


Министерство образования и науки Республики Бурятия

ГАПОУ РБ «Политехнический техникум»

Утверждаю

Зам. директора по УР

 О.Н. Мордовская

«03» сентября 2018 г.

Комплект

контрольно-оценочных средств

по профессиональному модулю

МДК.06.01 Управление структурным подразделением организации

по специальности 19.02.10 Технология продукции общественного

питания

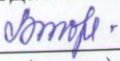
Селенгинск

РАССМОТРЕНО

на заседании ПМК № 1


«03» сентября 2018 г., протокол № 1

Председатель ПМК

 Е. В. Вторушина
(подпись)

СОГЛАСОВАНО

Руководитель МЦ

 Т. В. Орлова
(подпись)

«03» сентября 2018 г.

Автор: Вторушина Е. В. преподаватель специальных дисциплин 1
квалификационной категории



Система менеджмента качества

Контрольно-оценочные средства по ПМ 06.01
Организация работы структурного подразделения

Учебная часть

Лист ознакомления

ФИО	Дата	Подпись
Алемасова Дарья Анатольевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Боловинцева Олеся Андреевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Булдакова Анна Сергеевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Бурлакова Агриппина Сергеевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Гладышева Ксения Александровна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Дамдинов Жаргал Буянтуевич	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Ермолаева Любовь Сергеевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Злыгостева Ирина Алексеевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Каменкова Александра Александровна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Кашерихина Ксения Евгеньевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Перфилова Кристина Сергеевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Пономарева Валентина Александровна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Рассошанская Наталья Алексеевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Руденко Диана Григорьевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Салахетдинова Мария Алексеевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Худяева Кристина Юрьевна	03.09.2018	<i>[Signature]</i>
Ханжеев Евгений Ильич	03.09.2018	<i>[Signature]</i>

Преподаватель *[Signature]* Вторушина Е. В.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Результатом освоения профессионального модуля является готовность обучающегося к выполнению вида профессиональной деятельности «Технология продукции общественного питания».

Для подтверждения такой готовности обязательна констатация сформированности у обучающегося всех профессиональных компетенций, входящих в состав профессионального модуля. Общие компетенции формируются в процессе освоения ОПОП в целом, поэтому по результатам освоения профессионального модуля возможно оценивание положительной динамики их формирования.

Формой аттестации по профессиональному модулю является экзамен (квалификационный).

Итогом этого экзамена является однозначное решение: «вид профессиональной деятельности освоен / не освоен».

1. Результаты освоения модуля, подлежащие проверке

1.1. Профессиональные и общие компетенции (проверяются по итогам освоения программы профессионального модуля):

Сформированность компетенций (в т.ч. частичная для общих) может быть подтверждена как изолированно, так и комплексно.

В ходе экзамена (квалификационного) предпочтение следует отдавать комплексной оценке.

Показатели сформированности следует указывать для каждой компетенции из перечня.

Таблица 1

Профессиональные компетенции	Показатели оценки результата
ПК 1. Участвовать в планировании работы структурного подразделения	Учет особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности при планировании работы подразделения
ПК 2. Участвовать в организации работы структурного подразделения	Организация рабочих мест; рациональность выбора принципов, форм и методов организации производственного и технологического процессов
ПК 3. Участвовать в руководстве работой структурного подразделения	Управление конфликтными ситуациями, стрессами и рисками; демонстрация знаний принципов делового общения в коллективе
ПК 4. Участвовать в анализе процесса и результатов работы подразделения, оценке экономической эффективности производственной деятельности	Мотивация работников на решение производственных задач; расчет показателей, характеризующих эффективность организации основного и вспомогательного оборудования
ПК 5. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию	Работа с нормативно-технической документацией

Таблица 2

Общие компетенции	Показатели оценки результата
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	Проявление интереса к будущей профессии; сформированность профессиональной мотивации; положительные отзывы по результатам практики
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, определять методы решения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	Рациональность выбора методов и способов решения профессиональных задач в области монтажных работ; оценка эффективности и качества собственного выбора технологических процессов при монтаже и технической эксплуатации промышленного оборудования; соответствие выбранных методов осуществления монтажных работ их целям и задачам; своевременность сдачи заданий и отчетов

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	Аргументация выбора способов и методов решения профессиональных задач в области монтажных работ; ответственность за принятые решения
ОК 4. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	Умение выбирать информацию из различных источников для решения поставленных задач
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	Эффективность использования информационно-коммуникационных технологий
ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	Доброжелательное, толерантное отношение с сокурсниками, преподавателями, мастерами производственного обучения
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий	Высокий уровень сформированности рефлексивных качеств; уверенность в себе
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	Ценностное отношение к профессиональной деятельности; способность к оценочным суждениям, самоанализу
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	Способность к самоактуализации; способность к переподготовке в условиях смены технологий в профессиональной деятельности
ОК 10. Исполнять воинскую обязанность, в том числе с применением полученных профессиональных знаний (для юношей)	Выбор и использование методов защиты производственного персонала и населения от возможных последствий, аварий, катастроф, стихийных бедствий; готовность к исполнению воинского долга (инженерно-строительные войска); проявление интереса к воинской службе

1.2. Иметь практический опыт – уметь – знать (проверяются в процессе освоения программы профессионального модуля)

В результате изучения профессионального модуля обучающийся должен:

иметь практический опыт:

ПО 1 - планирования работы структурного подразделения (бригады);

ПО 2 - оценки эффективности деятельности структурного подразделения (бригады);

ПО 3 - принятия управленческих решений;

уметь:

У 1 - рассчитывать выход продукции в ассортименте;

У 2 - вести табель учета рабочего времени работников;

У 3 - рассчитывать заработную плату;

У 4 - рассчитывать экономические показатели структурного подразделения организации;

У 5 - организовывать рабочие места в производственных помещениях;

У 6 - организовывать работу коллектива исполнителей;

У 7 - разрабатывать оценочные задания и нормативно - технологическую документацию;

У 8 - оформлять документацию на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией;

знать:

- 3 1 - принципы и виды планирования работы бригады (команды);
- 3 2 - основные приемы организации работы исполнителей;
- 3 3 - способы и показатели оценки качества выполняемых работ членами бригады/команды;
- 3 4 - дисциплинарные процедуры в организации;
- 3 5 - правила и принципы разработки должностных обязанностей, графиков работы и табеля учета рабочего времени;
- 3 6 - нормативно-правовые документы, регулирующие личную ответственность бригадира;
- 3 7 - формы документов, порядок их заполнения;
- 3 8 - методику расчета выхода продукции;
- 3 9 - порядок оформления табеля учета рабочего времени;
- 3 10 - методику расчета заработной платы;
- 3 11 - структуру издержек производства и пути снижения затрат;
- 3 12 - методики расчета экономических показателей.

2. Формы промежуточной аттестации по профессиональному модулю

Таблица 3

Элемент модуля	Формы промежуточной аттестации
МДК 03.01	-
ПП	Защита производственной практики
ПМ	Экзамен (квалификационный)

3. Оценка освоения теоретического курса профессионального модуля

3.1. Общие положения

Основной целью оценки теоретического курса профессионального модуля является оценка умений и знаний.

Оценка теоретического курса профессионального модуля осуществляется с использованием следующих форм и методов контроля: **расчетных, тестовых, контрольных работ.**

Оценка теоретического курса профессионального модуля предусматривает использование накопительной системы оценивания: оценка отражает степень овладения студентами знаний, умений и навыков по определенному предмету и выражается целыми числами в пределах от 1 до 5.

3.2. Задания для оценки освоения МДК 06.01

3.2.1. Задания текущего / рубежного контроля по разделу 1. Планирование выполнения работ исполнителями

3.2.1.1. Задание текущего контроля по теме 1.1. Структура производства

3.2.1.1.1. Задание текущего контроля по теме 1.1.1. Понятия, факторы определяющие структуру производства. Влияние типа класса предприятия на структуру производства

Задание 1

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Семинар

1. Каков порядок проведения анализа финансового состояния предприятия?
2. Каковы источники информации для проведения анализа финансового состояния?
3. В чем состоит суть вертикального и горизонтального анализа баланса предприятия?
4. Каковы принципы построения аналитического баланса – нетто?
5. Что такое ликвидность предприятия и в чем ее отличие от его платежеспособности?
6. На основании каких показателей производится анализ ликвидности предприятия?
7. В чем состоит понятие и оценка финансовой устойчивости предприятия?
8. Какие показатели используются для анализа деловой активности предприятия?
9. При каких условиях рассчитываются коэффициенты восстановления платежеспособности?

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности литературным языком; ответ самостоятельный;
- ✓ оценка «4» - ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя;

- ✓ оценка «3» - ответ полный, но при этом допущена существенная ошибка или ответ неполный, несвязный;
 - ✓ оценка «2» - при ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые студент не может исправить при наводящих вопросах преподавателя;
 - ✓ оценка «1» - отсутствие ответа.
- Время выполнения 30 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Разработка функциональных обязанностей руководителя структурного подразделения и исполнителей.
2. Анализ стандартов организации по различным параметрам продукции и видам деятельности.
3. Анализ методов совершенствования организации труда

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 3 час.

3.2.1.1.2. Задание текущего контроля по теме 1.1.2. Виды анализа. Цели и задачи анализа

Задание 2:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Заполнить таблицы

“Профиль конкурента”

<i>Родословная конкурента</i>	Полное название, юридический и физический адреса, банковские реквизиты, контактные телефоны, Ф.И.О. руководителя предприятия, службы маркетинга и коммерческого директора.
<i>Физические характеристики</i>	Количество предприятий (филиалов) и количество сотрудников в них. Какие сегменты рынка обслуживаются им наилучшим образом, а какие удовлетворительно.
<i>Уровень заработной платы.</i>	Средний уровень заработной платы управленческого персонала и основных рабочих. Методы стимулирования труда персонала.
<i>Финансовые результаты деятельности</i>	Общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное, неудовлетворительное). Тенденции деятельности в сфере финансов за последние два-три года.
<i>Ценообразование</i>	Подходы к формированию рыночных цен и возможные ответные действия на

	ценовую политику других предприятий
<i>Положение на рынке</i>	На какой сегмент рынка ориентирована продукция предприятия. Какую уникальную продукцию предлагает или планирует предложить. В чём состоит кратко-, средне- и долгосрочная рыночная стратегия.
<i>Предприятие, как поставщик</i>	Качество обслуживания (сильные и слабые стороны), легко ли решаются проблемы Потребителя. Потеря каких категорий Потребителей явилась бы для него наиболее болезненной. Как отзываются о методах, применяемых предприятием в деловых отношениях Потребители (исключительно честные или далеко не безупречные).
<i>Имидж в деловом мире</i>	Общая деловая репутация. Каково мнение о нём в отрасли и у торгующих организаций в интересующих нас регионах.
<i>Окольные пути получения информации</i>	Имеются ли на нашем предприятии бывшие сотрудники конкурента, которых необходимо расспросить. Кто из наших Потребителей пользовался и/или продолжает пользоваться продукцией или услугами их. Кто из них может явиться для нас полезным источником информации. Где и какая информация о них была опубликована (в отраслевых изданиях или в популярных у наших Потребителей СМИ).
<i>Предстоящий поединок на рынке</i>	Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю на рынке за счёт них. Был ли случай, когда удалось одержать верх над ними на конкретном рынке и, если “Да”, то каким образом это удалось сделать.

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области	Наличие старого, изношенного оборудования на предприятии.
Накопленный многолетний опыт работы на рынке производства	Возможные рассогласование по срокам при одновременной реализации проекта и покупке нового цеха.
Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками материалов и комплектующих.	Отсутствие источников финансирования.
Низкая трудоемкость производства	Трудности в организации сбыта большого объема продукции.
Завоеванная доля рынка производства (13%)	Существующая низкая эффективность процесса отгрузки потребителям продукции.
Удобное месторасположение предприятия относительно районов с предприятиями промышленности.	Нечетко оформленные условия договора.
Близость к транспортным магистралям (шоссейная дорога проходит на расстоянии 0,5 км, ж/д ветка – через территорию цеха).	Затягивание сроков партнерами при поставках оборудования, предоставления нового цеха.
Обеспеченность нового цеха всеми необходимыми коммуникациями.	
Наличие производственных мощностей, позволяющих поддержать новое производство за счет существующего оборудования.	
Высокое качество продукции, соответствующее европейскому уровню	
Активная маркетинговая политика.	
Наличие лидера проекта и управленческой команды.	
Высокая маржинальная рентабельность производства на новом технологическом оборудовании.	
Сравнительно быстрая окупаемость и высокая эффективность проекта.	
Наличие деловых контактов со структурами, способными поддерживать продвижение проекта на всех этапах его реализации	
Внешние благоприятные возможности	Внешние угрозы предприятию
Спрос на продукцию в России, странах СНГ и в мире достаточно высок и имеет устойчивую тенденцию к	Снижение денежной составляющей в расчетах с потребителями продукции.

увеличению.	
Положительная тенденция роста производства промышленности в Российской Федерации.	Снижение общей платежеспособности предприятий.
Сложившийся имидж предприятия у потребителей продукции.	Задержка роста инвестиционной активности.
Поддержка со стороны областных и городских органов власти действий предприятия по увеличению объемов производства	Нестабильная политическая ситуация.
Становление рыночных отношений в Российской Федерации.	Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в Российской Федерации.
Небольшое количество достаточно сильных конкурентов в России	Изменение налогового законодательства и намеченная деноминация рубля.
Желание зарубежных поставщиков оборудования содействовать привлечению инвестиций для реализации проекта.	Несовершенство законодательства.
Желание зарубежных фирм поставлять оборудование на Российский рынок	Желание зарубежных фирм поставлять металлическую тару на Российский рынок.
Снижение кредитной процентной ставки	

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности литературным языком; ответ самостоятельный;
- ✓ оценка «4» - ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя;
- ✓ оценка «3» - ответ полный, но при этом допущена существенная ошибка или ответ неполный, несвязный;
- ✓ оценка «2» - при ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые студент не может исправить при наводящих вопросах преподавателя;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа.

Время выполнения 40 мин.

3.2.1.1.3. Задание текущего контроля по теме 1.1.3. Экономика и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и структурного подразделения

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

1. Мое отношение к монополии
2. Конкуренция – важный аспект развития экономики

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;
 - оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;
 - оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.
- Время выполнения 2 час

3.2.1.1.4. Задание текущего контроля по теме 1.1.4. Расчет производственной мощности структурного подразделения

Задание 4:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Расчет производственной мощности структурного подразделения»

К основным показателям производственной программы относят показатели валовой, товарной, реализованной и чистой продукции.

Валовая продукция – это стоимость всей произведенной продукции предприятия, независимо от степени ее готовности. Она определяется по формуле:

$$ВП = ТП + (НЗП_{к} - НЗП_{н}),$$

где ВП – валовая продукция, руб.;

ТП – товарная продукция, руб.;

НЗП_{н, к} – остатки незавершенного производства на начало и конец периода, руб.

В состав товарной продукции включаются:

- готовая продукция (в том числе и полуфабрикаты), услуги и работы промышленного характера на сторону (предназначенные для реализации);
- основные фонды собственного производства;
- продукция, работы, услуги для капитального строительства, жилищно-коммунального хозяйства и непромышленных нужд своего предприятия.

В состав товарной продукции не включаются:

- стоимость материалов заказчика;
- стоимость готовой продукции и полуфабрикатов, изготовленных предприятием для собственных нужд (для дальнейшего использования в производстве).

Реализованная продукция отличается от товарной продукции на величину остатков произведенной, но нереализованной продукции, и определяется по формуле:

$$РП = ТП + (О_{н} - О_{к}),$$

где РП – реализованная продукция, руб.;

О_{н, к} – остатки нереализованной продукции на начало и конец периода, руб.

Чистая продукция отличается от товарной продукции на сумму материальных затрат и определяется по формуле:

$$ЧП = ТП - МЗ,$$

где ЧП – чистая продукция, руб.;

МЗ – материальные затраты, руб.

Условно-чистая продукция отличается от чистой продукции на сумму амортизационных отчислений и определяется по формуле:

$$УЧП = ЧП + А,$$

где УЧП – условно-чистая продукция, руб.;
А – амортизационные отчисления, руб.

Примеры

1. Селенгинский ЦКК изготовил за год:
 - готовой продукции – на 3400 тыс. руб.;
 - картона – на 2700 тыс. руб., в том числе использовано в производстве – на 2000 тыс. руб. и отпущено на сторону – на 700 тыс. руб.;
 - изделия из сырья заказчика – на 300 тыс. руб., в том числе стоимость сырья заказчика – 200 тыс. руб.Остатки НЗП на начало года составили 400 тыс. руб., на конец года – 600 тыс. руб.
Определить стоимость валовой и товарной продукции.

Решение:

- 1) Определяем стоимость товарной продукции.

В стоимость товарной продукции в данном случае включается стоимость готовой продукции, картона, отпущенного на сторону, а также изделий без учета стоимости сырья заказчика.

$$ТП = 3400 + 700 + (300 - 200) = 4200 \text{ тыс. руб.},$$

где ТП – товарная продукция, тыс. руб.

- 2) Определяем стоимость валовой продукции.

$$ВП = ТП + (НЗП_{к} - НЗП_{н}),$$

где ВП – валовая продукция, тыс. руб.;

НЗП_{н, к} – остатки незавершенного производства на начало и конец периода, тыс. руб.

$$ВП = 4200 + (600 - 400) = 4400 \text{ тыс. руб.}$$

Ответ: ТП = 4200 тыс. руб., ВП = 4400 тыс. руб.

2. Предприятие выпустило основной продукции на сумму 325,6 млн. руб. Работы промышленного характера, выполненные на сторону, - 41,15 млн. руб. Стоимость полуфабрикатов собственного изготовления 23,7 млн. руб., из них 80% потреблено в собственном производстве. Размер незавершенного производства увеличился на конец года на 5,0 млн. руб. Стоимость материальных затрат составляет 40% от товарной продукции. Определить стоимость товарной, валовой, реализованной и чистой продукции.

Решение:

- 1) Определяем стоимость товарной продукции.

В стоимость товарной продукции в данном случае включается стоимость основной продукции, работ промышленного характера на сторону, полуфабрикатов собственного изготовления (за исключением потребленных в собственном производстве).

Определяем стоимость полуфабрикатов собственного изготовления, учитываемых при расчете товарной продукции.

$$\frac{23,7 \times (100\% - 80\%)}{100\%} = 4,74 \text{ млн.руб.}$$

$$ТП = 325,6 + 41,15 + 4,74 = 371,49 \text{ млн. руб.}$$

- 2) Определяем стоимость валовой продукции.

$$ВП = ТП + \Delta \text{ НЗП},$$

где ВП – валовая продукция, млн. руб.;

ТП – товарная продукция, млн. руб.;

Δ НЗП – изменение остатков незавершенного производства, млн. руб.
ВП = 371,49 + 5,0 = 376,49 млн. руб.

3) Определяем стоимость реализованной продукции.

Так как в условии задачи нет сведений об остатках нереализованной продукции на складе, следовательно, стоимость реализованной продукции равна стоимости товарной продукции.

РП = 371,49 млн. руб.

4) Определяем стоимость чистой продукции.

ЧП = ТП – МЗ,

где ЧП – чистая продукция, руб.;

МЗ – материальные затраты, руб.

Определяем сумму материальных затрат.

$$МЗ = \frac{371,49 \times 40\%}{100\%} = 148,596 \text{ млн.руб.}$$

ЧП = 371,49 – 148,596 = 222,894 млн. руб.

Ответ: ТП = 371,49 млн. руб.; ВП = 376,49 млн. руб.; РП = 371,49 млн. руб.; ЧП = 222,894 млн. руб.

3. На основе исходных данных о выпуске продукции определите процент выполнения плана по объему продукции и по ассортименту.

Таблица 1

Исходные данные

Изделия	Выпуск продукции, тыс. руб.	
	план	факт
А	81,45	80,23
Б	-	20,32
В	44,80	44,80

Решение:

1) Определяем выпуск продукции по плану.

ВП_{план} = 81,45 + 44,80 = 126,25 тыс. руб.

где ВП_{план} – выпуск продукции по плану, тыс. руб.

2) Определяем фактический выпуск продукции.

ВП_{факт} = 80,23 + 20,32 + 44,80 = 145,35 тыс. руб.

где ВП_{факт} – фактический выпуск продукции, тыс. руб.

3) Определяем процент выполнения плана по объему продукции.

$$\frac{145,35}{126,25} \times 100\% \approx 115,1\%$$

4) Определяем выпуск продукции в пределах плана.

ВП_{пр.пл.} = 80,23 + 44,80 = 125,03 тыс. руб.

где ВП_{пр.пл.} – выпуск продукции в пределах плана, тыс. руб.

5) Определяем процент выполнения плана по ассортименту продукции.

$$\frac{125,03}{126,25} \times 100\% \approx 99,0\%$$

Ответ: 115,1%; 99,0%.

2. На основе исходных данных о выпуске продукции определите процент выполнения

плана по объему продукции и по ассортименту.

Таблица 3

Исходные данные (по вариантам)

Изделия	Выпуск продукции, млн. руб.									
	1		2		3		4		5	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
А	25,1	20,8	-	6,8	17,3	17,3	37,5	-	29,2	21,4
Б	-	4,5	48,3	40,5	8,6	10,4	21,0	21,0	14,6	14,6
В	15,4	15,4	26,0	27,1	-	5,2	40,9	34,8	27,6	30,5
Г	37,0	30,4	13,7	-	24,8	24,0	18,5	24,3	-	11,2
Д	16,2	19,5	24,0	24,0	16,0	18,3	-	10,4	19,0	19,0

Задачи для самостоятельной работы

- Селенгинский ЦКК выпустил продукции за год:
 - дерево-перерабатывающий цех – на 2200 тыс. руб., в том числе передано в варочный цех – на 1800 тыс. руб. и отпущено на сторону – на 400 тыс. руб.;
 - картонный цех – на 1400 тыс. руб.;
 - цех гофротары изготовил из сырья заказчика продукции на 500 тыс. руб., в том числе стоимость сырья заказчика – 220 тыс. руб.

