, например, к представителям организованной преступности. Обязательно укажите сроки, когда информация станет доступной для общественности;
- включите некоторых представителей СМИ в контролируемую инстанцию и обяжите их подписать договор о неразглашении или об ограничении в предоставлении информации. Задайте рамки для ограничений;
- предложите создать комиссию по контролю за ходом устранения последствий.

### Прием 3. «Работа с эталоном»

Отстроиться от антирекламы всегда проще, если ошибку или неверные действия можно с чем-то сравнить. Для этого используются эталоны или критерии для сравнения. Одним из механизмов может стать «рассеивание» вины, который предполагает введение

- бытовых эталонов,
- юмористических или сатирических эталонов,
- устрашающих эталонов.

### Прием 4. «Сток отрицательных эмоций»

Иногда компании обязаны идти на вынужденные меры, что вызывает резкое недовольство общественности. В этом случае желательно дать сток или создать поток для негатива, т. е. предоставить клиентам возможность выразить отрицательные эмоции. Могут использоваться следующие механизмы:

- организация «горячей линии»,
- создание «книги жалоб и предложений»,
- проведение конкурса на лучшее знание проблем,
- подготовка дайджестов, включающих негативные высказывания,
- организация «бюро прогнозов».

Такой механизм также позволяет выявить самую нелепую информацию и впоследствии использовать ее для рационализации стереотипов или доведения их до абсурда.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 391 с.
2. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И.Л. Акулич. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. – 524 с.
3. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 416 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
5. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 439 с.

6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
7. Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319 с.
8. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
9. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
10. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2008. – 863 с.
11. Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
12. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
13. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. – Москва: Вильямс, 2012. – 488 с.
14. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2011. – 384 с.
15. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2012. – 488 с.
16. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
17. Маркетинг в вопросах и решениях: учебник для студентов / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011. – 303 с.
18. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е издание. – М.: Вильямс, 2015. – 672 с.
19. Петрович, М.В. Управление организацией. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 331 с.
20. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012.
21. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
22. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.

Учебное издание

**Составители:**

*Прилуцкая Надежда Анатольевна  
Филиппова Татьяна Викторовна*

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий  
по дисциплине «Управление предприятием» для  
студентов специальности 1 - 26 02 03 «Маркетинг»  
дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Прилуцкая Н.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная вёрстка: Соколюк А.П.

Корректор: Никитчик Е.В.

---

Подписано в печать 05.02.2019 г. Формат 60x84 У<sub>16</sub>; Бумага «Performer».  
Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 4,65. Уч. изд. л. 5,0. Заказ № 1645. Тираж 21 экз.  
Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный  
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.