Остатки НЗП на начало года составили 300 тыс. руб., на конец года – 100 тыс. руб.
 Остатки готовой продукции на складе и товаров отгруженных, но не оплаченных покупателем на начало года – 80 тыс. руб., на конец года – 130 тыс. руб.
 Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции.
- За отчетный год предприятие изготовило и реализовало продукции на сумму 4000 тыс. руб., произвело капитальный ремонт оборудования – на 200 тыс. руб., изготовило из сырья заказчика продукции на 450 тыс. руб., в том числе стоимость сырья заказчика – 280 тыс. руб., изготовило инструментов и зачислило в основные средства на сумму 120 тыс. руб.
 Остатки НЗП на начало отчетного года – 300 тыс. руб., на конец года – 150 тыс. руб.
 Остатки готовой продукции на складе и товаров отгруженных, но не оплаченных покупателем на начало года – 250 тыс. руб., на конец года – 170 тыс. руб.
 Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции.
- По плану на квартал предприятие должно изготовить:
 - прессы – 80 штук по цене 35 тыс. руб. за единицу;
 - газовые плиты – 7 тыс. штук по цене 4 тыс. руб. за единицу;
 - запчасти для реализации на сумму 65 тыс. руб.

Кроме того, предприятие планирует капитальный ремонт оборудования на 40 тыс. руб., выпуск прочей продукции для реализации на сторону – на 55 тыс. руб.
 Незавершенное производство на начало квартала – 5 тыс. руб., на конец квартала – 8 тыс. руб. Остаток готовых изделий на складе на начало квартала – 15 тыс. руб., на конец квартала – 12 тыс. руб.
 Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции.
- Программа завода на планируемый год характеризуется следующими данными: готовые изделия – 12 300 тыс. руб., запчасти на сторону – 100 тыс. руб., капитальный ремонт оборудования – 40 тыс. руб., прочие изделия для реализации на сторону – 70 тыс. руб.; НЗП на конец года уменьшилось на 20 тыс. руб.; остатки готовой продукции на складе и отгруженные товары на начало года – 80 тыс. руб., на конец года – 60 тыс. руб.
 Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции.
- Завод в планируемом году должен изготовить 15 000 изделий по цене 60 руб. за единицу; полуфабрикатов для отпуска на сторону – на 30 тыс. руб.; произвести

капитальный ремонт оборудования – на 40 тыс. руб. Остатки готовых изделий на складе на начало планируемого года составили 700 штук, на конец года – 500 штук. Товары отгруженные, по которым срок оплаты не наступил, на начало года – 10 тыс. руб., на конец года – 8 тыс. руб.

Определить плановый объем реализуемой продукции.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
- ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
- ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

3.2.1.1.5. Задание текущего контроля по теме 1.1.5. Расчет производственной мощности структурного подразделения

Задание 4:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Расчет использования основных средств структурного подразделения»

Структура основных фондов – это состав и соотношение отдельных групп (частей) основных фондов в их общей стоимости. При определении структуры какого-либо объекта рассчитывают удельный вес (долю) его частей по формуле:

$$d = \frac{\text{Стоимость группы}}{\text{Общая стоимость}} \times 100\%,$$

где d – удельный вес группы (может быть выражен в виде коэффициента или процента).

Среднегодовая стоимость основных фондов определяется двумя способами:

1 способ

$$OC_{\text{ср.}} = OC_{\text{нг}} + \frac{OC_{\text{вв}} \times n}{12} - \frac{OC_{\text{выб}} \times m}{12},$$

где $OC_{\text{ср}}$ – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

$OC_{\text{нг}}$ – стоимость основных фондов на начало года, руб.;

$OC_{\text{вв}}$ – стоимость введенных основных фондов, руб.;

$OC_{\text{выб}}$ – стоимость выбывших основных фондов, руб.;

n – количество месяцев работы вводимых основных фондов до конца года;

m – количество месяцев до конца года со времени выбытия основных фондов.

2 способ

$$OC_{\text{ср}} = \frac{0,5 \times OC_{\text{нг}} + \sum_2^{12} OC + 0,5 \times OC_{\text{кг}}}{12},$$

где $OC_{\text{кг}}$ – стоимость основных фондов на конец года (в декабре), руб.;

$\sum_2^{12} OC$ – сумма стоимости основных фондов с февраля по декабрь, руб.

Амортизационные отчисления производятся предприятиями ежемесячно на основе первоначальной (балансовой) стоимости основных фондов и нормы амортизации.

Норма амортизации определяется по формуле:

$$H_a = \frac{100\%}{T},$$

где H_a – норма амортизации, %.

Начисление амортизации производится одним из следующих способов:

1. линейный способ (равномерное перенесение стоимости);
2. способ уменьшаемого остатка (ускоренное перенесение стоимости);
3. способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
4. способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

При использовании линейного способа сумма амортизационных отчислений определяется по формуле:

$$A = \frac{OC_{\text{перв.}} \times H_a}{100\%},$$

где $OC_{\text{перв}}$ – первоначальная стоимость основных фондов, руб.

К обобщающим показателям использования основных фондов относятся:

1. фондоотдача – отражает количество продукции, приходящейся на 1 руб. основных фондов:

$$\Phi/\text{отд} = \frac{\text{ВП}}{\text{OC}},$$

где $\Phi/\text{отд}$ – фондоотдача;

ВП – выпуск продукции (в качестве данного показателя могут использоваться валовая, товарная, реализованная и чистая продукция), руб.;

OC – стоимость основных фондов, руб.

2. фондоемкость – показатель, обратно пропорциональный фондоотдаче; отражает величину основных фондов, приходящуюся на 1 руб. продукции:

$$\Phi/\text{емк} = \frac{\text{OC}}{\text{ВП}} = \frac{1}{\Phi/\text{отд}},$$

где $\Phi/\text{емк}$ – фондоемкость.

3. фондорентабельность – показывает величину прибыли, приходящуюся на 1 руб. основных фондов:

$$\Phi/\text{рент} = \frac{\text{П}}{\text{OC}},$$

где $\Phi/\text{рент}$ – фондорентабельность;

П – прибыль, руб.

4. фондovoоруженность труда – показывает величину основных фондов, приходящуюся на 1 рабочего (работника):

$$\Phi/\text{воор} = \frac{\text{ОС}}{\text{Ч}},$$

где $\Phi/\text{воор}$ – фондовооруженность труда, руб./чел.;
 Ч – численность рабочих, чел.

При анализе состояния и движения основных фондов используются показатели:

1. коэффициент обновления ($K_{\text{обн}}$)

$$K_{\text{обн}} = \frac{\text{ОС}_{\text{вв}}}{\text{ОС}_{\text{кг}}},$$

2. коэффициент выбытия ($K_{\text{выб}}$)

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{ОС}_{\text{выб}}}{\text{ОС}_{\text{нг}}},$$

3. коэффициент прироста ($K_{\text{пр}}$)

$$K_{\text{пр}} = \frac{\Delta \text{ОС}}{\text{ОС}_{\text{кг}}},$$

где $\Delta \text{ОС}$ – прирост (или уменьшение) стоимости основных фондов, руб.

Прирост (или уменьшение) стоимости основных фондов определяется по формуле:

$$\Delta \text{ОС} = \text{ОС}_{\text{вв}} - \text{ОС}_{\text{выб}}$$

Стоимость основных фондов на конец года определяется по формуле:

$$\text{ОС}_{\text{кг}} = \text{ОС}_{\text{нг}} + \text{ОС}_{\text{вв}} - \text{ОС}_{\text{выб}}$$

Производственная мощность предприятия – это максимально возможный объем выпуска продукции с учетом наилучшего использования всех ресурсов предприятия. Она определяется по формуле:

$$M = \frac{T_{\text{макс}} \times n}{N_{\text{врем}}},$$

где M – производственная мощность;

$T_{\text{макс}}$ – максимально возможный фонд рабочего времени, час.;

n – количество единиц оборудования;

$N_{\text{врем}}$ – норма времени на производство единицы продукции, час.

Фонд рабочего времени определяется по формуле:

$$T_{\text{макс}} = \frac{D \times C \times T_{\text{см}} \times (100\% - \% \text{простоев})}{100\%},$$

где D – количество рабочих дней;

C – количество рабочих смен;

$T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочей смены, час.

Примеры

1. Стоимость активной части основных производственных фондов - 16 млн. руб., ее доля в общей стоимости основных производственных фондов – 40%.

Определить общую стоимость основных производственных фондов предприятия.

Решение:

1) Определяем общую стоимость основных производственных фондов. Для этого

преобразуем исходную формулу определения удельного веса.

$$d = \frac{\text{Стоимость группы}}{\text{Общая стоимость}} \times 100\% \Rightarrow \text{Общая стоимость} = \frac{\text{Стоимость группы}}{d} \times 100\%$$

где d – удельный вес группы, %.

$$OC_{\text{общ}} = \frac{16}{40} \times 100\% = 40 \text{ млн.руб.}$$

Ответ: 40 млн. руб.

2. Стоимость основных фондов на начало года составила 10 млн. руб. В течение года было введено основных фондов в июне на сумму 5 млн. руб.; выбыло основных фондов на сумму: в феврале - 2 млн. руб., в декабре - 3 млн. руб.

Определить среднегодовую стоимость основных фондов двумя способами.

Решение:

- 1) Определяем среднегодовую стоимость основных фондов первым способом.

$$OC_{\text{ср.}} = OC_{\text{нг}} + \frac{OC_{\text{вв}} \times n}{12} - \frac{OC_{\text{выб}} \times m}{12},$$

где $OC_{\text{ср}}$ – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;
 $OC_{\text{нг}}$ – стоимость основных фондов на начало года, руб.;
 $OC_{\text{вв}}$ – стоимость введенных основных фондов, руб.;
 $OC_{\text{выб}}$ – стоимость выбывших основных фондов, руб.;
 n – количество месяцев работы вводимых основных фондов до конца года;
 m – количество месяцев до конца года со времени выбытия основных фондов.

$$OC_{\text{ср.}} = 10 + \frac{5 \times 7}{12} - \frac{2 \times 11 + 3 \times 1}{12} = 10 + 2,92 - 2,08 = 10,84 \text{ млн.руб.}$$

- 2) Определяем среднегодовую стоимость основных фондов вторым способом.

$$OC_{\text{ср}} = \frac{0,5 \times OC_{\text{нг}} + \sum_2^{12} OC + 0,5 \times OC_{\text{кг}}}{12},$$

где $OC_{\text{кг}}$ – стоимость основных фондов на конец года (в декабре), руб.;
 $\sum_2^{12} OC$ - сумма стоимости основных фондов с февраля по декабрь, руб.

$$OC_{\text{ср.}} = \frac{0,5 \times 10 + 8 + 8 + 8 + 8 + 13 + 13 + 13 + 13 + 13 + 13 + 10 + 0,5 \times 10}{12} = 10,83 \text{ млн.руб.}$$

Ответ: 10,84 млн. руб.; 10,83 млн. руб.

3. Первоначальная стоимость объекта основных средств составляет 50 тыс. руб. Срок полезного использования 10 лет. Определить сумму амортизационных отчислений при использовании линейного способа.

Решение:

- 1) Определяем норму амортизации.

$$H_a = \frac{100\%}{T},$$

где H_a – норма амортизации, %.

$$H_a = \frac{100}{10} = 10\%$$

2) Определяем сумму амортизационных отчислений.

$$A = \frac{OC_{\text{перв.}} \times H_a}{100\%},$$

где $OC_{\text{перв}}$ – первоначальная стоимость основных фондов, руб.

$$A = \frac{50000 \times 10}{100} = 5000 \text{ руб.}$$

Ответ: 5000 руб.

4. Первоначальная стоимость объекта основных средств составляет 120 тыс. руб. Срок полезного использования – 5 лет. Коэффициент ускорения – 2. Определить сумму амортизационных отчислений за каждый год эксплуатации при использовании способа уменьшаемого остатка.

Решение:

1) Определяем норму амортизации за 1 год использования.

$$H_a = \frac{100\%}{T} \times K_{\text{уск}},$$

где $K_{\text{уск}}$ – коэффициент ускорения.

$$H_a = \frac{100}{5} \times 2 = 40\%$$

2) Определяем сумму амортизационных отчислений за каждый год использования.

$$A_{1\text{год}} = \frac{120000 \times 40\%}{100\%} = 48000 \text{ руб.}$$

$$A_{2\text{год}} = \frac{(120000 - 48000) \times 40\%}{100\%} = \frac{72000 \times 40\%}{100\%} = 28800 \text{ руб.}$$

$$A_{3\text{год}} = \frac{(72000 - 28800) \times 40\%}{100\%} = \frac{43200 \times 40\%}{100\%} = 17280 \text{ руб.}$$

$$A_{4\text{год}} = \frac{(43200 - 17280) \times 40\%}{100\%} = \frac{25920 \times 40\%}{100\%} = 10368 \text{ руб.}$$

$$A_{5\text{год}} = \frac{(25920 - 10368) \times 40\%}{100\%} = \frac{15552 \times 40\%}{100\%} = 6220,80 \text{ руб.}$$

Ответ: 48000 руб.; 28800 руб.; 17280 руб.; 10368 руб.; 6220,80 руб.

5. Первоначальная стоимость объекта основных средств составляет 150000 руб. Срок полезного использования – 5 лет. Определить сумму амортизационных отчислений за каждый год эксплуатации при использовании способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

Решение:

1) Определяем сумму чисел лет срока полезного использования.

$$T_{\text{усл.}} = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$$

2) Определяем сумму амортизационных отчислений.

$$A_{1\text{год}} = \frac{150000 \times 5}{15} = 50000 \text{ руб.}$$

$$A_{2\text{год}} = \frac{150000 \times 4}{15} = 40000 \text{ руб.}$$

$$A_{3\text{год}} = \frac{150000 \times 3}{15} = 30000 \text{ руб.}$$

$$A_{4\text{год}} = \frac{150000 \times 2}{15} = 20000 \text{ руб.}$$

$$A_{5\text{год}} = \frac{150000 \times 1}{15} = 10000 \text{ руб.}$$

Ответ: 50000 руб.; 40000 руб.; 30000 руб.; 20000 руб.; 10000 руб.

6. Приобретен автомобиль с предполагаемым пробегом 40 тыс. км. стоимостью 80 тыс. руб. В отчетном периоде пробег составил 5 тыс. км. Определить сумму амортизационных отчислений при использовании способа списания стоимости пропорционально объему выполненных работ.

Решение:

- 1) Определяем сумму амортизационных отчислений.

$$A = \frac{5000}{40000} \times 80000 = 10000 \text{ руб.}$$

Ответ: 10 тыс. руб.

7. Стоимость основных фондов на начало года составляла 2,0 млн. руб. Прирост стоимости основных фондов за год составил 0,2 млн. руб. Коэффициент обновления – 0,35. Определить стоимость введенных и выбывших основных фондов, коэффициенты прироста и выбытия.

Решение:

- 1) Определяем стоимость основных фондов на конец года.

$$OC_{\text{кг}} = OC_{\text{нг}} + OC_{\text{вв}} - OC_{\text{выб}} = OC_{\text{нг}} + \Delta OC,$$

где $OC_{\text{нг}}$ – стоимость основных фондов на начало года, руб.;

$OC_{\text{кг}}$ – стоимость основных фондов на конец года, руб.;

$OC_{\text{вв}}$ – стоимость введенных основных фондов, руб.;

$OC_{\text{выб}}$ – стоимость выбывших основных фондов, руб.;

ΔOC – прирост стоимости основных фондов, руб.

$$OC_{\text{кг}} = 2,0 + 0,2 = 2,2 \text{ млн. руб.}$$

- 2) Определяем стоимость введенных основных фондов.

$$K_{\text{обн}} = \frac{OC_{\text{вв}}}{OC_{\text{кг}}} \Rightarrow OC_{\text{вв}} = OC_{\text{кг}} \times K_{\text{обн}}$$

где $K_{\text{обн}}$ – коэффициент обновления.

$$OC_{\text{вв}} = 2,2 \times 0,35 = 0,77 \text{ млн. руб.}$$

- 3) Определяем стоимость выбывших основных фондов.

$$\Delta OC = OC_{\text{вв}} - OC_{\text{выб}} \Rightarrow OC_{\text{выб}} = OC_{\text{вв}} - \Delta OC$$

$$OC_{\text{выб}} = 0,77 - 0,2 = 0,57 \text{ млн. руб.}$$

- 4) Определяем коэффициент прироста основных фондов.

$$K_{\text{пр}} = \frac{\Delta \text{ОС}}{\text{ОС}_{\text{кг}}},$$

где $K_{\text{пр}}$ – коэффициент прироста.

$$K_{\text{пр}} = \frac{0,2}{2,2} = 0,091$$

5) Определяем коэффициент выбытия основных фондов.

$$K_{\text{выб}} = \frac{\text{ОС}_{\text{выб}}}{\text{ОС}_{\text{нг}}},$$

где $K_{\text{выб}}$ – коэффициент выбытия.

$$K_{\text{выб}} = \frac{0,57}{2,0} = 0,285$$

Ответ: 0,77 млн. руб.; 0,57 млн. руб.; 0,091; 0,285.

1. На основе исходных данных определить среднегодовую стоимость основных фондов двумя способами.

Таблица 5

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Стоимость активной части основных производственных фондов, млн. руб.	28,6	30,4	46,2	14,9	23,5
Доля активной части в общей стоимости основных фондов, %	35	41	53	38	45
Введено в действие основных фондов:					
1) месяц введения	май	август	февраль	март	январь
стоимость, млн. руб.	4,5	2,9	5,8	6,4	4,7
2) месяц введения	июнь	декабрь	ноябрь	октябрь	июнь
стоимость, млн. руб.	0,6	1,2	2,7	0,5	1,1
Ликвидировано основных фондов:					
1) месяц выбытия	февраль	январь	июль	сентябрь	апрель
стоимость, млн. руб.	5,0	6,3	2,9	3,5	2,1
2) месяц выбытия	ноябрь	февраль	сентябрь	декабрь	ноябрь
стоимость, млн. руб.	1,4	0,8	1,3	0,4	0,6

2. На основе исходных данных определить:

- первоначальную стоимость оборудования;
- годовую и ежемесячную норму амортизационных отчислений;
- годовую и ежемесячную сумму амортизационных отчислений при использовании линейного способа;
- остаточную стоимость после 2 лет эксплуатации.

Таблица 6

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Стоимость приобретения оборудования, тыс. руб.	210	124	80	486	350
Транспортные расходы по доставке оборудования, тыс. руб.	15	4	3	16	10
Стоимость монтажа оборудования, тыс. руб.	20	12	5	24	18
Срок полезного использования					

оборудования, лет	8	6	10	12	10
-------------------	---	---	----	----	----

Расчет показателей эффективности использования основных фондов.

Расчет производственной мощности.

Задание

1. На основе исходных данных определить фондоотдачу, фондоемкость, фондорентабельность, фондовооруженность труда по валовой и чистой продукции.

Таблица 7

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Стоимость готовой продукции, тыс. руб.	12850	37100	24560	19830	30240
Стоимость работ промышленного характера для сторонних организаций, тыс. руб.	1300	940	2400	1850	2730
Стоимость незавершенного производства, тыс. руб.:					
на начало года	-	850	1080	740	920
на конец года	420	460	30	-	750
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	2830	3400	3840	4710	2820
Среднесписочная численность работников, чел.	95	120	243	182	210
Прибыль, тыс. руб.	3520	8070	5860	4030	4600
Доля материальных затрат в товарной продукции, %	20	30	40	50	60

2. На основе исходных данных определить производственную мощность цеха в месяц и год.

Таблица 8

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Количество оборудования, установленного в цехе, шт.	52	30	48	25	64
Норма времени на единицу продукции, час.	0,4	1,2	0,6	2,2	3,5
Количество рабочих дней в месяц	30	20	21	30	26
Количество рабочих смен	2	1	2	3	1
Продолжительность рабочей смены, час.	12	8	8	8	12
Процент простоев оборудования на планово-предупредительный ремонт, %	5	6	7	5	7

Задачи для самостоятельной работы

1. На основе исходных данных определить удельные веса групп основных фондов, а также, какие изменения произошли в стоимости и структуре основных фондов предприятия за год.

Таблица 9

Основные фонды предприятия

Группы основных фондов	Стоимость, млн. руб.			Удельный вес, %		
	на начало года	на конец года	изменение (+, -)	на начало года	на конец года	изменение (+, -)
Здания	25,9	25,6				
Сооружения	4,1	4,1				

Передаточные устройства	3,8	3,5				
Машины и оборудование	19,7	20,8				
Транспортные средства	14,0	11,6				
Вычислительная техника	1,5	1,8				
Инструменты	8,3	8,7				
Прочие основные фонды	4,2	5,9				

2. Стоимость основных производственных фондов (ОПФ) на начало года 14,5 млн. руб. В течение года было введено в действие ОПФ на сумму 3,8 млн. руб., списано с баланса предприятия ОПФ на сумму 2,2 млн. руб. Определить коэффициенты обновления, выбытия и прироста.
3. Стоимость ОПФ на начало года 42,9 млн. руб., прирост ОПФ составил 3,6 млн. руб., коэффициент обновления 0,29. Определить стоимость введенных и выбывших ОПФ, коэффициенты прироста и выбытия.
4. Стоимость активной части ОПФ – 2840 тыс. руб. В течение года было введено ОПФ на сумму: в феврале – 205 тыс. руб., в мае – 460 тыс. руб., в ноябре – 120 тыс. руб.; выбыло ОПФ на сумму: в сентябре – 95 тыс. руб., в декабре – 370 тыс. руб. Определить среднегодовую стоимость ОПФ двумя способами.
5. Фактический срок эксплуатации станка 4 года. Амортизационный период 5 лет. Определить степень физического износа станка.
6. Стоимость ОПФ на начало планируемого года 3 680 тыс. руб. По плану предусматривается введение в действие ОПФ в апреле на сумму 590 тыс. руб. и ликвидация ОПФ в октябре на сумму 260 тыс. руб. Норма амортизации 5%. Определить годовую сумму амортизационных отчислений.
7. Приобретен объект ОПФ стоимостью 200 тыс. руб., срок полезного использования 10 лет. Определить годовую сумму амортизационных отчислений при использовании линейного (пропорционального) способа начисления амортизации, при использовании способа уменьшаемого остатка (коэффициент ускорения – 2), при использовании способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.
8. Приобретен автомобиль с предполагаемым пробегом 20 000 км, его стоимость 400 тыс. руб. В отчетном периоде пробег составляет 3000 км. Определить годовую сумму амортизационных отчислений при использовании способа списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).
9. Стоимость валовой продукции на конец года составила 520 млн. руб., доля материальных затрат – 60%. Стоимость ОПФ на начало года 180 млн. руб., в июле введено ОПФ на сумму 250 тыс. руб., в марте выбыло ОПФ на сумму 830 тыс. руб. Определить фондоотдачу по валовой и чистой продукции.
10. Стоимость ОПФ по плану 20 млн. руб., плановый выпуск продукции 100 млн. руб. Фактически стоимость ОПФ снизилась на 250 тыс. руб. при росте выпуска продукции на 2%. Определить плановую и фактическую фондоотдачу.
11. Стоимость ОПФ в отчетном году 1590 тыс. руб., в планируемом году – 1630 тыс. руб. Среднесписочная численность рабочих в отчетном году 110 человек, в планируемом году – 116 человек. Определить фондовооруженность труда в отчетном и планируемом годах, ее относительное изменение.
12. До технического перевооружения стоимость активной части ОПФ на начало года составляла 250 тыс. руб., ее доля в общей стоимости основного капитала 0,65. В процессе технического перевооружения было введено ОПФ на сумму: в апреле – 30 тыс. руб., в августе – 40 тыс. руб., в ноябре – 60 тыс. руб.; выбыло в течение года ОПФ на сумму: в феврале – 70 тыс. руб., в мае – 40 тыс. руб., в сентябре – 15 тыс. руб., в декабре – 20 тыс. руб. В результате перевооружения объем валовой продукции увеличился с 460 тыс. руб. до 680 тыс. руб. Среднесписочная численность работников 340 человек. Определить коэффициенты обновления, выбытия и прироста ОПФ, фондоотдачу, фондоемкость и фондовооруженность труда до и после технического

переворужения.

13. На 1 января производственная мощность цеха составляла 2000 шт. изделий. По плану реконструкции с 1 мая мощность цеха увеличится на 500 шт. и в октябре – еще на 200 шт. Определить входную, выходную и среднегодовую производственную мощность.
14. Режим работы токарного станка составляет 265 дней в году, 3 смены в сутки, продолжительность смены – 8 часов. Потери времени по плану – 2,5%. Производственная программа на год установлена в объеме 4000 шт. Норма времени на изготовление одного изделия – 1,5 часа. Определить коэффициент интенсивного использования токарного станка.
15. Ткацкая фабрика работает в две смены. Количество ткацких станков на начало года – 500. С 1 апреля установлено 60 станков, а 1 июля выбыли 50 станков. Число рабочих дней в году – 260. Плановый процент простоев на ремонт станка – 5%. Производительность одного станка – 4 метра ткани в час. План выпуска продукции – 7500 тыс. м. Определить производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент ее интенсивного использования.
16. Общая площадь цеха – 832 кв.м. Площадь, необходимая для сборки одного изделия, – 104 кв.м. Время сборки одного изделия – 48 часов. Режим работы цеха – 248 дней в год, 2 смены по 8 часов. Производственная программа – 640 изделий в год. Определить производственную мощность цеха и коэффициент использования производственной площади.
17. В цехе машиностроительного завода установлено 100 станков. Режим работы цеха – 2 смены; продолжительность смены – 8 часов; в году 260 рабочих дней. Годовой объем выпуска продукции 280 тыс. изделий. Производственная мощность цеха 310 тыс. изделий. В первую смену работают все станки, во вторую – 65%. Время фактической работы одного станка за год – 4000 часов. Определить коэффициент сменности, коэффициенты интенсивного, экстенсивного, интегрального использования оборудования.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
- ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
- ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

1. Разработка путей повышения эффективности использования основных производственных фондов.
2. Производственная мощность структурного подразделения

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;
 - оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;
 - оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;
- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 2 час

3.2.1.1.6. Задание текущего контроля по теме 1.1.6. Износ основных фондов. Способы начисления амортизации. Обновление основных фондов

Задание 6:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Износ основных фондов. Способы начисления амортизации. Обновление основных фондов»

Вариант 1

Задача 1

Основные производственные фонды предприятия на 01.01 составили 2825 тыс. руб. Ввод и выбытие основных фондов в течение года отражены в таблице.

Таблица 10

Наличие на 1 число месяца	Основные фонды, тыс. руб.	
Февраль	40	6
Май	50	4
Август	70	8
ноябрь	10	5

Определить среднегодовую и выходящую стоимость основных производственных фондов.

Задача 2

Определить первоначальную стоимость оборудования исходя из следующих данных: оптовая цена оборудования - 720 тыс. руб.; общая сумма транспортных расходов на доставку оборудования – 220 тыс. руб., стоимость погрузо-разгрузочных работ – 50 тыс. руб.; расходы на установку - 40 тыс. руб., на монтаж оборудования - 60 тыс. руб.

Задача 3

Рассчитать остаточную стоимость оборудования Первоначальная стоимость составляла 568 тыс. руб. За срок эксплуатации сумма начисленного износа составила 76% от первоначальной стоимости. Затраты на демонтаж составили – 34 тыс. руб.

Задача 4

Стоимость оборудования цеха – 15000 тыс. руб. С 1 марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 45,6 тыс. руб.; с 1 июля выбыло оборудование стоимостью 20,4

тыс. руб. Объем выпуска продукции 800,0 тыс. т., цена 1 т. – 30 руб. Производственная мощность – 1000,00 тыс. т.

Определить: величину фондоотдачи оборудования и коэффициент интенсивности использования оборудования

Вариант 2

Задача 1

В цехе машиностроительного завода установлено 100 станков. Режим работы цеха 2-хсменный, продолжительность смены 8 ч. Годовой объем выпуска продукции – 280 тыс. изделий, производственная мощность цеха – 310 тыс. изделий.

Определить: коэффициенты экстенсивности, интенсивности и интегральной загрузки, если известно, что в первую смену работают все станки, во вторую – 50% станочного парка, количество рабочих дней в году – 260, время фактической работы одного станка за год – 4000 ч.

Задача 2

Основные производственные фонды предприятия на начало года составляли 2825 тыс. руб. Ввод и выбытие основных фондов в течении года отражены в таблице

Таблица 11

На 1-е число месяца	Основные фонды, тыс. руб.	
	ввод	выбытие
февраль	40,0	6
май	50,0	4
август	70,0	8
ноябрь	10,0	5

Задача 3

Определить норму амортизации станочного оборудования, если его первоначальная стоимость – 90 млн. руб. На модернизацию и ликвидацию изношенного оборудования было израсходовано 20 тыс. руб. Ликвидационная стоимость изношенного оборудования – 10 тыс. руб. Срок службы оборудования – 5 лет.

Задача 4

Первоначальная стоимость основных производственных фондов предприятия на начало года составила 300 млн. руб. В течение года в эксплуатацию введено оборудования на сумму 30 млн. руб., выбыло оборудования на сумму – 20 млн. руб. Износ основных фондов на начало года составил 30%. Средняя норма амортизации за год – 10%.

Определить среднегодовую норму амортизации и сумму амортизационных отчислений в текущем периоде.

Вариант 3

Задача 1

Объем реализованной продукции в прошлом периоде составил 2015 млн. руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 485 млн. руб. В текущем периоде объем реализации увеличился на 19%, а среднегодовая стоимость – на 8%. Определить, как изменится фондоотдача.

Задача 2

Стоимость основных фондов промышленного предприятия в текущем периоде составила 4850 тыс. рублей. При этом фондоотдача снизилась с 5,8 до 5,3 руб. на рубль основных фондов. Определить объем выпуска продукции, который недополучило предприятие за счет снижения фондоотдачи.

Задача 3

Предприятие за год выпустило 4180 тыс. изделий по цене 1200 руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов на 1 число текущего года составила 2125 млн. руб. за год было приобретено новое оборудование, которое введено в действие в августе. Стоимость нового оборудования – 45 млн. руб. Определить фондоотдачу на начало следующего года.

Задача 4

В прошлом году предприятие изготовило изделий на сумму 980 млн. руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов составила 400 млн. руб. В текущем году выпущено продукции на сумму 1070 млн. руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличилась на 7%. Определить, на сколько, изменилась фондоотдача основных фондов и фондоёмкость продукции.

Вариант 4

Задача 1

Основная продукция предприятия в расчетном году составит 52 000 тыс. руб., услуги промышленного характера — 4 800 тыс. руб. Стоимость полуфабрикатов — 5 400 тыс. руб., 50 % этой суммы будет использовано для собственного производства. Объем незавершенного производства на конец расчетного года увеличится на 3 900 тыс. руб. Остатки готовой продукции на складе предприятия ожидаются на начало расчетного периода в размере 8 200 тыс. руб., на конец того же периода — 3 700 тыс. руб. Определить ожидаемый объем товарной, валовой, реализованной и чистой продукции, если стоимость материальных затрат и сумма амортизационных отчислений составят приблизительно 55 % от товарного выпуска предприятия.

Задача 2

Определите объем валовой, товарной и реализованной продукции по следующим данным:

- ✓ стоимость готовых изделий для реализации на сторону - 80 млн. руб.;
- ✓ стоимость выполненных на сторону работ — 12 млн. руб.;
- ✓ стоимость услуг своему капитальному строительству - 8 млн. руб.;
- ✓ стоимость незавершенного производства на начало года — 5 млн. руб., на конец года — 10 млн. руб.;
- ✓ остатки готовой продукции на складе на начало года — 4 млн. руб., на конец года — 9 млн. руб.

Задача 3

В базисном году объем реализации продукции составил 420 млн. руб. В отчетном году предприятие реализовало готовых изделий на сумму 430 млн. руб., оказало услуг сторонним организациям на сумму 20 млн. руб., дополнительно изготовило полуфабрикатов стоимостью 10 млн. руб., стоимость переработки сырья заказчика составила 12 млн. руб.

Определите объем реализованной продукции и ее рост по сравнению с базисным годом.

Задача 4

Определите объем валовой, товарной и реализованной продукции по данным.

Таблица 12

Показатели производства и реализации продукции

Показатели	Сумма (млн. руб.)
1. Произведено готовой продукции для реализации на сторону	440
2. Услуги, оказанные сторонним организациям	10
3. Стоимость полуфабрикатов, реализованных на сторону	20
4. Стоимость материалов заказчика, поступивших в переработку	50
5. Стоимость незавершенного производства:	25
— на начало года	15
— на конец года	
6. Стоимость полуфабрикатов собственного производства:	30
— на начало года	35
— на конец года	
7. Стоимость специального инструмента для собственных нужд	17
— на начало года	12
— на конец года	
8. Остатки готовой продукции на складах:	45
— на начало года	40
— на конец года	

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
- ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
- ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

3.2.1.1.7. Задание текущего контроля по теме 1.1.7. Анализ показателей эффективности использования материальных ресурсов структурного подразделения

Задание 7:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Анализ показателей эффективности использования материальных ресурсов структурного подразделения»

Вариант 1

Задача 1

Объем выпуска продукции составляет 50 тыс. единиц. Чистый вес единицы продукции — 4 кг. Фактические потери и отходы в отчетном году в расчете на единицу продукции составили 1 кг. В планируемом периоде предусмотрено внедрить новую технологию обработки заготовок и ввести нормы расхода материала, которые учитывают снижение отходов и потерь на 20%. Стоимость 1 т материала — 90 тыс. руб.

Определите:

норму расхода материала на изделие в плановом периоде;
расход материала на весь выпуск продукции в отчетном и плановом годах;
величину экономии за счет изменения нормы расхода материала.

(Ответ: 4,8 кг/изд.; 250 т и 240 т; 900 тыс. руб.)

Задача 2

На производство 30 тыс. дисков весом по 20 кг используют отливки из металла. Стоимость 1 т отливок — 40 тыс. руб., возвратных отходов — 6 тыс. руб. Коэффициент использования металла — 0,75. Доля возвратных отходов в общей величине отходов и потерь составляет 0,7.

Определите затраты на материал для изготовления дисков с учетом использования возвратных отходов.

(Ответ: 23,37 млн руб.)

Задача 3

Предприятие выпускает 2000 изделий в квартал, чистый вес одного изделия — 4,32 кг. Фактический коэффициент использования материала — 0,72. Доля возвратных отходов в общей величине потерь и отходов — 0,6. Стоимость 1 кг материала — 10 руб., 1 кг возвратных отходов — 5 руб.

Определите экономию на материале за квартал при повышении коэффициента использования материала до 0,8.

(Ответ: 8400 руб.)

Вариант 2

Задача 1

Фабрика работает 250 дней в году. По плану предусмотрено выпустить 500 тыс. м каната. Норма расхода сырья на 1 м каната составляет 0,2 кг сырья. Запас сырья на начало планового года — 6 т. Норма запаса на конец года рассчитывается на 20 рабочих дней.

Определите поступление необходимого количества сырья в плановом году с учетом величины переходящего запаса на конец планового периода

(Ответ: 102 т.)

Задача 2

Цех работает 250 дней в году. По плану предусмотрено выпустить 125 тыс. изделий. Норма расхода металла на 1 изделие составляет 2 кг. Запас материала на начало планового года — 18 т. Норма запаса на конец года рассчитывается на 20 рабочих дней.

Определите поступление необходимого количества металла в плановом году с учетом величины переходящего запаса на конец планового периода.

(Ответ: 252 т.)

Задача 3

В цехе работает 20 единиц оборудования с электродвигателями мощностью по 30 кВт. Коэффициент использования мощности — 0,9. Цена 1 кВт • ч электроэнергии — 3 руб. Годовой фонд времени работы оборудования 7200 ч, из которых простой оборудования в планово-предупредительном ремонте составляют 5%.

Определите сумму годовых затрат производства по статье «Электроэнергия на технологические цели».

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
 - ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
 - ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
 - ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
 - ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.
- Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

1. Обратные средства
2. Нормативная, плановая и фактическая трудоемкость

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;
оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 2 час

3.2.1.1.8. Задание текущего контроля по теме 1.1.8. Расчет численного и квалификационного состава бригады при выполнении монтажных работ

Задание 8:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Расчет численного и квалификационного состава бригады при выполнении монтажных работ»

Для анализа структуры кадров рассчитывают удельный вес (долю) каждой группы работников в их общей численности по формуле:

$$d = \frac{Ч_{гр.}}{Ч_{общ.}} \times 100\%,$$

где d – удельный вес (доля) группы, %;

Ч_{гр} – численность группы, чел.;

Ч_{общ.} – общая численность, чел.

Порядок отражения сведений о списочной, среднесписочной численности работников, использовании рабочего времени, движении работников, категориях персонала и персонале, занятом в основной и неосновной деятельности определяется "Инструкцией по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения".

В списочную численность работников включаются наемные работники, работавшие по трудовому договору и выполнявшие постоянную, временную или сезонную работу один день и более, а также работавшие собственники организаций, получавшие заработную плату в данной организации.

Не включаются в списочную численность работники, принятые на работу по совместительству из других организаций, а также некоторые другие категории работников.

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путем суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, т.е. с 1 по 30 или 31 число (для февраля - по 28 или 29 число), включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Среднесписочная численность работников за квартал, год определяется аналогично.

При определении среднесписочной численности работников некоторые работники списочной численности не включаются в среднесписочную численность. К таким работникам относятся:

- женщины, находившиеся в отпусках по беременности и родам, а также в дополнительном отпуске по уходу за ребенком;
- работники, обучающиеся в образовательных учреждениях и находившиеся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы.

Среднесписочная численность работников в организациях, работавших неполный месяц (например, в организациях, вновь созданных, имеющих сезонный характер производства), определяется путем деления суммы численности работников списочного состава за все дни работы организации в отчетном месяце, включая выходные и праздничные (нерабочие) дни за период работы на общее число календарных дней в отчетном месяце.

Движение работников характеризуется показателями оборота кадров и показателем постоянства кадров.

Оборот кадров - совокупность принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный (отчетный) период.

Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами:

- общий оборот, который представляет собой отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к среднесписочной численности работников;
- оборот по приему, который представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период;
- оборот по выбытию, который представляет собой отношение выбывших за отчетный период к среднесписочной численности за тот же период.

Коэффициент постоянства кадров - это отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь отчетный год, к среднесписочной численности работников за отчетный год.

Кроме указанных показателей для анализа своей деятельности предприятия используют коэффициент текучести кадров - это отношение числа работников, уволенных

по собственному желанию и по неуважительным причинам, к среднесписочной численности работников.

Одной из главных задач в управлении персоналом является установление потребности в работающих. При упрощенных расчетах общая потребность в персонале определяется отношением объема производства к запланированной выработке на одного работающего. Более точные расчеты проводятся по категориям персонала: рабочих-сдельщиков, рабочих-повременщиков, специалистов, служащих, руководителей.

Плановая численность основных рабочих-сдельщиков определяется следующим образом:

$$Ч_{рс} = \frac{T_{пл.}}{\Phi_{пл.} \times K_{вн}},$$

где $Ч_{рс}$ – численность рабочих-сдельщиков, чел.;

$T_{пл.}$ – плановая трудоемкость, чел.-час.;

$\Phi_{пл.}$ – плановый баланс рабочего времени одного рабочего, чел.;

$K_{вн}$ – планируемый коэффициент выполнения норм выработки или времени.

При наличии норм обслуживания численность рабочих рассчитывается следующим образом:

$$Ч_p = \frac{M \times C \times K_{пер.}}{H_{обсл.}},$$

где $Ч_p$ – численность рабочих, чел.;

M – количество обслуживаемых объектов;

C – число смен в сутки;

$H_{обсл.}$ – норма обслуживания;

$K_{пер.}$ – коэффициент перевода явочной численности в списочную.

Производительность труда рассчитывается через следующие показатели:

1. выработка - это количество продукции, приходящейся на одного работника за определенный период времени или произведенной в единицу рабочего времени:

$$V = \frac{ВП}{Ч} \quad \text{или} \quad V = \frac{ВП}{T},$$

где V - выработка;

$ВП$ - объем выпущенной продукции;

$Ч$ - среднесписочная численность работников, чел.;

T - затраты рабочего времени.

2. трудоемкость - это затраты труда на производство единицы продукции:

$$Tr = \frac{T}{ВП},$$

где Tr - трудоемкость.

Примеры

1. Организация имела среднесписочную численность работников в январе 620 человек, в феврале - 640 человек и в марте - 690 человек. Определить среднесписочную численность работников за I квартал.

Решение:

- 1) Определяем среднесписочную численность работников.

$$\frac{620 + 640 + 690}{3} = 650 \text{ чел.}$$

Ответ: 650 чел.

2. Организация начала работать в марте. Среднесписочная численность работников составила в марте 450 человек, в апреле - 660, в мае - 690 человек. Определить среднесписочную численность работников за период с начала года (за 5 месяцев).

Решение:

- 1) Определяем среднесписочную численность работников.

$$\frac{450 + 660 + 690}{5} = 360 \text{ чел.}$$

Ответ: 360 чел.

3. Организация с сезонным характером работы начала работать в апреле и закончила в августе. Среднесписочная численность работников составляла в апреле - 641 человек, мае - 1254, июне - 1316, июле - 820, августе - 457 человек. Определить среднесписочную численность работников за год.

Решение:

- 1) Определяем среднесписочную численность работников.

$$\frac{641 + 1254 + 1316 + 820 + 457}{12} = 374 \text{ чел.}$$

Ответ: 374 чел.

4. Среднесписочная численность рабочих за год составила 100 человек. В течение года принято на работу 10 человек, уволено 15 человек, в том числе за нарушения трудовой дисциплины - 2 человека, по собственному желанию - 10 человек. Определить общий оборот кадров, оборот по приему и выбытию, коэффициент текучести кадров.

Решение:

- 1) Определяем общий оборот кадров.

$$\frac{10 + 15}{100} = 0,25 \text{ или } 25\%$$

- 2) Определяем оборот кадров по приему.

$$\frac{10}{100} = 0,1 \text{ или } 10\%$$

- 3) Определяем оборот кадров по выбытию.

$$\frac{15}{100} = 0,15 \text{ или } 15\%$$

- 4) Определяем коэффициент текучести кадров.

$$\frac{2 + 10}{100} = 0,12 \text{ или } 12\%$$

Ответ: 0,25; 0,1; 0,15; 0,12.

5. Плановая трудоемкость производственных работ на год составит 2100 тыс. нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени на одного рабочего в год – 1870 часов.

Плановое выполнение норм выработки – 110%. Определить плановую численность производственных рабочих-сдельщиков.

Решение:

1) Определяем численность рабочих-сдельщиков.

$$Ч_{рс} = \frac{T_{пл.}}{\Phi_{пл.} \times K_{вн}},$$

где $Ч_{рс}$ – численность рабочих-сдельщиков, чел.;

$T_{пл.}$ – плановая трудоемкость, чел.-час.;

$\Phi_{пл.}$ – плановый фонд рабочего времени одного рабочего, чел.;

$K_{вн}$ – планируемый коэффициент выполнения норм выработки или времени.

$$Ч_{рс} = \frac{2100000}{1870 \times 1,1} = 1021 \text{ чел.}$$

Ответ: 1021 чел.

6. Число обслуживаемых станков в цехе – 120. Норма обслуживания на одного рабочего – 8 станков. Число смен – 2. Номинальный фонд рабочего времени на одного рабочего в год – 262 дня, реальный фонд – 232 дня. Определить необходимую списочную численность обслуживающих рабочих.

Решение:

1) Определяем коэффициент перевода явочной численности в списочную.

$$K_{пер.} = \frac{\Phi_{ном.}}{\Phi_{реал.}},$$

где $K_{пер.}$ – коэффициент перевода явочной численности в списочную;

$\Phi_{ном.}$ – номинальный (плановый) фонд рабочего времени на одного рабочего в год, час.;

$\Phi_{реал.}$ – реальный (фактический) фонд рабочего времени на одного рабочего в год, час.

$$K_{пер.} = \frac{262}{232} = 1,130$$

2) Определяем численность рабочих.

$$Ч_p = \frac{M \times C \times K_{пер.}}{N_{обсл.}},$$

где $Ч_p$ – численность рабочих, чел.;

M – количество обслуживаемых объектов;

C – число смен в сутки;

$N_{обсл.}$ – норма обслуживания.

$$Ч_p = \frac{120 \times 2 \times 1,130}{8} = 34 \text{ чел.}$$

Ответ: 34 чел.

7. Годовая производственная программа предприятия – 10000 изделий. Норма времени на 1 изделие – 4 часа. Планируется перевыполнение норм выработки на 20%. На одного рабочего планируется в году: 102 праздничных и выходных дня, 14 дней отпуска и 4 дня болезни. Продолжительность смены – 8 часов 15 минут. Определить плановую численность рабочих.

Решение:

1) Определяем плановый фонд рабочего времени на одного рабочего в год.

$$\Phi_{\text{план.}} = (365 - (102 + 14 + 4)) \times 8,25 = 2021,25 \text{ час. ,}$$

где $\Phi_{\text{план.}}$ – плановый фонд рабочего времени на одного рабочего в год, час.

2) Определяем плановую выработку на одного рабочего.

$$V = \frac{\Phi_{\text{план.}}}{N_{\text{врем.}}},$$

где V – выработка, шт.;

$N_{\text{врем.}}$ – норма времени, час./шт.

$$V = \frac{2021,25}{4} \approx 505 \text{ шт.}$$

3) Определяем выработку на одного рабочего с учетом перевыполнения плана.

$$V' = 505 \times 1,2 = 606 \text{ шт.}$$

4) Определяем плановую численность рабочих.

$$V = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}} \Rightarrow \text{Ч} = \frac{\text{ВП}}{V},$$

где ВП – производственная программа, шт.;

Ч – численность рабочих, чел.

$$\text{Ч} = \frac{10000}{606} \approx 17 \text{ чел.}$$

Ответ: 17 чел.

8. В отчетном году объем товарной продукции составил 75 млн.руб. Среднесписочная численность работников - 200 человек. В планируемом году объем товарной продукции составит 81 млн. руб. Производительность труда на одного работника должна увеличиться на 7%. Определить производительность труда одного работника в отчетном и планиваемом периодах, среднесписочную численность работников в планиваемом году.

Решение:

1) Определяем выработку на одного работника в отчетном году.

$$V = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}},$$

где V – выработка, руб./чел.;

ВП - объем выпущенной продукции, руб.;

Ч - среднесписочная численность работников, чел.

$$V_{\text{отч.}} = \frac{75000000}{200} = 375000 \text{ руб.}$$

2) Определяем производительность труда в планиваемом году.

$$V_{\text{план.}} = 375000 \times 1,07 = 401250 \text{ руб.}$$

3) Определяем численность работников в планиваемом году.

$$V = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}} \Rightarrow \text{Ч} = \frac{\text{ВП}}{V}$$

$$\text{Ч}_{\text{план.}} = \frac{81000000}{401250} \approx 202 \text{ чел.}$$

Ответ: 375 тыс.руб.; 401,25 тыс.руб.; 202 чел.

Расчет показателей, характеризующих структуру и движение кадров.
Расчет показателей производительности труда.

Задание 1

На основе исходных данных определить численность рабочих, служащих, промышленно-производственного персонала, общую численность работников, а также удельные веса групп и подгрупп персонала предприятия. Заполнить таблицу.

Таблица 14

Численность и структура персонала

Категории работников	Численность, чел.	Удельный вес, %
1. Промышленно-производственный персонал		
1.1 Рабочие		
1.1.1. Основные рабочие		
1.1.2. Вспомогательные рабочие		
1.2. Служащие		
1.2.1. Руководители		
1.2.2. Специалисты		
1.2.3. Собственно служащие		
2. Непромышленный персонал		
Итого		

Таблица 15

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Основные рабочие	89	23	350	54	160
Вспомогательные рабочие	102	17	193	39	58
Руководители	25	8	84	15	69
Специалисты	38	5	75	18	40
Собственно служащие	46	14	20	11	25
Непромышленный персонал	15	-	35	8	21

Задание 2

На основе исходных данных за отчетный год определить объем валовой продукции, производительность труда, численность работников на планируемый год.

Таблица 16

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Объем валовой продукции, млн.руб.	25,8	13,0	46,2	80,5	53,0
Численность работников, чел.	82	14	58	103	75
Изменение объема продукции, %	+ 10	+ 20	+ 15	+ 25	+ 30
Изменение производительности труда, %	+ 8	+ 16	+ 4	+ 2	+ 5

Задание 3

На основе исходных данных определить общий оборот кадров, оборот по приему и выбытию, коэффициент текучести кадров.

Таблица 17

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Среднесписочная численность работников за год, чел.	94	381	540	803	240
Принято в течение года, чел.	15	40	106	89	65
Уволено в течение года, чел. в том числе:					

- по собственному желанию	10	21	36	74	15
- за нарушение трудовой дисциплины	4	18	9	11	8
- призвано в ряды Вооруженных сил	3	9	5	13	1
- в связи с уходом на пенсию	5	2	17	4	3

Задачи для самостоятельной работы

1. Сезонное предприятие начало работать с 17 мая. Численность работников по списку составляла (человек): 17 мая – 300; 18 мая – 330; 19 мая – 350; 20 мая – 360; с 21 по 31 мая – 380; с 1 июня по 31 декабря – 400. Определить среднесписочную численность работников в мае, II, III, IV кварталах, за год.
2. На 1 октября на предприятии численность работников по списку составляла 800 человек. 13 октября 8 человек призваны в армию, 18 октября принято 10 человек, 22 октября уволилось по собственному желанию 7 человек. Определить среднесписочную численность работников за октябрь, численность работников на 1 ноября, коэффициент текучести.
3. Предприятие начало работать 1 февраля. Среднесписочная численность работников в феврале составляла 820 человек, в марте – 880. Далее предприятие расформировали. Определить среднесписочную численность работников за I квартал и за год.
4. Среднесписочная численность рабочих за отчетный год составила 400 человек. В течение года принято на работу 20 человек, уволено 110 человек, в том числе за нарушения трудовой дисциплины 50 человек, по собственному желанию 30 человек. Определить общий оборот кадров, оборот по приему и выбытию, коэффициент текучести кадров.
5. Производственная программа на год – 48000 изделий. Норма времени на одно изделие – 1,5 часа. При планировании рабочего времени на одного человека в год исключаются: 100 праздничных и выходных дней, 24 дня ежегодного отпуска, 2 дня болезни, 2 дня прочие невыходы. Средняя продолжительность рабочей смены – 7,5 часов. Определить численность основных рабочих предприятия.
6. На заводе численность рабочих на одного нормировщика составляет: для вспомогательных цехов – 200 человек, сборочных – 250 человек, механических и других цехов – 100 человек. Численность рабочих - 4000 человек, из них работает: во вспомогательных цехах – 20%, в сборочных – 40%, в механических и других цехах – 40%. Определить численность нормировщиков на заводе.
7. Среднее число рабочих дней в году – 246. Средняя продолжительность рабочего дня – 8 часов. За год произведено валовой продукции на 1850 млн. руб. Численность промышленно-производственного персонала (ППП) в среднем за год – 900 человек. Определить среднегодовую, среднедневную и среднечасовую выработку одного работающего.
8. Численность работающих в цехе за отчетный год составила 400 человек. В планируемом году объем валовой продукции увеличится на 30% или на 250 тыс. руб., производительность труда – на 10%. Определить численность рабочих в планируемом году.
9. За отчетный год объем валовой продукции составил 20 млн. руб. Численность ППП – 50 человек. В планируемом году объем продукции увеличится на 15%, производительность труда – на 8%. Определить на планируемый год: объем валовой продукции, производительность труда, численность ППП.
10. Численность рабочих в смену – 35 человек. Затраты времени на единицу продукции – 2,7 час. Число рабочих дней в году – 220. Количество смен – 2. Продолжительность смены – 8 час. Определить годовой объем продукции.

11. Численность рабочих – 200 человек. Объем выпуска продукции – 240 млн. руб. Определить выработку на одного рабочего в отчетном и планируемом году, если численность рабочих возрастет на 2%, а выпуск продукции – на 5%.
12. В отчетном году на предприятии работало 2930 рабочих. Баланс рабочего времени на 1 рабочего составил 1860 часов. В результате организационно-технических мероприятий в планируемом году намечено сэкономить 204000 часов. Определить возможный рост производительности труда.
13. Объем валовой продукции на планируемый год составляет 478,2 млн. руб. Производительность труда одного работника ППП за отчетный год составила 420 тыс. руб. Планом предусматривается уменьшение численности ППП в планируемом году на 64 человека. Определить темп роста производительности труда.
14. Рабочий за месяц отработал 22 дня по 8 часов в день и изготовил детали: А – 100 шт. при норме времени 1,2 часа; Б – 50 шт. при норме времени 2,0 часа; В – 10 шт. при норме времени 0,6 часа. Определить процент выполнения нормы выработки.
15. Норма времени на одно изделие - 15 мин. Продолжительность смены – 8 час. Среднее количество рабочих часов в месяц – 176. Определить часовую, сменную и месячную норму выработки.
16. За смену рабочий изготовил 40 деталей. Норма времени на обработку одной детали – 0,25 час. Продолжительность смены – 8 часов. Определить сменную норму выработки, процент выполнения рабочим сменной нормы выработки.

Практическая работа «Расчет нормативной, плановой и фактической трудоемкости, расчет выработки на одного рабочего и одного работника»

Вариант 1

Задача 1

Рассчитать прямую сдельную заработную плату рабочего, если часовая тарифная ставка составляет 70 руб., норма времени составляет 2 часа на единицу продукции. Объем выпуска продукции составил 200 единиц изделий.

Задача 2

Плановая численность работников предприятия - 150 человек, из них 27 человек, получают доплаты за условия труда в размере 5%, 28 человек – в размере 10%. Годовой тарифный фонд заработной платы на предприятии составляет 1490 тыс. руб. Рассчитать средний размер доплат за условия труда на предприятии, годовой фонд заработной платы с учетом доплат.

Задача 3

Определить общий месячный заработок обучаемого, работающего в ботаническом саду. Заработок по прямой сдельной расценке составит 1122 руб. 80 коп. Месячная тарифная ставка обучаемого 1107 руб.80коп. В соответствии с положением о премировании за перевыполнение нормированного задания и выполнение других показателей, обучаемому выплачивается премия в размере 30% тарифной ставки.

Вариант 2

Задача 2

В предстоящем году планом предусмотрено производство трех видов продукции в следующих объемах: изделие «А» — 1100 ед., трудоемкость единицы — 100 чел.-ч; изделие «Б» — 1515 ед., трудоемкость единицы — 80 чел.-ч; изделие «В» — 2000 ед., трудоемкость единицы — 65 чел.-ч. Номинальный фонд времени одного рабочего составляет 248 дней, действительный (эффективный) — 215 дней. Продолжительность рабочей смены — 8 ч. Планируемый коэффициент выполнения норм — 1,05. Определите

списочную и явочную численность основных рабочих, необходимую для выполнения производственной программы.

(Ответ: 231 человек; 200 человек.)

Задача 3

Цеху на год запланировано производство трех видов продукции в следующих объемах: вид «А» — 2200 ед., трудоемкость единицы продукции — 50 чел.-ч; вид «Б» — 3030 ед., трудоемкость единицы продукции — 40 чел.-ч; вид «В» — 4000 ед., трудоемкость единицы продукции — 32,5 чел.-ч. Номинальный фонд времени одного рабочего составляет 1992 ч., действительный (эффективный) - 1720 ч. Планируемый коэффициент выполнения норм — 1,05.

Определите списочную и явочную численность основных рабочих цеха, необходимую для выполнения производственной программы.

(Ответ: списочная численность — 226 человек; явочная численность — 195 человек.)

Вариант 3

Задача 1

Фактическая сменная выработка рабочего составляет 32 изд., продолжительность смены — 8 ч, коэффициент выполнения нормы — 1,1. Определите плановую норму времени на изготовление единицы продукции.

(Ответ: 16,5 мин/изд.)

Задача 2

Рабочему на смену (7,5 ч) установлена норма выработки 30 деталей. Он обработал 36 деталей. Определите изменение фактических затрат времени на обработку одной детали по сравнению с нормативным показателем.

(Ответ: ниже на 2,5 мин/изд.)

Задача 3

Рассчитайте фонд оплаты труда (ФОТ), если объем производства продукции в базисном году составил 12 млн. руб., ФОТ — 2,64 млн. руб. В планируемом году объем производства продукции составит 15 млн. руб., норматив заработной платы из-за структурных изменений в товарной продукции увеличился на 40%.

(Ответ: 4,62 млн. руб.)

Вариант 4

Задача 1

При нормативе 100 изделий рабочий-сдельщик за месяц произвел 110 изделий. Сдельная расценка составляет 150 руб. за одно изделие. Премия за выполнение плана — 20%, за перевыполнение — 1% за каждый процент перевыполнения.

Определите заработок рабочего-сдельщика.

(Ответ: 21 450 руб.)

Задача 2

Рассчитайте заработок рабочего-сдельщика по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда по следующим данным: норма затрат труда на деталь — 2 чел.-ч, за месяц отработано 20 смен по 8 ч каждая, произведено 100 деталей. Нормативная расценка — 200 руб. за деталь. На выработанную продукцию сверх нормы до 110% сдельные расценки повышаются на 20%; от 110 до 120% — на 40%; от 120 до 130% — на 60%.

(Ответ: 21 440 руб.)

Задача 3

За месяц рабочий произвел 132 изделия при нормативе 120 изд./мес. Сдельная расценка составляет 100 руб./изд. Установлены премии за выполнение плана — 30%, за перевыполнение — 2% за каждый процент перевыполнения. Определите заработок рабочего.

(Ответ: 19 800 руб.)

Практическая работа «Расчет заработной платы по различным системам и формам оплаты труда»

Все разновидности форм и систем оплаты труда основаны на тарифной системе и нормировании труда.

Тарифный коэффициент показывает, во сколько раз ставка данного разряда больше ставки первого разряда.

Тарифные ставки представляют собой размер оплаты труда за единицу рабочего времени. Чаще всего применяются часовые тарифные ставки.

Часовая тарифная ставка соответствующего разряда определяется по формуле:

$$C_{\text{час.}}^n = C_{\text{час.}}^I \times K_n,$$

где $C_{\text{час.}}^n$ - часовая тарифная ставка соответствующего разряда, руб.;

$C_{\text{час.}}^I$ - часовая тарифная ставка I разряда, руб.;

K_n - тарифный коэффициент соответствующего разряда.

Повременная форма оплаты труда – это форма оплаты труда, при которой заработок работника зависит от количества отработанного времени и уровня его квалификации.

Различают следующие разновидности повременной формы:

- простая повременная;
- повременно-премиальная;
- окладная.

Зарботок при простой повременной системе рассчитывается по формуле:

$$З_{\text{повр.}} = C_{\text{час.}} \times T,$$

где $З_{\text{повр.}}$ – повременная заработная плата, руб.;

T – отработанное время, час.

Зарботок при повременно-премиальной системе рассчитывается по формуле:

$$З_{\text{повр.пр.}} = З_{\text{повр.}} + Пр,$$

где $З_{\text{повр.пр.}}$ – повременно-премиальная заработная плата, руб.

Сдельная форма оплаты труда – это форма оплаты труда, при которой заработок работника находится в прямой зависимости от количества и качества изготовленной продукции.

Различают следующие разновидности сдельной формы:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;
- косвенно-сдельная;
- сдельно-прогрессивная;
- аккордная.

Основой сдельной оплаты труда является сдельная расценка – это размер оплаты труда за единицу продукции, которая определяется по формулам:

$$P = \frac{C_{\text{час.}}}{N_{\text{выр.}}} \quad \text{или} \quad P = C_{\text{час.}} \times N_{\text{врем.}},$$

где P – сдельная расценка, руб.;

$C_{\text{час.}}$ – часовая тарифная ставка, руб.;

$N_{\text{выр.}}$ – норма выработки, ед.;

$N_{\text{врем.}}$ – норма времени на изготовление продукции, час.

Заработок при прямой сдельной системе рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{сд.}} = P \times \text{ВП},$$

где $Z_{\text{сд.}}$ – сдельная заработная плата, руб.;

ВП – количество изготовленной продукции, шт.

Заработок при сдельно-премиальной системе рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{сд.пр.}} = Z_{\text{сд.}} + \text{Пр},$$

где $Z_{\text{сд.пр.}}$ – сдельно-премиальная заработная плата, руб.;

Пр – премия, устанавливаемая в %-ом отношении к сдельному заработку.

Фонд оплаты труда (или плановая величина расходов на оплату труда) может определяться различными способами укрупненно или дифференцированно.

Укрупненно фонд оплаты труда можно рассчитать следующим образом:

1) на основе норматива заработной платы на единицу продукции (работ)

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = \text{ВП} \times N_{\text{з.пл.}},$$

где $\text{ФОТ}_{\text{план.}}$ – плановый фонд оплаты труда, руб.;

ВП – планируемый объем выпускаемой продукции в натуральном или стоимостном выражении;

$N_{\text{з.пл.}}$ – норматив заработной платы на единицу продукции, руб.;

2) на основе индексов изменения заработной платы и производительности труда

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = \text{ФОТ}_{\text{баз.}} \times \frac{I_{\text{з.пл.}}}{I_{\text{пр.тр.}}},$$

где $\text{ФОТ}_{\text{баз.}}$ – базовый фонд оплаты труда в предыдущем периоде, руб.;

$I_{\text{з.пл.}}$, $I_{\text{пр.тр.}}$ – индексы изменения заработной платы и производительности труда в планируемом периоде;

3) на основе норматива прироста фонда оплаты труда за каждый процент прироста объема продукции

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = \text{ФОТ}_{\text{баз.}} + \text{ФОТ}_{\text{баз.}} \times \frac{N_{\text{з.пл.}} \times K}{100},$$

где K – коэффициент прироста объема продукции;

4) на основе численности работающих и их годовой заработной платы с доплатами и начислениями

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = Ч \times Z_{\text{год.}},$$

где $Ч$ – численность работающих, чел.;

$Z_{\text{год.}}$ – годовая заработная плата работающих, руб.

Дифференцированный (детальный) расчет фонда оплаты труда производится раздельно по категориям промышленно-производственного персонала в целом по

предприятию и его подразделениям и включает расчет тарифного, часового, дневного, месячного (годового) ФОТ.

Тарифный ФОТ включает оплату труда рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков.

ФОТ рабочих-сдельщиков рассчитывается по формуле:

$$\text{ФОТ}_{\text{сд.}} = P \times \text{ВП} \times K,$$

где $\text{ФОТ}_{\text{сд.}}$ – фонд оплаты труда рабочих-сдельщиков, руб.;

K – коэффициент выполнения планового задания.

ФОТ рабочих-повременщиков рассчитывается по формуле:

$$\text{ФОТ}_{\text{повр.}} = T \times C_{\text{час.}} \times K,$$

где $\text{ФОТ}_{\text{повр.}}$ – фонд оплаты труда рабочих-повременщиков, руб.;

T – объем работ, час.;

K – коэффициент выполнения планового задания.

Часовой ФОТ состоит из тарифного ФОТ и дополнительной оплаты за фактически отработанное время, в том числе за ночное время, вредность, выплаты рабочим по прогрессивным системам оплаты труда и премиальные поощрения.

Дневной ФОТ состоит из часового ФОТ и предусмотренных выплат, связанных с внутрисменными перерывами (сокращенный рабочий день и т.п.).

Месячный (годовой) ФОТ включает дневной ФОТ и доплаты за нерабочие дни (отпуск, выходное пособие и т.п.).

Примеры

1. Часовая тарифная ставка I разряда – 10 руб. Тарифный коэффициент VI разряда – 2,44. Рабочий VI разряда отработал за месяц 22 дня по 8 часов. За отсутствие простоев оборудования ему выплачивается премия 20% от повременного заработка. Рассчитать заработную плату рабочего.

Решение:

- 1) Определяем часовую тарифную ставку рабочего VI разряда.

$$C_{\text{час.}}^{\text{VI}} = C_{\text{час.}}^{\text{I}} \times K_{\text{VI}},$$

где $C_{\text{час.}}^{\text{VI}}$ - часовая тарифная ставка VI разряда, руб.;

$C_{\text{час.}}^{\text{I}}$ - часовая тарифная ставка I разряда, руб.;

K_{VI} - тарифный коэффициент VI разряда.

$$C_{\text{час.}}^{\text{VI}} = 10 \times 2,44 = 24,4 \text{ руб.}$$

- 2) Определяем количество отработанного времени.

$$T = 22 \times 8 = 176 \text{ час.}$$

- 3) Определяем заработную плату за отработанное время.

$$З_{\text{повр.}} = C_{\text{час.}} \times T,$$

где $З_{\text{повр.}}$ – повременная заработная плата, руб.;

T – отработанное время, час.

$$З_{\text{повр.}} = 24,4 \times 176 = 4294,40 \text{ руб.}$$

- 4) Определяем сумму премии.

$$\text{Пр} = 4294,40 \times 20\% = 4294,40 \times 0,2 = 858,88 \text{ руб.},$$

где Пр – премия, руб.

5) Определяем заработную плату рабочего.

$$З_{\text{повр.пр.}} = З_{\text{повр.}} + \text{Пр},$$

где $З_{\text{повр.пр.}}$ – повременно-премиальная заработная плата, руб.

$$З_{\text{повр.пр.}} = 4294,40 + 858,88 = 5153,28 \text{ руб.}$$

Ответ: 5153,28 руб.

2. По плану фрезеровщик IV разряда должен изготовить за месяц 120 деталей. Норма времени на изготовление одной детали – 1,5 часа. Часовая тарифная ставка – 18 руб. План был выполнен на 125%. За каждый процент перевыполнения норм установлена премия в размере 2% от сдельного заработка (но не более 45%). Рассчитать заработок рабочего.

Решение:

1) Определяем сдельную расценку.

$$P = C_{\text{час.}} \times N_{\text{врем.}},$$

где P – сдельная расценка, руб.;

$C_{\text{час.}}$ – часовая тарифная ставка, руб.;

$N_{\text{врем.}}$ – норма времени на изготовление продукции, час.

$$P = 18 \times 1,5 = 27 \text{ руб.}$$

2) Определяем количество изготовленной продукции с учетом перевыполнения плана.

$$\text{ВП} = 120 \times 125\% = 120 \times 1,25 = 150 \text{ дет.},$$

где ВП – количество изготовленной продукции, дет.

3) Определяем сдельную заработную плату.

$$З_{\text{сд.}} = P \times \text{ВП},$$

где $З_{\text{сд.}}$ – сдельная заработная плата, руб.

$$З_{\text{сд.}} = 27 \times 150 = 4050 \text{ руб.}$$

4) Определяем процент премии за перевыполнение плана.

$$(125 - 100) \times 2 = 50\%, \text{ но премия не может превышать } 45\%.$$

5) Определяем сумму премии.

$$\text{Пр} = 4050 \times 45\% = 4050 \times 0,45 = 1822,50 \text{ руб.},$$

где Пр – премия, руб.

б) Определяем заработок рабочего.

$$З_{\text{сд.пр.}} = З_{\text{сд.}} + \text{Пр},$$

где $З_{\text{сд.пр.}}$ – сдельно-премиальная заработная плата, руб.

$$З_{\text{сд.пр.}} = 4050 + 1822,50 = 5872,50 \text{ руб.}$$

Ответ: 5872,50 руб.

3. Для расчета планового фонда оплаты труда рабочих, занятых на повременных работах, имеются следующие данные. Трудоемкость работ VI разряда – 1400 час., V разряда – 7700 час., IV разряда – 3540 час. Часовая тарифная ставка VI разряда – 15 руб., V разряда – 12,5 руб., IV разряда – 11 руб. Премии планируются в размере 20% тарифного фонда заработной платы. Рассчитать плановый часовой фонд оплаты труда.

Решение:

1) Определяем тарифный фонд оплаты труда.

$$\text{ФОТ}_{\text{тар.}} = T \times C_{\text{час.}},$$

где $\text{ФОТ}_{\text{тар.}}$ – тарифный фонд оплаты труда, руб.;

T – объем работ (трудоемкость), час.;

$C_{\text{час.}}$ – часовая тарифная ставка, руб.

$$\text{ФОТ}_{\text{тар.}} = 1400 \times 15 + 7700 \times 12,5 + 3540 \times 11 = 156190 \text{ руб.}$$

2) Определяем часовой фонд оплаты труда.

$$\text{ФОТ}_{\text{час.}} = \text{ФОТ}_{\text{тар.}} + \text{Пр},$$

где $\text{ФОТ}_{\text{час.}}$ – часовой фонд оплаты труда, руб.;

Пр – премия, руб.

$$\text{ФОТ}_{\text{час.}} = 156190 + 20\% = 156190 \times 1,2 = 187428 \text{ руб.}$$

Ответ: 187428 руб.

4. Объем продукции в базисном году составил 10 млн.руб., в планируемом году он составит 13 млн.руб. Фонд оплаты труда (ФОТ) в базисном году – 3 млн.руб. Норматив прироста ФОТ на 1% прироста объема продукции – 0,5. Из-за изменения структуры выполняемой работы норматив ФОТ увеличится на 20%. Рассчитать планируемый фонд оплаты труда.

Решение:

1) Определяем прирост объема продукции.

$$\% \Delta \text{ВП} = \frac{\text{ВП}_{\text{план.}}}{\text{ВП}_{\text{баз.}}} \times 100\% - 100\%,$$

где $\% \Delta \text{ВП}$ – прирост объема продукции, %;

$\text{ВП}_{\text{план.}}$ – объем продукции в планируемом году, руб.;

$\text{ВП}_{\text{баз.}}$ – объем продукции в базисном году, руб.

$$\% \Delta \text{ВП} = \frac{13}{10} \times 100\% - 100\% = 30\%$$

2) Определяем фонд оплаты труда в планируемом году.

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = \text{ФОТ}_{\text{баз.}} \times \frac{100 + \text{К} \times \text{Н}_{\text{з.пл.}}}{100},$$

где $\text{ФОТ}_{\text{план.}}$ – плановый фонд оплаты труда, руб.;

$\text{ФОТ}_{\text{баз.}}$ – базовый фонд оплаты труда в предыдущем периоде, руб.;

К – прирост объема продукции, %;

$\text{Н}_{\text{з.пл.}}$ – норматив заработной платы на единицу продукции, руб.

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = 3 \times \frac{100 + 30 \times 0,5}{100} = 3,45 \text{ млн.руб.}$$

3) Определяем фонд оплаты труда с учетом его увеличения из-за изменения структуры выполняемой работы.

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = 3,45 + 20\% = 3,45 \times 1,2 = 4,14 \text{ млн.руб.}$$

Ответ: 4,14 млн.руб.

Расчет заработной платы различных категорий работников.

Расчет фонда оплаты труда.

Вариант 1

1. Часовая тарифная ставка рабочего III разряда – 12 руб. Он отработал 19 дней по 8 часов в день. Рассчитать заработную плату рабочего.

2. Рабочий за месяц изготовил 385 изделий, отработав при этом 176 часов. Норма времени на одно изделие – 0,5 часа. Часовая тарифная ставка – 30 руб. Ему выплачивается премия за выполнение норм – 10%, за каждый процент перевыполнения – 1,5% сдельного заработка. Рассчитать заработную плату рабочего.

3. На планируемый год предусматривается следующий состав годового фонда оплаты труда рабочих (млн.руб.): тарифный фонд оплаты труда по сдельным расценкам и тарифным ставкам – 24,6; премии рабочим-сдельщикам и повременщикам – 5,3; доплаты за сокращенный рабочий день – 0,9; оплата отпусков – 2,1; выходные пособия – 0,05. Рассчитать часовой, дневной и годовой фонд оплаты труда.

Вариант 2

1. Рабочий IV разряда отработал за месяц 22 дня по 8 часов. Часовая тарифная ставка рабочего I разряда – 10 руб. Тарифный коэффициент IV разряда – 1,91. Рабочему выплачивается премия 25% от повременного заработка. Рассчитать заработную плату рабочего.
2. Часовая тарифная ставка рабочего – 27 руб. Норма выработки – 10 изделий в час., после перерасчета она снизилась на 10%. Рабочий за месяц произвел 1850 изделий. Определить старую и новую расценку на изделие, заработную плату рабочего.
3. Объем продукции в отчетном году составил 10 млн.руб. В планируемом году объем продукции составит 20 млн.руб. Фонд оплаты труда в отчетном году – 2 млн.руб. Норматив прироста ФОТ – 0,7. Рассчитать планируемый фонд оплаты труда.

Вариант 3

1. Должностной оклад начальника цеха – 12 тыс. руб. За месяц он отработал 20 дней из 22. Из фонда материального поощрения ему начислена премия в размере 15% от повременного заработка. Рассчитать заработную плату начальника цеха.
2. Рабочий V разряда изготовил за месяц 350 изделий. Норма времени на одно изделие – 0,5 часа. Часовая тарифная ставка рабочего I разряда – 7,5 руб. Тарифный коэффициент V разряда – 2,44. Рассчитать заработную плату рабочего.
3. Объем продукции в базисном году составил 45,8 млн. руб., в планируемом году он составит 49,2 млн. руб. Фонд оплаты труда (ФОТ) в базисном году – 16,0 млн. руб. Норматив прироста ФОТ на 1% прироста объема продукции – 0,8. Из-за изменения структуры выполняемой работы норматив ФОТ увеличится на 10%. Рассчитать планируемый фонд оплаты труда.

Вариант 4

1. Рабочий VI разряда отработал за месяц 17 дней по 8 часов. Часовая тарифная ставка рабочего I разряда – 9 руб. Тарифный коэффициент VI разряда – 2,44. Рассчитать заработную плату рабочего
2. По действующему положению премирования рабочим выплачивается премия: за выполнение плана в размере 30% и за каждый процент перевыполнения плана 2% от сдельного заработка. За истекший месяц план выполнен на 105%. Сдельный заработок рабочего Ильина составил 5120 руб., Петрова – 4830 руб., Романова – 3960 руб. Рассчитать сдельно-премиальный заработок рабочих (отдельно).
3. Тарифный фонд оплаты труда составил 385 тыс. руб. Доплаты к тарифному фонду до часового фонда заработной платы – 20%; доплаты к часовому фонду до дневного фонда заработной платы – 3%; доплаты к дневному фонду до месячного фонда заработной платы – 10%. Рассчитать часовой, дневной и месячный фонды оплаты труда.

Вариант 5

1. Должностной оклад бухгалтера – 6000 руб. За месяц он отработал 19 дней из 21. Ему начислена премия в размере 20% от повременного заработка. Рассчитать заработную плату бухгалтера.
2. Рабочий в течение месяца изготовил 928 деталей при плане – 800 деталей. Работа, выполненная в пределах плана, оплачивается по сдельной расценке – 5,4 руб. за одну деталь. Расценка при перевыполнении нормы от 1 до 10% - 7 руб.; от 11 до 20% - 10 руб.; свыше 20% - 15 руб. Рассчитать заработную плату рабочего.
3. Объем продукции в отчетном году составил 68,4 млн. руб. В планируемом году объем продукции составит 73,0 млн. руб. Фонд оплаты труда в отчетном году – 12,1 млн. руб. Норматив прироста ФОТ – 0,8. Рассчитать планируемый фонд оплаты труда.

Задачи для самостоятельной работы

1. На основе тарифной сетки определить часовую тарифную ставку рабочего I, IV и VI разрядов, если ставка рабочего I разряда – 6 руб.

Тарифная сетка

Тарифные разряды	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	1,00	1,30	1,69	1,91	2,16	2,44

2. Часовая тарифная ставка рабочего II разряда – 6,5 руб. Он отработал 22 дня по 8 часов в день. За отсутствие простоев оборудования ему выплачивается премия в размере 20% от повременного заработка. Рассчитать заработную плату рабочего.
3. Рабочий V разряда отработал за месяц 20 дней по 8 часов. Часовая тарифная ставка рабочего I разряда – 5 руб. Тарифный коэффициент V разряда – 2,16. Рассчитать заработную плату рабочего.
4. Должностной оклад начальника цеха – 10000 руб. в месяц. За месяц он отработал 18 дней из 22. Из фонда материального поощрения ему начислена премия в размере 30% от фактического заработка. Рассчитать заработную плату начальника цеха.
5. Рабочему VI разряда необходимо изготовить за месяц 60 изделий. Норма времени на одно изделие – 4 часа. Часовая тарифная ставка рабочего I разряда – 5 руб. Тарифный коэффициент VI разряда – 2,44. Рассчитать заработную плату рабочего.
6. Токарь IV разряда изготовил за месяц 1000 деталей. Его часовая тарифная ставка – 16 руб. Норма времени на одно изделие – 0,2 часа. Рассчитать сдельную расценку, заработную плату рабочего.
7. Норма выработки – 6 изделий в час. После пересмотра норм трудоемкость одного изделия (т.е. норма времени) снизилась на 10%. Часовая тарифная ставка рабочего 20 руб. Определить старую и новую расценку на изделие.
8. По действующему положению премирования рабочим выплачивается премия: за выполнение плана в размере 20% и за каждый процент перевыполнения плана 1,5% от сдельного заработка. За истекший месяц план выполнен на 106%. Сдельный заработок рабочего Смирнова составил 4600 руб., Яковлева – 3950 руб. Рассчитать сдельно-премиальный заработок рабочих (отдельно).
9. Рабочий в течение месяца (176 часов) выполнил норму выработки на 124%, изготовив 1174 детали. Норма выработки – 6 деталей в час. Сдельная расценка за одну деталь – 4 руб. Коэффициент увеличения расценки при перевыполнении нормы от 1 до 10% - 0,25; от 11 до 20% - 0,5; свыше 20% - 1,0. Рассчитать норму выработки в месяц, доплату за перевыполнение плана, заработную плату рабочего.
10. Рабочий за месяц изготовил следующие детали:

Детали	Количество, шт.	Расценка, руб. за 1 шт.
Деталь № 1	240	12,00
Деталь № 2	180	15,60

Оплата производится по сдельно-прогрессивной системе. План на месяц - 160 деталей каждого вида. За сверхплановую продукцию расценки за деталь увеличиваются на 25%. Рассчитать заработную плату рабочего.

11. По договору на выполнение ремонтных работ оплата за аккордное задание составляет 25000 руб. Задание выполнено за 15 дней против 20 дней по договору. За каждый процент сокращения срока выполнения работ выплачивается премия в размере 1,5% заработка. Рассчитать сокращение срока выполнения аккордного задания (в %), премию за сокращение срока выполнения задания, общий заработок.
12. Объем продукции в отчетном году составил 750 тыс. руб., в планируемом году – 900 тыс. руб. ФОТ в отчетном году составил 150 тыс. руб. Из-за структурных изменений в товарной продукции норматив заработной платы в планируемом году увеличится на 50%. Определить норматив заработной платы и фонд заработной платы в планируемом году.
13. Плановый фонд заработной платы на год составлял 80,2 млн. руб. Фактически он составил 82,9 млн. руб. План по валовой продукции выполнен на 107,9%. Норматив заработной платы – 0,6. Определить результат (экономия или перерасход) по фонду заработной платы.
14. На планируемый год предусматривается следующий состав годового фонда оплаты труда рабочих (млн. руб.): тарифный фонд оплаты труда по сдельным расценкам и тарифным ставкам – 15,0; премии рабочим-сдельщикам и повременщикам – 1,5; доплата за работу в ночное время – 0,2; доплаты за сокращенный рабочий день – 0,02; оплата отпусков – 1,3; доплаты за работу в праздничные дни – 0,015; выходные пособия – 0,017. Рассчитать часовой, дневной и годовой фонд оплаты труда.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
- ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
- ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

3.2.1.1.9. Задание текущего контроля по теме 1.1.8. Анализ учета затрат на производство и формирование прибыли

Задание 8:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Оценка влияния производительности труда на прирост объема производства структурного подразделения»

Вариант 1

Задача 1

Определить трудоемкость единицы продукции по плану и фактически, а также рост производительности труда на основе данных. Трудоемкость товарной продукции по плану – 30 тыс. нормо-часов; плановый объем выпуска продукции – 200 шт.; фактическая трудоемкость товарной продукции – 26 тыс. нормо-часов; фактический объем выпуска продукции – 220 шт.

Задача 2

Определить процент выполнения нормы выработки учащимся, изготовившим за урок 15 карточек при норме выработки 13 карточек.

Задача 3

Бригада из 5 учащихся во время летней практики работали в бригаде «экологического патруля» два месяца. В июне за 23 рабочих дня школьники произвели уборку береговой территории р. Селенга 1800 м. В июле в бригаде работали еще два ученика, и за 23 рабочих дня было убрано территории 2200 м. Определить рост средней производительности труда одного учащегося.

Вариант 2

Задача 1

Определить процент выполнения нормы выработки за 4 часа, если обучаемый изготовил 5 деталей при норме времени 15 минут на 1 деталь.

Задача 2

Два ученика изготовили 32 самолета (оригами) за 6 час. При этом первый изготовил на 4 самолета больше второго. Определить:

- 1) часовую производительность труда;
- 2) трудоемкость единицы продукции, изготовленной каждым учеником;
- 3) на сколько производительность труда первого ученика выше, чем второго.

Задача 3

Годовой выпуск изделий на предприятии составляет 52 800 шт., трудоемкость одного изделия — 50 мин, годовой фонд времени одного рабочего — 1760 ч. За счет проведения технико-организационных мероприятий в планируемом году трудоемкость изделия уменьшится на 10 мин.

Определите снижение трудоемкости, рост производительности и высвобождение рабочих.

(Ответ: 20%; 25%; 5 человек.)

Вариант 3

Задача 1

Плановая норма времени на изготовление одного изделия составляет 33 мин, коэффициент выполнения нормы — 1,1. Определите уровень сменной выработки рабочего, если продолжительность смены 8 ч.

(Ответ: 16 изд.)

Задача 2

В отчетном году среднесписочная численность рабочих цеха была 20 человек. На предстоящий год планируется увеличить объем работ на 32%, производительность труда увеличится на 10%. Определите численность рабочих на планируемый год.

(Ответ: 24 человек.)

Задача 3

В отчетном году объем выпуска товарной продукции предприятия составил 220 млн. руб., среднесписочная численность промышленно-производственного персонала — 110 человек. В планируемом году объем товарной продукции составит 230 млн. руб., а численность промышленно-производственного персонала сократится на 10 человек.

Определите производительность труда в отчетном и плановом периодах, рост производительности труда в планируемом году.

(Ответ: 2 млн. и 2,3 млн. руб./чел.; 15%.)

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
- ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
- ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

1. Расчет заработной платы по различным системам и формам оплаты труда
2. Материальная заинтересованность работников

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;
оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 2 час

3.2.1.1.10. Задание текущего контроля по теме 1.1.9. Анализ состояния и эффективности использования оборотных средств

Задание 9:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Анализ состояния и эффективности использования оборотных средств структурного подразделения»

Нормирование оборотных средств – это процесс определения минимально необходимой величины оборотных средств.

Общий норматив оборотных средств – это сумма частных нормативов, т.е. нормативов производственных запасов, НЗП, готовой продукции и будущих расходов.

По большинству элементов оборотных средств норматив определяется по формуле:

$$H = P_{\text{дн}} \times I,$$

где H – норматив оборотных средств;
 $P_{\text{дн}}$ – среднедневной расход оборотных средств;
 I – интервал поставки или норма запаса, дней.

Норматив незавершенного производства определяется по формуле:

$$H_{\text{нзп}} = \text{ВП}_{\text{дн}} \times C \times \text{Ц} \times K_{\text{нар.з.}},$$

где $H_{\text{нзп}}$ – норматив незавершенного производства, руб.;
 $\text{ВП}_{\text{дн}}$ – однодневный выпуск продукции;
 C – себестоимость единицы продукции, руб.;
 $K_{\text{нар.з.}}$ – коэффициент нарастания затрат.

На величину норматива (запаса) оборотных средств влияет величина текущего, страхового, транспортного и подготовительного запасов:

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{тек}} + Z_{\text{стр}} + Z_{\text{тран}} + Z_{\text{подг}},$$

где $Z_{\text{общ}}$ – общий запас оборотных средств,
 $Z_{\text{тек}}$ – текущий запас,
 $Z_{\text{стр}}$ – страховой запас,
 $Z_{\text{тран}}$ – транспортный запас,
 $Z_{\text{подг}}$ – подготовительный запас.

Величина страхового и транспортного запасов может определяться в %-ом отношении к величине текущего запаса или по формуле:

$$Z = P_{\text{дн}} \times (I_{\text{факт}} - I_{\text{план}}) \times 0,5,$$

где $I_{\text{факт, план}}$ – фактический и плановый интервалы поставки, дней.

Разница между фактическим и плановым интервалами поставки может быть выражена в виде перебоев в снабжении, т.е. возможном отклонении от планового срока поставки.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой показателей:

1. коэффициент оборачиваемости (количество оборотов)

$$K_{\text{об}} = \frac{\text{РП}}{\text{ОбС}},$$

где $K_{\text{об}}$ – коэффициент оборачиваемости;
РП - себестоимость реализованной продукции, руб.;
ОбС – средний остаток оборотных средств, руб.

2. длительность одного оборота

$$D = \frac{T}{K_{\text{об}}},$$

где D – длительность одного оборота, дн.;
 T – время (360, 90 дней).

3. коэффициент закрепления (загрузки)

$$K_{\text{закр.}} = \frac{1}{K_{\text{об}}},$$

где $K_{\text{закр.}}$ – коэффициент загрузки.

Одним из результатов внедрения мероприятий по улучшению использования оборотных средств является высвобождение оборотных средств. Стоимость высвобожденных оборотных средств рассчитывается как разность между стоимостью оборотных средств до проведения мероприятий по улучшению их использования и стоимостью оборотных средств после проведения мероприятий.

Примеры

1. На основе исходных данных определить нормативы оборотных средств по производственным запасам, по незавершенному производству, по готовой продукции и общий норматив.

Таблица 19

Исходные данные

Показатели	Величина
1	2
Производственная программа на квартал (90 дней), шт.	45 000
Себестоимость одного изделия, руб.	120
Расход основных материалов на одно изделие, руб.	80
1	2
Расход на квартальный выпуск, тыс. руб.	
- вспомогательные материалы	270
- топливо	180
Норма запаса, дн.	
- по основным материалам	30
- по вспомогательным материалам	20
- по топливу	15
- по готовой продукции	5
Производственный цикл, дн.	10
Коэффициент нарастания затрат	0,6

Решение:

- 1) Определяем однодневный выпуск продукции.

$$ВП_{\text{дн.}} = \frac{ВП_{\text{кв.}}}{Д},$$

где $ВП_{\text{дн.}}$ – однодневный выпуск продукции, шт.;
 $ВП_{\text{кв.}}$ – квартальный выпуск продукции, шт.;
 $Д$ – количество дней в квартале.

$$ВП_{\text{дн.}} = \frac{45000}{90} = 500 \text{ шт.}$$

- 2) Определяем среднедневной расход материалов.

- а) основных материалов

$$P_{\text{дн.}} = P_{\text{мат.}} \times ВП_{\text{дн.}},$$

где $P_{\text{дн.}}$ – среднедневной расход материалов, руб.;

$P_{\text{мат.}}$ – расход основных материалов на одно изделие, руб.

$$P_{\text{дн.}} = 80 \times 500 = 40000 \text{ руб.}$$

- б) вспомогательных материалов

$$P_{\text{дн}} = \frac{P_{\text{кв}}}{D},$$

где $P_{\text{кв}}$ – квартальный расход материалов, руб.

$$P_{\text{дн.}} = \frac{270000}{90} = 3000 \text{ руб.}$$

в) топлива

$$P_{\text{дн.}} = \frac{180000}{90} = 2000 \text{ руб.}$$

3) Определяем норматив производственных запасов (основных, вспомогательных материалов, топлива).

$$N_{\text{пз}} = P_{\text{дн}} \times I,$$

где $N_{\text{пз}}$ – норматив производственных запасов, руб.;

$P_{\text{дн}}$ – среднесуточный расход оборотных средств;

I – интервал поставки или норма запаса, дней.

$$N_{\text{пз}} = 40000 \times 30 + 3000 \times 20 + 2000 \times 15 = 1200000 + 60000 + 30000 = 1290000 \text{ руб.}$$

4) Определяем норматив незавершенного производства.

$$N_{\text{нзп}} = \text{ВП}_{\text{дн}} \times C \times \text{Ц} \times K_{\text{нар.з.}},$$

где $N_{\text{нзп}}$ – норматив незавершенного производства, руб.;

$\text{ВП}_{\text{дн}}$ – однодневный выпуск продукции;

C – себестоимость единицы продукции, руб.;

$K_{\text{нар.з.}}$ – коэффициент нарастания затрат.

$$N_{\text{нзп}} = 500 \times 120 \times 10 \times 0,6 = 360000 \text{ руб.}$$

5) Определяем норматив готовой продукции.

$$N_{\text{гп}} = \text{ВП}_{\text{дн}} \times C \times I,$$

где $N_{\text{гп}}$ – норматив готовой продукции, руб.

$$N_{\text{гп}} = 500 \times 120 \times 5 = 300000 \text{ руб.}$$

б) Определяем общий норматив оборотных средств.

$$N_{\text{общ}} = N_{\text{пз}} + N_{\text{нзп}} + N_{\text{гп}},$$

где $N_{\text{общ}}$ – общий норматив оборотных средств, руб.

$$N_{\text{общ}} = 1290 + 360 + 300 = 1950 \text{ тыс. руб.}$$

Ответ: 1290 тыс. руб.; 360 тыс. руб.; 300 тыс. руб.; 1950 тыс. руб.

2. В первом квартале предприятие реализовало продукции на 250 млн. руб., средний остаток оборотных средств составил 25 млн. руб. Во втором квартале объем реализации увеличится на 10%, а время одного оборота будет сокращено на 1 день. Определить показатели оборачиваемости оборотных средств в первом и во втором кварталах, стоимость высвобожденных оборотных средств.

Решение:

1) Определяем коэффициент оборачиваемости оборотных средств в первом квартале.

$$K_{\text{об}}^1 = \frac{\text{РП}}{\text{ОбС}},$$

где $K_{\text{об}}^1$ – коэффициент оборачиваемости;

РП – себестоимость реализованной продукции, руб.;

ОбС – средний остаток оборотных средств, руб.

$$K_{об}^1 = \frac{250}{25} = 10 \text{ оборотов}$$

2) Определяем длительность одного оборота в первом квартале.

$$D^1 = \frac{T}{K_{об}^1},$$

где D^1 - длительность одного оборота, дн.;
T - время (90 дней).

$$D^1 = \frac{90}{10} = 9 \text{ дней}$$

3) Определяем коэффициент оборачиваемости оборотных средств во втором квартале.

$$D = \frac{T}{K_{об}} \Rightarrow K_{об} = \frac{T}{D}$$

$$K_{об}^2 = \frac{90}{9 - 1} = 11,25 \text{ оборотов}$$

4) Определяем объем реализации продукции во втором квартале.

$$РП^2 = 250 + 10\% = 250 \times 1,1 = 275 \text{ млн. руб.}$$

5) Определяем потребность в оборотных средствах во втором квартале.

$$K_{об} = \frac{РП}{ОбС} \Rightarrow ОбС = \frac{РП}{K_{об}}$$

$$ОбС^2 = \frac{275}{11,25} \approx 24,4 \text{ млн.руб.}$$

6) Определяем стоимость высвобожденных оборотных средств.

$$\Delta ОбС = \frac{РП^2}{K_{об}^2} - \frac{РП^1}{K_{об}^1},$$

где $\Delta ОбС$ – стоимость высвобожденных оборотных средств, руб.

$$\Delta ОбС = \frac{275}{11,25} - \frac{275}{10} = 24,4 - 27,5 = -3,1 \text{ млн.руб.}$$

Ответ: 10 оборотов и 9 дней; 11,25 оборотов и 8 дней; 3,1 млн. руб.

Расчет показателей оборачиваемости оборотных средств.

Расчет норматива оборотных средств.

1. На основе исходных данных определить показатели оборачиваемости оборотных средств.

Таблица 20

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	218	65,2	375	24,9	113,8
Средний остаток оборотных средств, млн. руб.	17	4,3	54	5,1	9,2

2. На основе исходных данных определить текущий и страховой запасы оборотных средств, общий производственный запас.

Таблица 21

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Квартальный выпуск продукции, единиц	18000	9000	2700	36000	4500
Норма расхода материала на единицу изделия	2,5 кг	4,6 м	2,1 кг	0,8 кг	5,3 м
Интервал поставки, дн.	10	15	20	25	30
Перебои в снабжении, дн.	1	2	3	4	5

3. На основе исходных данных определить стоимость высвобожденных оборотных средств.

Таблица 22

Исходные данные (по вариантам)

Показатели	1-в	2-в	3-в	4-в	5-в
Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	49,0	6,2	98,1	35	17,5
Средний остаток оборотных средств, млн. руб.	2,5	0,9	14,7	6,0	5,2
Сокращение длительности одного оборота, дн.	3	2	4	1	2
Период времени	1 год	3 месяца	360 дней	1 квартал	90 дней

Задачи для самостоятельной работы

1. Себестоимость реализованной продукции составила 42 млн. руб. Средний остаток оборотных средств - 6,2 млн. руб. Определить показатели оборачиваемости оборотных средств (коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота, коэффициент загрузки).
2. Стоимость производственных фондов предприятия 4,5 млн. руб. Доля основных фондов – 0,7. Годовой объем реализованной продукции за предыдущий год составил 8,2 млн. руб. Длительность одного оборота в результате проведенных мероприятий в отчетном году сократилась на 9 дней. Определить стоимость высвобожденных оборотных средств в отчетном году.
3. В предыдущем году стоимость реализованной продукции составила 9 млн. руб., доля прибыли 20%. Средний остаток оборотных средств составлял 400 тыс. руб. Предполагается, что в отчетном году стоимость реализованной продукции и прибыль возрастут на 15%. Определить величину сокращения длительности одного оборота оборотных средств.
4. По плану на квартал предприятие должно изготовить 3600 изделий. Норма расхода материалов на одно изделие – 10 кг. Материалы поставляются через каждые 20 дней. Перебои в снабжении в среднем составляют 5 дней. Определить квартальную потребность в материалах, текущий и страховой запасы, общий производственный запас.
5. Стоимость потребления материальных ресурсов за месяц (30 дней) составила 96 тыс. руб. при цене одной тонны 0,8 тыс. руб. Интервал плановой поставки 12 дней. Страховой запас 2 дня, транспортный запас 3 дня. Определить стоимость поставки материальных ресурсов.
6. Производственная программа на квартал 20000 изделий. Себестоимость одного изделия 80 руб. Расход основных материалов на одно изделие 55 руб. Расход на квартальный выпуск: вспомогательных материалов – 420 тыс. руб., топлива – 310 тыс. руб. Нормы запаса: по основным материалам – 25 дней, по вспомогательным материалам – 15 дней, по топливу – 12 дней, по готовой продукции – 5 дней. Производственный цикл – 30 дней. Коэффициент нарастания затрат 0,6. Определить норматив оборотных средств по производственным запасам, незавершенному производству, готовой продукции, общий норматив оборотных средств.

7. Производственная программа предприятия – 700 изделий в год. Себестоимость одного изделия 150 тыс. руб. Расход основных материалов на одно изделие 100 тыс. руб. при норме запаса 25 дней. Расход вспомогательных материалов на годовой выпуск 6000 тыс. руб. при норме запаса 40 дней; топлива – 3200 тыс. руб. и 30 дней; прочие производственные запасы – 9000 тыс. руб. и 60 дней. Расходы будущих периодов 1000 тыс. руб. Норма запаса готовой продукции 5 дней. Коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве – 0,66. Определить нормативы оборотных средств по элементам и общий норматив.
8. Годовой объем выпуска продукции составил 10000 штук. Себестоимость изделия 80 тыс. руб. Цена изделия превышает его себестоимость на 25%. Среднегодовой остаток оборотных средств 50000 тыс. руб. Длительность производственного цикла 5 дней. Коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве – 0,5. Определить норматив оборотных средств в незавершенном производстве, показатели оборачиваемости оборотных средств.
9. Чистый вес изделия, изготовленного из стали, 96 кг. Норма расхода стали 108 кг. Годовой объем выпуска 3000 изделий. Поставки материала осуществляются один раз в квартал. Транспортный запас 2 дня. Определить величину производственного запаса и коэффициент использования стали.
10. Чистый вес изделия 38 кг. Годовой объем выпуска 2000 изделий. Действующий коэффициент использования материала 0,8; предприятие планирует повысить его до 0,82. Цена 1 кг материала 4200 руб. Определить действующую и плановую норму расхода материала, годовую экономию от повышения коэффициента использования материала в натуральном и стоимостном выражении.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
- ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
- ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

3.2.1.1.11. Задание текущего контроля по теме 1.1.10. Анализ финансовых показателей

Задание 10:

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

Текст задания:

Практическая работа «Анализ финансовых показателей деятельности предприятия»

Балансовая (валовая) прибыль предприятия обычно складывается из трех элементов: прибыли от реализации продукции, прибыли от реализации имущества (основных фондов), прибыли от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции определяется как разница между выручкой от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции. Выручка и

себестоимость реализованной продукции зависят от объема реализованной продукции и соответственно цены и себестоимости единицы продукции.

Прибыль от реализации излишнего объекта основных средств определяется как разница между ликвидационной и остаточной стоимостью этого объекта.

Прибыль от внереализационных операций определяется как разница между внереализационными доходами и расходами.

Чистая прибыль определяется как разница между валовой прибылью и суммой налога на прибыль.

Балансовая прибыль определяется по следующей формуле:

$$П_{\text{бал.}} = П_{\text{реал.}} + П_{\text{имущ.}} + П_{\text{внер.}}$$

где $П_{\text{бал.}}$ – балансовая прибыль предприятия, руб.;

$П_{\text{реал.}}$ – прибыль от реализации продукции, руб.;

$П_{\text{имущ.}}$ – прибыль от реализации имущества, руб.;

$П_{\text{внер.}}$ – прибыль от внереализационных операций, руб.

Прибыль от реализации продукции определяется по следующей формуле:

$$П_{\text{реал.}} = \text{Выр} - С_{\text{рп}} = K \times (Ц_{\text{ед.}} - С_{\text{ед.}}),$$

где Выр – выручка от реализации продукции, руб.;

$С_{\text{рп}}$ – себестоимость реализованной продукции, руб.;

K – количество реализованной продукции, шт.;

$Ц_{\text{ед.}}$ – цена единицы продукции, руб.;

$С_{\text{ед.}}$ – себестоимость единицы продукции, руб.

$$\text{Выр} = K \times Ц_{\text{ед.}}$$

$$С_{\text{рп}} = K \times С_{\text{ед.}}$$

Прибыль от реализации единицы продукции определяется по следующей формуле:

$$П_{\text{ед.}} = Ц_{\text{ед.}} - С_{\text{ед.}}$$

где $П_{\text{ед.}}$ – прибыль от реализации единицы продукции, руб.

Прибыль от реализации объекта основных средств определяется по следующей формуле:

$$П_{\text{имущ.}} = С_{\text{ликв.}} - С_{\text{ост.}}$$

где $С_{\text{ликв.}}$ – ликвидационная стоимость основных средств, руб.;

$С_{\text{ост.}}$ – остаточная стоимость основных средств, руб.

Прибыль от внереализационных операций определяется по следующей формуле:

$$П_{\text{внер.}} = Д_{\text{внер.}} - Р_{\text{внер.}}$$

где $Д_{\text{внер.}}$ – доходы от внереализационных операций, руб.;

$Р_{\text{внер.}}$ – расходы от внереализационных операций, руб.;

Чистая прибыль определяется по следующей формуле:

$$П_{\text{чист.}} = П_{\text{вал.}} - Н_{\text{приб.}}$$

где $П_{\text{чист.}}$ – чистая прибыль, руб.;

$Н_{\text{приб.}}$ – налог на прибыль, руб.

Пример

1. Объем реализованной продукции за год составил 1000 шт. Цена единицы продукции – 2500 руб., ее себестоимость – 2100 руб. Остаточная стоимость объекта основных средств – 40000 руб., его ликвидационная стоимость – 50000 руб. Внереализационные

доходы составили 150000 руб., внереализационные расходы – 200000 руб. Налог на прибыль 24%. Рассчитать валовую и чистую прибыль предприятия.

Решение:

1) Определяем прибыль от реализации продукции.

$$П_{\text{реал.}} = K \times (Ц_{\text{ед.}} - C_{\text{ед.}}),$$

где $P_{\text{реал.}}$ – прибыль от реализации продукции, руб.;

K – объем реализованной продукции, шт.;

$C_{\text{ед.}}$ – цена единицы продукции, руб.;

$C_{\text{ед.}}$ – себестоимость единицы продукции, руб.;

$$P_{\text{реал.}} = 1000 \times (2500 - 2100) = 1000 \times 400 = 400000 \text{ руб.}$$

2) Определяем прибыль от реализации имущества.

$$P_{\text{имущ.}} = C_{\text{ликв.}} - C_{\text{ост.}},$$

где $P_{\text{имущ.}}$ – прибыль от реализации имущества, руб.;

$C_{\text{ликв.}}$ – ликвидационная стоимость объекта основных средств, руб.;

$C_{\text{ост.}}$ – остаточная стоимость объекта основных средств, руб.

$$P_{\text{имущ.}} = 50000 - 40000 = 10000 \text{ руб.}$$

3) Определяем прибыль от внереализационных операций.

$$P_{\text{внер.}} = D_{\text{внер.}} - P_{\text{внер.}},$$

где $P_{\text{внер.}}$ – прибыль от внереализационных операций, руб.;

$D_{\text{внер.}}$ – доходы от внереализационных операций, руб.;

$P_{\text{внер.}}$ – расходы от внереализационных операций, руб.

$$P_{\text{внер.}} = 150000 - 200000 = - 50000 \text{ руб.}$$

4) Определяем балансовую прибыль.

$$P_{\text{бал.}} = P_{\text{реал.}} + P_{\text{имущ.}} + P_{\text{внер.}},$$

где $P_{\text{бал.}}$ – балансовая прибыль, руб.

$$P_{\text{вал.}} = 400000 + 10000 - 50000 = 360000 \text{ руб.}$$

5) Определяем чистую прибыль.

$$P_{\text{чист.}} = P_{\text{бал.}} - H_{\text{приб.}},$$

где $P_{\text{чист.}}$ – чистая прибыль, руб.;

$H_{\text{приб.}}$ – налог на прибыль, руб.

$$P_{\text{чист.}} = 360000 - 24\% = 360000 - \frac{360000 \times 24}{100} = 360000 - 86400 = 273600 \text{ руб.}$$

Ответ: 360000 руб., 273600 руб.

Расчет прибыли предприятия.

1 вариант

1. Объем реализованной продукции за год составил 12000 шт. Цена единицы продукции – 3400 руб., ее себестоимость – 2900 руб. Остаточная стоимость первого объекта основных средств – 270000 руб., его ликвидационная стоимость – 320000 руб. Остаточная стоимость второго объекта основных средств – 160000 руб., его ликвидационная стоимость – 120000 руб. Внереализационные доходы составили 620000 руб., внереализационные расходы – 370000 руб. Налог на прибыль 24%. Рассчитать выручку от реализации продукции, валовую и чистую прибыль предприятия.

2. Годовой объем реализации изделия А – 2000 шт., изделия В – 3000 шт. Себестоимость единицы А – 0,6 тыс. руб., единицы В – 0,55 тыс. руб. Цена единицы А – 0,75 тыс. руб., единицы В – 0,6 тыс. руб. Остаточная стоимость реализуемых объектов основных

средств – 70 тыс. руб. и 180 тыс. руб., их ликвидационная стоимость соответственно – 120 тыс. руб. и 150 тыс. руб. Рассчитать валовую прибыль предприятия.

2 вариант

1. Объем реализованной продукции за год составил 9000 шт. Цена единицы продукции – 5 900 руб., ее себестоимость – 5100 руб. Остаточная стоимость объекта основных средств – 330000 руб., его ликвидационная стоимость – 380000 руб. Внереализационные доходы составили 570000 руб., внереализационные расходы – 140000 руб. Налог на прибыль 24%. Рассчитать валовую и чистую прибыль предприятия.
2. Годовой объем реализации изделия А – 15600 шт., изделия В – 13200 шт. Себестоимость единицы А – 590 руб., единицы В – 350 руб. Цена единицы А – 680 руб., единицы В – 420 руб. Остаточная стоимость реализуемого объекта основных средств – 200000 руб., его ликвидационная стоимость 150000 руб. Рассчитать выручку от реализации продукции, валовую прибыль предприятия.

3 вариант

1. Объем реализованной продукции за год составил 6 000 шт. Цена единицы продукции – 4000 руб., ее себестоимость – 3200 руб. Остаточная стоимость объекта основных средств – 340000 руб., его ликвидационная стоимость – 380000 руб. Внереализационные доходы составили 170000 руб., внереализационные расходы – 240000 руб. Налог на прибыль 24%. Рассчитать валовую и чистую прибыль предприятия.
2. Годовой объем реализации изделия А – 15600 шт., изделия В – 13200 шт. Себестоимость единицы А – 590 руб., единицы В – 350 руб. Цена единицы А – 680 руб., единицы В – 420 руб. Остаточная стоимость реализуемого объекта основных средств – 200000 руб., его ликвидационная стоимость 250000 руб. Рассчитать валовую прибыль предприятия.

4 вариант

1. Объем реализованной продукции за год составил 500 шт. Цена единицы продукции – 36000 руб., ее себестоимость – 27500 руб. Остаточная стоимость объекта основных средств – 260000 руб., его ликвидационная стоимость – 280000 руб. Внереализационные доходы составили 300000 руб., внереализационные расходы – 140000 руб. Налог на прибыль 24%. Рассчитать валовую и чистую прибыль предприятия.
2. Годовой объем реализации изделия А – 700 шт., изделия В – 1200 шт. Себестоимость единицы изделия А – 25800 руб., единицы изделия В – 19300 руб. Цена единицы А – 30600 руб., единицы В – 24400 руб. Остаточная стоимость реализуемого объекта основных средств – 400000 руб., его ликвидационная стоимость 580000 руб. Рассчитать валовую прибыль предприятия.

5 вариант

1. Объем реализованной продукции за год составил 7000 шт. Цена единицы продукции – 3000 руб., ее себестоимость – 2200 руб. Остаточная стоимость объекта основных средств – 250000 руб., его ликвидационная стоимость – 290000 руб. Внереализационные доходы составили 460000 руб., внереализационные расходы – 230000 руб. Налог на прибыль 24%. Рассчитать валовую и чистую прибыль предприятия.

2. Годовой объем реализации изделия А – 900 шт., изделия В – 400 шт. Себестоимость единицы изделия А – 5000 руб., единицы изделия В – 6000 руб. Цена единицы А – 6800 руб., единицы В – 7200 руб. Рассчитать прибыль от реализации продукции.

Рентабельность – это доходность, прибыльность, показатель экономической эффективности предприятия, который отражает конечные результаты хозяйственной деятельности. Рентабельность может рассчитываться на основе валовой, балансовой и чистой прибыли.

Различают два основных вида рентабельности:

1. рентабельность продукции, определяемая как отношение прибыли от реализации изделия к его себестоимости;
2. рентабельность производства, определяемая как отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и оборотных средств.

Рентабельность может быть выражена в виде коэффициента или процентов (для этого полученный коэффициент умножают на 100%).

Рентабельность продукции определяется следующим образом:

$$R_{\text{прод.}} = \frac{\Pi}{C} \times 100\% ,$$

где $R_{\text{прод.}}$ – рентабельность продукции, %;
 Π – прибыль, руб.;
 C – себестоимость изделия, руб.

Рентабельность производства определяется по формуле:

$$R_{\text{произв.}} = \frac{\Pi}{\text{ОС} + \text{ОбС}} \times 100\% ,$$

где $R_{\text{произв.}}$ – рентабельность производства, %;
 ОС – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.;
 ОбС – среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.

Стоимость реализованной продукции определяется с учетом остатков нерезализованной продукции:

$$\text{РП} = \text{О}_{\text{нг}} + \text{ТП} - \text{О}_{\text{кг}},$$

где РП – стоимость реализованной продукции, руб.;
 ТП – стоимость товарной продукции, руб.;
 $\text{О}_{\text{нг}}, \text{О}_{\text{кг}}$ – остатки нерезализованной продукции на начало и конец года, руб.

Пример

1. Стоимость товарной продукции за год составила 1200 тыс. руб.; остатки нерезализованной продукции на начало года – 300 тыс. руб., на конец года – 100 тыс. руб. Себестоимость реализованной продукции – 950 тыс. руб. Остаточная стоимость объекта основных средств – 80 тыс. руб., его ликвидационная стоимость – 100 тыс. руб. Прибыль от внереализационной деятельности – 130 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов 650 тыс. руб., оборотных средств – 270 тыс. руб. Определить рентабельность производства.

Решение:

- 1) Определяем стоимость реализованной продукции.

$$РП = О_{нг} + ТП - О_{кг},$$

где РП – стоимость реализованной продукции, руб.;

ТП – стоимость товарной продукции, руб.;

$О_{нг}, О_{кг}$ – остатки нерезализованной продукции на начало и конец года, руб.

$$РП = 300 + 1200 - 100 = 1400 \text{ тыс. руб.}$$

2) Определяем прибыль от реализации продукции.

$$П_{реал.} = РП - С_{РП},$$

где $П_{реал.}$ – прибыль от реализации продукции, руб.;

$С_{РП}$ – себестоимость реализованной продукции, руб.

$$П_{реал.} = 1400 - 950 = 450 \text{ тыс. руб.}$$

3) Определяем прибыль от реализации имущества.

$$П_{имуш.} = С_{ликв.} - С_{ост.},$$

где $П_{имуш.}$ – прибыль от реализации имущества (основных средств), руб.;

$С_{ликв.}$ – ликвидационная стоимость объекта основных средств, руб.;

$С_{ост.}$ – остаточная стоимость объекта основных средств, руб.

$$П_{имуш.} = 100 - 80 = 20 \text{ тыс. руб.}$$

4) Определяем балансовую прибыль.

$$П_{бал.} = П_{реал.} + П_{имуш.} + П_{внер.},$$

где $П_{бал.}$ – балансовая прибыль предприятия, руб.

$П_{внер.}$ – прибыль от внереализационных операций, руб.

$$П_{бал.} = 450 + 20 + 130 = 600 \text{ тыс. руб.}$$

5) Определяем рентабельность производства.

$$R_{произв.} = \frac{П}{ОС + ОбС} \times 100\%,$$

где $R_{произв.}$ – рентабельность производства;

П – валовая прибыль предприятия, руб.;

ОС – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.;

ОбС – среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.

$$R_{произв.} = \frac{600}{1350 + 570} = \frac{600}{1920} = 0,313 \quad \text{или} \quad 0,313 \times 100\% = 31,3\%$$

Ответ: 31,3%.

Расчет рентабельности производства и продукции.

1 вариант

1. Рассчитать прибыль от реализации изделий и их рентабельность. Результаты расчета занести в таблицу.

Таблица 23

Прибыль и рентабельность

Изделия	Себестоимость изделия, руб.	Цена изделия, руб.	Прибыль от реализации изделия, руб.	Рентабельность изделия, %
А	5600	6100		
В	940	1230		
С	1780	2370		
Д	355	500		

2. Объем реализованной продукции за год составил 9800 шт. Цена единицы продукции – 4200 руб., ее себестоимость – 3750 руб. Остаточная стоимость первого объекта основных средств – 780 тыс. руб., его ликвидационная стоимость – 1130 тыс. руб. Остаточная стоимость второго объекта основных средств – 590 тыс. руб., его ликвидационная стоимость – 320 тыс. руб. Внереализационные доходы составили 320

тыс. руб., внереализационные расходы – 80 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 21900 тыс. руб., оборотных средств – 3700 тыс. руб. Рассчитать валовую прибыль предприятия и рентабельность производства.

2 вариант

1. Рассчитать прибыль от реализации изделий и их рентабельность. Результаты расчета занести в таблицу.

Таблица 24

Прибыль и рентабельность

Изделия	Себестоимость изделия, руб.	Цена изделия, руб.	Прибыль от реализации изделия, руб.	Рентабельность изделия, %
А	570	740		
В	3900	4480		
С	70	100		

2. Выручка от реализации продукции за год составила 2500 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 2000 тыс. руб. Остаточная стоимость реализуемого имущества – 300 тыс. руб., его ликвидационная стоимость – 150 тыс. руб. Доходы от внереализационных операций – 240 тыс. руб., расходы от внереализационных операций – 220 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 1900 тыс. руб., оборотных средств – 700 тыс. руб. Рассчитать рентабельность производства.

3 вариант

1. Рассчитать прибыль от реализации изделий и их рентабельность. Результаты расчета занести в таблицу.

Таблица 25

Прибыль и рентабельность

Изделия	Себестоимость изделия, руб.	Цена изделия, руб.	Прибыль от реализации изделия, руб.	Рентабельность изделия, %
А	920	1200		
В	410	540		
С	60	80		

2. Стоимость реализованной продукции за год составила 12800 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 8300 тыс. руб. Остаточная стоимость реализуемого имущества – 400 тыс. руб., его ликвидационная стоимость – 500 тыс. руб. Доходы от внереализационных операций – 370 тыс. руб., расходы от внереализационных операций – 560 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 20300 тыс. руб., оборотных средств – 3700 тыс. руб. Рассчитать рентабельность производства.

4 вариант

1. Рассчитать прибыль от реализации изделий и их рентабельность. Результаты расчета занести в таблицу.

Таблица 26

Прибыль и рентабельность

Изделия	Себестоимость изделия, руб.	Цена изделия, руб.	Прибыль от реализации изделия, руб.	Рентабельность изделия, %
А	250	300		
В	860	1140		

2. Стоимость реализованной продукции за год составила 38000 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 30000 тыс. руб. Остаточная стоимость реализуемого имущества – 900 тыс. руб., его ликвидационная стоимость – 1500 тыс. руб. Доходы от внереализационных операций – 700 тыс. руб., расходы от внереализационных операций – 500 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 29000 тыс. руб., оборотных средств – 3200 тыс. руб. Рассчитать рентабельность производства.

5 вариант

1. Рассчитать прибыль от реализации изделий и их рентабельность. Результаты расчета занести в таблицу.

Таблица 27

Прибыль и рентабельность

Изделия	Себестоимость изделия, руб.	Цена изделия, руб.	Прибыль от реализации изделия, руб.	Рентабельность изделия, %
А	90	120		
В	140	160		

2. Стоимость реализованной продукции за год составила 10000 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 8000 тыс. руб. Остаточная стоимость реализуемого имущества – 300 тыс. руб., его ликвидационная стоимость – 500 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 6000 тыс. руб., оборотных средств – 3000 тыс. руб. Рассчитать рентабельность производства.

Задачи для самостоятельной работы

1. На начало года остатки нереализованной продукции А – 1000 шт., продукции Б – 800 штук. План выпуска продукции А – 8000 штук, Б – 6000 штук. На конец года остатки нереализованной продукции А – 200 штук, Б – 100 штук. Полная себестоимость единицы продукции А – 700 руб., Б – 520 руб. Цена единицы продукции А – 800 руб., Б – 600 руб. Определить прибыль от реализации продукции.
2. Годовой объем реализации изделия А – 2000 штук, Б – 3000 штук. Цена единицы А – 750 руб., Б – 600 руб. Себестоимость единицы А – 600 руб., Б – 550 руб. Ликвидационная стоимость основных производственных фондов (ОПФ): первый объект – 120 тыс. руб., второй объект – 150 тыс. руб. Остаточная стоимость ОПФ: первый объект – 70 тыс. руб., второй объект – 180 тыс. руб. Определить валовую прибыль.
3. Цена изделия А – 200 руб., Б – 350 руб., В – 420 руб. Себестоимость изделия А – 150 тыс. руб., Б – 280 руб., В – 300 руб. Плановый годовой объем реализации изделия А – 2000 шт., Б – 3000 шт., В – 4000 шт. Фактический годовой объем реализации изделия А – 4000 шт., Б – 4000 шт., В – 3000 шт. Средняя норма налога по изделию А – 0,15; Б – 0,2; В – 0,3. Определить абсолютный и относительный прирост чистой прибыли в результате структурных сдвигов в объеме реализации продукции. Результаты расчетов занести в таблицу.

Таблица 28

Прибыль предприятия

Изделия	Прибыль от реализации единицы продукции, руб.	Прибыль от реализации годового объема продукции, тыс. руб.		Чистая прибыль от реализации годового объема продукции, тыс. руб.		Прирост чистой прибыли	
		план	факт	план	факт	тыс. руб.	%
А							

Б							
В							
Итого							

4. На основе исходных данных определить абсолютный и относительный прирост прибыли от реализации продукции.

Таблица 29

Изделия	Себестоимость единицы продукции, руб.		Цена единицы продукции, руб.	Годовой объем реализации продукции, шт.
	план	факт		
А	150	120	220	3000
Б	350	300	400	4000
В	440	400	500	6000

5. В 1 квартале года предприятие реализовало 5000 изделий по цене 80000 руб., что покрыло расходы, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 70000 тыс. руб., удельные переменные – 60000 тыс. руб. Во II квартале было изготовлено и реализовано 6000 изделий. В III квартале планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со II кварталом. Определить, сколько должно быть реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%.
6. В отчетном году себестоимость товарной продукции составила 450,2 млн. руб., что определило затраты на 1 рубль товарной продукции 0,89 руб. В планируемом году затраты на 1 рубль товарной продукции установлены на уровне 0,85 руб. Объем производства будет увеличен на 8%. Определить себестоимость товарной продукции в планируемом году.
7. Предприятие планирует произвести за год 100 000 изделий по цене 500 руб. Себестоимость единицы продукции – 450 руб. Предусматриваются внереализационные доходы в сумме 60000 руб., внереализационные расходы – 150000 руб. Ликвидационная стоимость объекта ОПФ 140000 руб., его остаточная стоимость – 50000 руб. Налог на прибыль 24%. Определить прибыль от реализации продукции, балансовую и чистую прибыль предприятия.
8. На основе исходных данных определить размер прибыли и уровень рентабельности по каждому изделию.

Таблица 30

Изделия	Себестоимость, руб.		Цена, руб.	Прибыль, руб.		Рентабельность, %	
	план	факт		план	факт	план	факт
А	200	160	250				
Б	80	100	120				

9. Стоимость товарной продукции в отчетном году – 800 тыс. руб., остаток нерезализованной продукции на начало года – 300 тыс. руб., на конец года – 100 тыс. руб. Себестоимость реализованной продукции – 750 тыс. руб. Ликвидационная стоимость имущества – 30 тыс. руб., его остаточная стоимость – 20 тыс. руб. Прибыль от внереализационной деятельности – 15 тыс. руб. Убытки от уценки производственных запасов и готовой продукции – 35 тыс. руб. Среднегодовая стоимость ОПФ – 800 тыс. руб., оборотных средств – 300 тыс. руб. Определить рентабельность производства.
10. Балансовая прибыль составила 200 тыс. руб. Доходы от полученных штрафов – 30 тыс. руб. Среднегодовая стоимость ОПФ – 650 тыс. руб., оборотных средств – 270 тыс. руб. Налог на прибыль 20%. Определить чистую рентабельность.
11. Выручка от реализации товарной продукции составила 2500 тыс. руб. Себестоимость товарной продукции – 2000 тыс. руб. Ликвидационная стоимость объекта ОПФ – 100

тыс. руб., его остаточная стоимость – 150 тыс. руб. Штрафы, уплаченные в бюджет, - 50 тыс. руб. Среднегодовая стоимость ОПФ – 2000 тыс. руб., оборотных средств – 500 тыс. руб. Определить уровень валовой рентабельности.

12. Среднегодовая стоимость ОПФ по плану составляет 10 млн. руб., средний остаток оборотных средств – 5 млн. руб. Стоимость реализованной продукции – 20 млн. руб. Плановый уровень рентабельности - 20%. Длительность одного оборота оборотных средств по плану – 90 дней. В процессе осуществления плана организационно-технических мероприятий она сократится на 18 дней. Определить прибыль, необходимую для повышения плановой рентабельности на 25%.
13. Плановые показатели по изделиям А и Б составляли:

Таблица 31

Исходные данные		
Показатели	Изделие А	Изделие Б
Цена единицы продукции, руб.	125	65
Себестоимость единицы продукции, руб.	100	50

В течение года предприятие добилось снижения себестоимости продукции по изделию А на 5%, по изделию Б – на 2,5%. Цена продукции не изменилась. Определить, как изменилась фактическая рентабельность продукции по сравнению с плановой.

14. Годовой объем выпуска продукции составил 63 млн. руб. Себестоимость продукции – 43 млн. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов и оборотных средств – 67 млн. руб. Сумма процентов за банковский кредит – 1,2 млн. руб. Определить общую и расчетную рентабельность.
15. Предприятие планировало выпустить 13000 изделий, фактически выпущено 13100 изделий. Плановая оптовая цена за единицу продукции – 62 руб. Плановые расходы на единицу продукции составили: сырье – 3 кг по цене 3,3 руб.; топливо – 1,5 кг по цене 2,8 руб.; сдельная расценка – 20 руб.; косвенные расходы – 25 руб. Фактический расход сырья предполагается снизить на 10%, цену на топливо – на 18%, повысить сдельную расценку на 3%, снизить косвенные расходы на 20%. Определить себестоимость товарной продукции по плану и фактически; себестоимость единицы продукции по плану и фактически; фактическую экономию от снижения себестоимости; затраты на 1 рубль товарной продукции; уровень рентабельности продукции по плану и фактически.
16. По заводу имеются следующие данные на планируемый год:

Таблица 32

Исходные данные	
Затраты на производство продукции	Сумма, тыс. руб.
Сырье и основные материалы (за вычетом отходов)	1207,0
Вспомогательные материалы	206,3
Топливо	50,0
Энергия	160,0
Заработная плата	908,0
Отчисления на социальное страхование	70,0
Амортизация	280,0
Прочие расходы	110,0

Остатки незавершенного производства увеличились на 200 тыс. руб. Внепроизводственные расходы составляют 3% от производственной себестоимости продукции. Балансовая прибыль – 25% от полной себестоимости продукции. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов и оборотных средств – 3000 тыс. руб. Составить смету затрат на производство продукции. Определить балансовую прибыль и уровень рентабельности.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом;
- ✓ оценка «4» - в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задачи решены нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах;
- ✓ оценка «2» - имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа на задание.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У4, З3

1. Расчетные действия по анализу рентабельности.
2. Финансовые показатели деятельности предприятия

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 2 час

3.2. Задания для оценки освоения МДК 03.01

3.2.2. Задания текущего / рубежного контроля по разделу 2 – Организация и управление предприятием структурным подразделением

3.2.2.1. Задание текущего контроля по теме 2.1. Сущность и содержание производственного менеджмента

3.2.2.1.1. Задание текущего контроля по теме 2.1.1. Понятие производства и производственной системы. Понятие производственного менеджмента. Место производственного менеджмента в системе менеджмента организации

Задание 1

Проверяемые результаты обучения: У1, З1

Текст задания:

Воспользуйтесь таблицей, приведенной ниже, в качестве модели и опишите взаимосвязь процессов «вход» - преобразование – «выход» для следующих производственных систем:

- А) Ресторан
- Б) Магазин
- В) Больница
- Г) Политехнический техникум
- Д) Селенгинский ЦКК

Таблица 33

**Взаимосвязь процессов «вход» - преобразование – «выход»
в типичных производственных системах**

Система	Основной «вход»	Ресурсы	Основная преобразующая функция
Оптовая база	Единицы учета запасов	Складские бункеры, погрузочно-разгрузочные машины	Хранение и перераспределение запасов

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в ответ полный и правильный, возможна незначительная ошибка;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух незначительных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три незначительные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Анализ причин текучести кадров.
2. Решение ситуационных задач по мотивации коллектива и разрешению конфликтных ситуаций
3. Составление этического кодекса фирмы

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 3 час.

3.2.2.1.2. Задание текущего контроля по теме 2.1.2. Внешняя и внутренняя среда организации

Задание 2

Проверяемые результаты обучения: У1, 31

Текст задания:

Ситуационные задачи

Задание: прочитать внимательно практическую ситуацию и ответить на вопросы

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Он отметил также, что если структуру не менять, ей угрожает опасность. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится; они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а, следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые, уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с утверждением топ-менеджера?
2. Почему следует периодически менять организационную структуру?
3. Что может произойти с предприятием, если не менять организационную структуру?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Рассказывают, что встретились два директора завода — российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает: «Десять». — «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11.

На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спал, никак не мог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?
2. Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Подробно объясните свою позицию.

Задание № 3

Термин **организация** происходит от лат. *organize* (сообща, стройный вид, устраиваю). С позиции теории управления выделяют два подхода к определению понятия «организация»:

- организация — это процесс или функция менеджмента (организация митинга);
- организация — это социальный институт (социальная общность, хозяйствующий субъект).

Дайте ваше определение понятиям «организация как процесс» и «организация как социальный институт», приведите примеры.

Перечислите основные требования к организации (социальная общность) и основные ее составляющие.

Без каких трех основополагающих процессов организация (как хозяйствующий субъект) не может существовать? Обоснуйте свое мнение.

Задание № 4

Сложные организации (хозяйствующие субъекты), имеющие статус юридического лица, обладают рядом общих признаков. Из списка, приведенного ниже, выделите характеристики, не относящиеся к общим признакам сложных организаций:

- ресурсы;
- зависимость от внешней среды;
- эффективное управление;
- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда;
- стратегическое планирование;
- структура организации;
- необходимость управления.

Задание № 5

Все формальные организации состоят из формальных и неформальных групп. Исследование теории формальных и неформальных групп впервые было проведено ученым Гарвардского университета **Элтоном Мэйо** в 20-30-х годах XX столетия в США на заводе Хоторна, компании «Вестерн Электрик». Принято считать, что это самое крупное эмпирическое исследование в области менеджмента. В рамках Хоторнского эксперимента (впервые за все время экспериментальных исследований в области менеджмента) для решения вопроса о повышении эффективности деятельности организаций были систематически применены данные науки о человеческом поведении.

В чем заключалась первоначальная задача Хоторнского эксперимента?

Чем завершился Хоторнский эксперимент, в чем суть Хоторнского эффекта?

Охарактеризуйте формальные и неформальные организации, перечислите их общие черты и отличительные особенности.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если принимал активное участие в обсуждении задач, отвечал аргументировано;
- оценка «хорошо», если студент принимал активное участие в обсуждении задач, но на некоторые вопросы не ответил;
- оценка «удовлетворительно», если студент отвечал только на некоторые вопросы и допускал ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - не участвовал в обсуждении.

Время выполнения 1 час.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Оценка результатов деятельности персонала.
2. Определение направлений работы по организации карьеры на предприятии.
3. Определение факторов эффективности менеджмента. Характеристика признаков неэффективного менеджмента

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал,

использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 3 час.

Практическое задание

Задание 1. Проведение SWOT-анализа предприятия

Цель данного задания – помочь понять, как следует анализировать данные о компании и тенденции развития внешней среды компании с тем, чтобы получить представление о ее сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities), которыми можно воспользоваться, и опасности (threats), которые могут существовать.

SWOT-анализ проводится на раннем этапе цикла стратегического управления. Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений. Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического управления. Благодаря этому подходу можно избежать тенденции составлять «список пожеланий» вместо перечня тех действий, которые обеспечат долговечные, устойчивые выгоды.

Организация работы учебной группы

Данное упражнение следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек.

Этапы выполнения работы

1. Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (по матрице) на основании Вашей оценки того, что представляет собой это высказывание: сильную или слабую сторону компании, открывающуюся возможность или угрозу. **Разграничивая слабые стороны** и угрозы помните, что слабые стороны формируются в самой компании и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон (табл. 2.1).

2. Выполнив упражнение, совместно обсудите результаты и в частности обратите внимание на возможные расхождения во мнениях при отнесении той или иной характеристики к определённой категории.

Перечень характеристик:

- Хорошие возможности для вертикальной интеграции.
- Резкий рост спроса на рынке.
- Ослабление позиций фирм-конкурентов.
- Появление новых технологий.
- Снижение торговых барьеров на привлекательных рынках.
- Позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции.
- Наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка.
- Адекватные финансовые ресурсы.

- Низкие издержки.
- Большой опыт.
- Лучшие рекламные кампании продукции компании.
- Успешный опыт по разработке новых товаров.
- Признанный лидер рынка.
- Эффективный менеджмент.
- Собственная технология.
- Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов.
- Позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей
- Хорошие технологические навыки персонала компании.
- Проблемы с поставками сырья и материалов.
- Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.
- Недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании.
- Отсутствует четкое стратегическое направление развития компании
- Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности.
- Низкая прибыльность.
- Отставание в области исследований и разработок.
- Отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности.
- Плохая сбытовая сеть.
- Слишком узкий ассортимент продукции.
- Выход на рынок иностранных конкурентов.
- Изменение потребностей и вкусов покупателей.
- Медленный рост рынка.
- Неблагоприятные демографические изменения.
- Увеличение требовательности покупателей и поставщиков.
- Рост налогов.
- Рост продаж товаров-заменителей.

2 этап выполнения работы

1. Вернитесь к SWOT-анализу, проведённому в ходе предыдущего упражнения, и сформулируйте максимум пять целей, достижение которых позволит компании отразить угрозы, воспользоваться возможностями, опереться на свои сильные

стороны и устранить некоторые из слабых сторон. Важно помнить, что цели должны предусматривать получение высокого результата. В целях данного упражнения постарайтесь формулировать цели для тех областей, на которые руководство компании может повлиять или которые оно в состоянии контролировать.

2. Выберите две цели и сформулируйте не менее двух задач, решение которых будет способствовать достижению указанных целей. Постарайтесь включить в каждую задачу те сроки, в течение которых её следует решить, и ту степень улучшения, которую предполагается достичь за это время.

3. При этом важно помнить: в то время как цели призваны обеспечить высокие результаты, задачи должны быть сформулированы более подробно и конкретно, в измеряемом виде и с привязкой к срокам. Многим в такой работе помогает сокращение SMART (по первым буквам английских слов), т. е. задачи должны быть:

S – конкретными (specific).

M – измеряемыми (measurable).

A – точными (accurate).

R – актуальными (relevant).

T – с привязкой по срокам (time bound).

4. После завершения работы над упражнением обсудите с коллегами результаты, выявленные различия и причины возникновения таких различий. Подумайте о том, в достаточной ли степени вы учли действия, необходимые для защиты от угроз и использования открывающихся возможностей, а также для устранения слабых сторон и опоры на сильные стороны.

Обсудите то, насколько реально достижение тех целей и задач, которые вы формулируете (при учёте остальных факторов).

Помните: Вам предложено относительно несложное упражнение, цель которого – помочь Вам лучше разобраться в одном из процессов, присутствующих в ходе стратегического планирования развития компании.

Таблица 34

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Таблица 35 Шаблон для этапа 1

Описание цели	Укажите, к чему имеет отношение формулируемая цель, исходя из результатов SWOT-анализа, т. е. к сильной, слабой стороне, возможности, угрозе или какому-либо их сочетанию
Цель 1	
Цель 2	
Цель 3	
Цель 4	
Цель 5	

Таблица 36 Шаблон для этапа 2

Цель	Задача 1
	Задача 2
Цель	Задача 1
	Задача 2

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если в ответ полный и правильный, возможна незначительная ошибка;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух незначительных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три незначительные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 20 мин.

3.2.2.1.3. Задание текущего контроля по теме 2.1.3. Внутрифирменное планирование

Задание 3

Проверяемые результаты обучения: У1, 31

Текст задания:

Задание 1

Укажите различия между стратегическим и тактическим планированием

Таблица 37

Характеристика	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Текущее (оперативное) планирование
Подробность			
Временной уровень			
Лица, принимающие решения			
Характер проблем			
Степень регулярности действия			
Количество альтернатив			

Задание 2

Приведите примеры целей деятельности организации

Таблица 38

Функц. область	Цель
Финансы	
Производство	
Кадры	
Маркетинг	

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если правильно выполнено 2 задания;
- оценка «хорошо» - правильно выполнено 2 задания, с 1 ошибкой;
- оценка «удовлетворительно» - если выполнил 1 задание;
- оценка «неудовлетворительно» - студент не выполнил работу.

Время выполнения 40 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Моделирование управленческих решений.
2. Отраслевые особенности структуры организации (предприятия) и типы организационных структур.
3. Основные принципы и важнейшие функции внутрифирменного управления

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;
- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;
- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;
- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 3 час.

3.2.2.1.4. Задание текущего контроля по теме 2.1.4. **Управленческие решения. Требования к управленческим решениям. Методика принятия решений в условиях риска и неопределенности. Информационная поддержка управленческих решений**

Задание 4

Проверяемые результаты обучения: УЗ, 32

Текст задания:

Практическая работа «Технология разработки стандарта организации»

Деловая игра «Менеджер»

Ожидания менеджеров от работы – это те мечты, надежды и разочарования, которые развенчиваются реальностью, и поэтому часто приводят специалистов к внутренней неудовлетворенности, а иногда к сомнениям в правильности выбранной профессии.

В современном практическом менеджменте существуют две серьезные взаимосвязанные проблемы.

Первая из них возникает в связи с громадной разницей между тем, что менеджеры **ожидают** от своей работы после окончания обучения и тем, что они **обнаруживают в реальной действительности**.

Вторая проблема заключается в **трудностях управленческой работы самой по себе**, т.к. она представляет собой обилие знаний и навыков, многие из которых еще не осознаны, неосвоенные на практике для стремящихся к успеху менеджеров. Они даже не понимают, что нуждаются в них. Только некоторым из этих навыков обучают, однако обучение дает лишь малую часть этих навыков, т.к. все остальное постигается на практике.

Чаще всего будущие специалисты-менеджеры имеют следующие заблуждения по поводу своей профессии:

1. **Менеджер посвящает значительное рабочее время осмысленному принятию решений.**

РЕАЛЬНОСТЬ: Большая часть рабочего дня менеджера посвящена взаимодействию с другими людьми, получению и обмену информацией, убеждению и переговорам.

2. **Рабочий день менеджера ясно расписан, логически спланирован.**

РЕАЛЬНОСТЬ: Случайные, импровизированные и незапланированные контакты являются больше правилом, чем исключением.

3. **Цели и ориентиры, стоящие перед менеджером, ясны и последовательны.**

РЕАЛЬНОСТЬ: Множественность целей в сочетании с существованием разных групп и интересов часто приводит к конфликтам и противоречиям.

4. **Решения принимаются рационально, их основой является суждение человека, занимающего правильную позицию, которая дает возможность оценить все ресурсы и факторы.**

РЕАЛЬНОСТЬ: Решения — продукт сложного переговорного процесса, занимающего гораздо больше (чем запланировано) времени и вовлекающего большое количество заинтересованных сторон.

5. **Менеджеры имеют дело с ясно установленными целями, которые подразделяются на промежуточные цели и “отправные точки”.**

РЕАЛЬНОСТЬ: Проблемы идут сплошным потоком, и обычно существует очень мало возможностей “чистого” завершения деятельности или решения организационных проблем раз и навсегда.

Хотя менеджеры должны разбивать более глобальные задачи, которые необходимо решить в ходе их профессиональной деятельности, на подробные цели и подцели, в действительности, большинство заданий менеджеров не имеет ни начала, ни конца. Хороший менеджер должен уметь работать в сложной обстановке никогда не заканчивающихся задач и бесконечного взаимодействия с другими людьми. Ему необходимы такие поведенческие характеристики, как экстраординарное терпение, выносливость и способность думать “на ногах”, заключать спонтанные компромиссы, переговариваться на пике момента и переориентировать мышление от предмета к предмету по требованию момента, т.е. абстрактное мышление.

В соответствие с вышеизложенным, правила игры в менеджера заключаются в том, что:

1) подчиненным необходимо давать ясное понимание их работы и полномочий, однако обязанности разных работников часто дублируют друг друга, а полномочия четко не определены;

2) организации структурированы, иерархичны, но в больших компаниях менеджеры тратят большую часть своего времени на “побочные” отношения, имея дело с людьми и отделами, по отношению к которым они не имеют прямых полномочий;

3) менеджеры должны быть решительными, но очень часто трудно уловить момент, когда решение должно быть принято, и многие решения должны быть переосмыслены и изменены;

4) правила, задания, директивы и стандарты важны и не могут игнорироваться; однако они неизбежно непоследовательны, и менеджеры должны нарушать некоторые из них, чтобы выполнять другие.

Сама природа менеджмента такова, что она фрагментирована, является постоянно незавершенной административной работой, которая завтра мало чем будет отличаться от сегодняшней.

ЗАДАНИЕ 1

Придумать и составить должностную инструкцию менеджера низшего и среднего звена производственной компании.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если в инструкции правильно распределены обязанности менеджера, логически правильно выстраивает ответ;
- оценка «хорошо» - если в инструкции распределены обязанности менеджера без делегирования, логически правильно выстраивает ответ на вопрос;
- оценка «удовлетворительно» - если студент не до конца сделал работу;
- оценка «неудовлетворительно» - студент не подготовлен к занятию.

Время выполнения 40 мин.

Примените к каждой ситуации свой метод (может быть и по 2 метода)

Таблица 39

№ п/п	Ситуации	ОАМ	ЭМ	СПМ
1.	Укрепление трудовой дисциплины			
2.	Регулирование конфликтов			

3.	Наказание за опоздание			
4.	Повышение производительности труда			
5.	Контроль качества продукции			
6.	Увольнение работника			
7.	Экономия сырья			
8.	Проектирование новой продукции			
9.	Ликвидация последствий аварии			
10.	Создание нормального морального климата			
11.	Разработка плана работы			
12.	Простой предприятия			
13.	Внедрение новой технологии			
14.	Распределение премии			
15.	Перевод работника на другую работу			

Перечислить какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера»

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если правильно выполнено все задания;
- оценка «хорошо» - правильно выполнено все задания, с 1 ошибкой;
- оценка «удовлетворительно» - если выполнил 1 задание;
- оценка «неудовлетворительно» - студент не выполнил работу.

Время выполнения 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Содержание функции менеджмента на предприятии.
2. Назначение и проведение маркетинговых исследований.
3. Реализация плана маркетинга в подразделении: продвижение продукции

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;
- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;
- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;
- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 3 час.

3.2.2.1.5. Задание текущего контроля по теме 2.1.5. Мотивация. Психология отношения к труду. Мотивационный климат организации. Методы управления. Оплата и стимулирование труда

Задание 5

Проверяемые результаты обучения: У2, 31

Текст задания:

Практическая работа «Оценка эффективности и качества работы структурного подразделения»

Деловая игра «Успех»

Правила игры: Для того чтобы добиться успеха в работе или бизнесе, необходимо усвоить и применять девять несложных логичных правил.

1. **Внимательно слушайте окружающих, чтобы уловить идеи, витающие в воздухе вокруг вас.** Искренне и внимательно прислушивайтесь и присматривайтесь к людям. Избегайте людей, отвергающих новые идеи.

2. **Избегайте излишней детализации.** Постарайтесь отделить сущность от деталей. Детали становятся важны только после проверки жизнеспособности сути идеи. Проверка заключается в том, удастся ли вам изложить все достоинства, недостатки, перспективы и затраты на реализацию вашей идеи на одной странице. Если нет — лучше с ней не связываться.

3. **Пусть другие люди помогают вам.** Развивайте делегирование обязанностей и прав. Вначале это займет гораздо больше времени, чем если бы вы делали все сами, но затем ваши по-настоящему хорошие работники останутся с вами и больше будут заинтересованы в своей работе, будут видеть, что вы их уважаете и доверяете им. Сделайте делегирование возможностью, а не обязанностью.

4. **Лояльность.** В большом или малом бизнесе послушание и постоянная лояльность по отношению к вышестоящим руководителям — лучшая ставка в игре. Будьте внимательны к возможностям, которые помогут вашему шефу. Помните, при продвижении по служебной лестнице человек всегда ищет тех, на кого можно положиться, т.е. “взять с собой”. Лояльность часто ценится гораздо больше профессиональной компетенции. Компетентность ценится очень высоко, лояльность — бесценна.

5. **Спрашивайте совета.** Люди, по самой своей натуре, любят помогать в решении “чужих” проблем. Спросите у кого-либо совета, и вы узнаете о нем гораздо больше, чем когда-либо раньше. Совет, также как и решение, откроет вам «золотую» жилу идей.

6. **Покажите пример — упорно работайте.** Покажите, что вы не боитесь тяжелой работы. Ведите своих помощников к возможностям личным примером, и они понесут вас вперед на своих плечах.

7. **Старайтесь изо всех сил.** Секрет получения удовольствия и радости от своей работы — в развитии делать все превосходно просто ради того, чтобы максимально реализовать свои способности. Достижение совершенства дает чувство удовлетворения, которое не могут дать ни деньги, ни власть, ни должность. Сделайте стремление к достижению совершенства образом жизни.

8. **Стремитесь к своей цели.** Ничто не создает таких благоприятных возможностей, как доказательство того, что невозможное может быть реализовано, часто с невероятной простотой и легкостью. Неприятность — это благоприятная возможность “в рабочей одежде”. Организуйте свою энергию сообразно своим естественным интересам и упорству, и вы сделаете больше, гораздо больше и намного лучше.

9. **Откажитесь от ложной безопасности.** Будьте мужественны, чтобы рискнуть своим будущим, когда ваши шансы для выигрыша — наилучшие. Берите на себя тяжелую работу, которую другие не хотят делать, не делают или не могут сделать. Действие — основа для достижений. Достижение — единственная безопасность.

ЗАДАНИЕ

Придумайте яркую оригинальную идею собственного бизнеса и попробуйте привлечь к ней как можно больше сторонников среди окружающих компаньонов и инвесторов.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если в игре привлечено свыше 10 человек, логически правильно выстраивает ответ;
- оценка «хорошо» - если в игре привлечено меньше 10 человек, логически правильно выстраивает ответ на вопрос;
- оценка «удовлетворительно» - если студент привлек в игре 3-4 человек;
- оценка «неудовлетворительно» - студент не желает принимать участие.

Время проведения 40 мин.

Практическая работа «Диагностика организационных и кадровых проблем структурного подразделения»

Деловая игра «Вакансия»

Цель игры: продемонстрировать решение проблемы принятия на работу сотрудников на вакантные рабочие места в организацию; выяснить стиль руководства начальника подразделения и проанализировать его возможный выбор претендента на вакантную должность, а также спрогнозировать срабатываемость претендентов с руководителем, проводящим деловую беседу.

Порядок проведения игры

1. Подготовительный этап (тестирование участников игры). Цель проведения данного этапа – выявление потенциальных способностей игроков для успешного «вживания» в игровую роль. Помимо этого игрокам необходимо время на ознакомление с информацией.
2. Основная часть игры. Розыгрыш моделируемой ситуации игроками.
3. Обсуждение результатов деловой игры. Анализ основной части и выработка рекомендаций для игроков применительно к ситуации.

Содержание игры

В игре моделируется поведение начальника подразделения, обладающего определенным стилем руководства, при выборе претендента на должность своего первого помощника (заместителя), а также поведение претендента на вакантную должность, обладающего определенным доминирующим темпераментом. Происходит имитация деловой беседы при приеме на работу и определяется экспертным путем, какой претендент будет предпочтителен начальнику подразделения и согласится ли претендент работать на данном рабочем месте.

Реальная обстановка. Рабочий кабинет нанимателя, форма взаимодействия устная, используются данные отдела кадров и вызов в кабинет поименно.

Игровая модель. В деловой игре рассматриваются отдельные подразделения предприятия, выполняющие аналитическую, учетную и сбытовую функции организации.

Основная часть игры разбита на три, не связанных непосредственно друг с другом периода. Связь осуществляется на уровне аналитической деятельности экспертов, а также при обсуждении результатов игры.

Первоначально разыгрывается ситуация приема на работу в бухгалтерию, затем в отдел маркетинга и в планово-экономический отдел.

Характеристика организации. Селенгинский ЦКК – градообразующий комбинат. Специализируется на выпуске картона. Стечение обстоятельств таково, что в некоторые

обслуживающие отделы объявлен конкурс на вакантные места. Руководство обратилось в Политехнический техникум за информацией о потенциальных кадровых ресурсах, техникум предоставил характеристики на студентов-выпускников.

Регламент игры

1. На подготовительный этап отводится 3 дня: 1-й день – раздача тестовых заданий, 2 и 3 день – обработка данных и распределение ролей
2. Для ознакомления с раздаточным материалом отводится 1 день
3. Основная часть игры:
 - А. Подготовка ведущими рабочего места – 15 мин.

Используются 2 стола, поставленные буквой «Г», и 4 стула. За одним столом расположится начальник подразделения, а за другим – претенденты или претендент, в зависимости от желания игрока-начальника.

Эксперты размещаются на расстоянии 3-4 м от «рабочего места». Игроки-претенденты, если их вызывают ведущие по очереди, располагаются за экспертами.

Стол ведущих игру стоит сбоку от «рабочего места». Ведущие следят за временем и заносят на доску информационные данные о ходе игры.

- Б. Ознакомительная беседа каждого начальника подразделения с претендентом на вакантную должность длится 20 мин. вне зависимости от решения, будет ли он выслушивать претендентов по одному или совместно.
4. Обсуждение результатов деловой игры длится не более 30 мин.

Состав игровой группы

Начальники подразделений – 3 человека.

Претенденты на вакантные места – 6 человек. По два к каждому начальнику подразделения.

Эксперты – 3-12 человек.

Ведущие – 2 человека.

Упрощения:

1. на работу необходимо принять только 1 из 2 претендентов;
2. все претенденты окончили Политехнический техникум;
3. претенденты стажировались, но не имеют длительного опыта работы, тем не менее, предполагается, что они займут руководящую должность.

Раздаточный материал

ТЕСТ 1

Ответить «да» или «нет»

1. Можете ли Вы командовать людьми?
2. Любите ли Вы работать на приусадебном участке?
3. Доставляет ли Вам удовольствие возражать кому-либо?
4. Какое из двух достоинств Вы цените больше всего: авторитет или надежность?
5. Любите ли Вы произносить речи?
6. Чем, по Вашему мнению, можно определить уровень цивилизации:
 - а) степенью эмансипации женщин;
 - б) уровнем развития техники.
7. Раздражает ли Вас чья-то неумелость, неловкость?
8. Любите ли Вы работу, требующую контактов с людьми?
9. Считаете ли Вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
10. Во время знакомства Вы в первую очередь обращаете внимание на:
 - а) внешний вид;
 - б) что и как говорит собеседник.
11. Впадаете ли Вы в ярость, если не можете настоять на своем?

12. Какой вид карьеры кажется Вам наиболее привлекательным?
 - а) известного актера;
 - б) чемпиона автогонок.
13. Часто ли Вас выдвигают на выборную работу (актив класса, группы)?
14. Бываете ли Вы организатором смелых начинаний?
15. Ждете ли Вы, пока решатся сами собой?
16. Раздражает ли Вас то, что Вы живете, к примеру, в комнате, без штор на окнах?
17. Какой цвет Вам нравится больше: голубой или красный?
18. Легко ли Вы принимаете решение?
19. Какой вид спорта Вам по душе:
 - а) тот, который развивает ловкость;
 - б) тот, который развивает силу?
20. Признаете ли Вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?

Информация для всех

Учебные задачи игры:

1. выявить «мотивы» поступления на работу каждого из претендентов;
2. определить, кто из них является наиболее подходящим для данного рабочего места;
3. определить, кого из кандидатов должен выбрать начальник подразделения;
4. научиться анализировать интервью на основе метода наблюдения.

Планово-экономический отдел (ПЭО)

ПЭО занимается организацией плановой работы комбината:

- разрабатывает по данным годового плана выпуска готовой продукции основные показатели производственно-финансового плана (выпуск щепы, картона, гофротары и т.д., общий объем реализуемой продукции в оптовых ценах, затраты на 1 руб. реализованной продукции, балансовая прибыль, платежи в бюджет, лимит численности работающих, фонд заработной платы списочного и не списочного состава, суммы на содержание аппарата управления, лимиты на служебные командировки, расходы на транспорт и объем поставок материалов);
- контролирует выполнение цехами и производственным отделом плановых месячных заданий и о ходе их выполнения докладывает директору;
- составляет оперативные и статистические отчеты;
- ведет картотеку движения готовой продукции, которая дает возможность контролировать объем материала на разных стадиях обработки;
- визирует расчеты и договоры с поставщиками и покупателями, другими лицами, участвующими в работе комбината;
- по месячным, квартальным, годовым отчетам бухгалтерии анализирует себестоимость выпускаемой продукции и результаты хозяйственной деятельности.

Заведующий отделом участвует в определении количества готовой продукции, несет ответственность за правильность составляемых работниками отчетных данных. Заведующий отделом непосредственно подчинен директору.

Вы высококвалифицированный специалист, имеете значительный опыт работы. Приглашены для работы в новую организацию самим директором Ваш стиль руководства смешанный, тяготеющий к авторитарному: вы считаете, что в условиях рыночной экономики необходим жесткий контроль за выполнением функций ваших подчиненных. Вы человек требовательный, но справедливый. На инициативу снизу реагируете осторожно, взвешиваете каждое слово; рекомендации даете, если действительно уверены в своем решении и несете ответственность за принятые вами решения в полной мере, не перекладывая их на плечи другие. В общении с директором, начальниками смежных подразделений и своими подчиненными жестки, но все уважают вашу компетентность. По

натуре вы - борец, всегда защитник справедливости, но обладаете горячим характером, не выдержанны, в спорах обычно берете верх, полагаясь на агрессию. Вы снисходительно принимаете лесть. В вашем коллективе царит порядок. Работники несут бремя обязанностей безропотно, понимая, что начальник - стихия, с которой трудно бороться. В кругу друзей общительны, любите активные виды спорта; теннис, плавание.

Претендент № 1:

Окончил Политехнический техникум. Прошел профессиональную компьютерную подготовку в центре компьютерного обучения (MS-DOS, WINDOWS, WORD, EXCEL).

Претендент № 2;

Окончил Политехнический техникум. Прошел стажировку на комбинате (специализировался по составлению бизнес-плана, анализу экономико-статистических показателей работы предприятия).

Бухгалтерия

В работу бухгалтерии входит:

- ✓ учет денежных и материальных ценностей;
- ✓ расчет с организациями по договорам, сотрудниками;
- ✓ составление балансов и отчетов о деятельности комбината: квартальных, полугодовых, девятимесячных и годовых;
- ✓ анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- ✓ контроль правильности образования и использования фондов поощрения.

Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер, который подчинен непосредственно директору. Он контролирует расходование средств, выявляет источники возможной экономии, несет ответственность за соблюдение финансовой дисциплины и постановку учета.

Вы пришли на данную работу по рекомендации знакомых. Вы человек, склонный к либеральному стилю руководства. У вас достаточно большой трудовой стаж, так как пришлось сменить очень много мест работы. Тем не менее, вы человек дотошный и любите перепроверять данные по несколько раз. Ответственность за принятые решения и предоставленные данные несете не в полной мере, стараетесь руководствоваться принципом «моя хата с краю». Вы чувствуете недовольство со стороны руководства, но понимаете, что надежно защищены своими связями. Освободившуюся вакансию рассматриваете как посягательство на собственное положение в организации. По натуре вы нерешительный и слабый человек, поэтому ваше кредо по отношению к коллективу - «разделяй и властвуй». Коллектив все время потрясают конфликты, так как у вас в подчинении несколько сильных, но разных по возрасту сотрудников. Работники не удовлетворены вами, и вы это чувствуете. Ваше хобби - коллекционирование марок.

Претендент № 1:

Окончил Политехнический техникум (знание специфики оптовой торговли, ведение валютных операций).

Претендент № 2:

Окончил Политехнический техникум, дополнительно имеет сертификат «Налоговое обложение в бухгалтерском учете фирмы». Стажировался на крупном производственном предприятии.

Отдел маркетинга

Отдел маркетинга осуществляет:

- изучение рынка (наблюдение и анализ рынка, анализ и прогнозирование спроса на продукцию);
- работу с продуктом (создание новых видов готовой продукции, мероприятия по продвижению продукта на рынок - реклама);
- сбыт (организация системы продажи продукции: где - город, регион, страна; кто - филиал, посредник; каким образом - форма оплаты; прогнозирование показателей

сбыта, контроль за синхронизацией данных по материальному, информационному и финансовому потокам, пересылка, складирование и упаковка продукции);

- ценообразование (расчет цены в соответствии с конъюнктурой рынка).

Начальник отдела маркетинга отвечает за работу своего подразделения перед директором.

Вы были приняты на работу через отдел кадров, прошли тестирование и несколько собеседований с директором. Считаете, что ваш начальник в вас не ошибся, благодарны ему за его выбор и преданы делу. У вас достаточно высокий рейтинг образования, и вы обладаете стремлением к постоянному самосовершенствованию. Вы предпочитаете демократический стиль руководства. Прислушиваетесь и поощряете инициативу со стороны подчиненных, однако не торопитесь с решением, ведь на вас лежит ответственность за каждый ваш шаг и работу вашего подразделения. Вы стараетесь улавливать настроения в коллективе, не даете развиваться конфликтам, так как считаете, что это вредит издательству. В споре полагаетесь на факты и взвешенные доводы, стараетесь отстаивать свое мнение, если уверены в своей правоте. Вы самолюбивы и претенциозны, педантичны и корыстны. Вы общительный человек, любите искусство, классическую музыку и джаз.

Претендент № 1:

Окончил Политехнический техникум. Стажировался (анализ рынка, проведение маркетинговых исследований).

Претендент № 2:

Окончил Политехнический техникум. Стажировался (опыт работы по реализации продукции)

Информация начальникам подразделений

Вам предлагается отобрать на вакантную должность одного из двух кандидатов, обратившихся к вам через отдел кадров и желающих поступить на работу в вашу организацию.

Вы должны провести ознакомительные беседы с несколькими поступающими на работу. Цель беседы - выбор наиболее приемлемого кандидата, соответствующего вашим представлениям о работнике, претендующем на данное место.

Задачи ознакомительной беседы:

1. выявление квалификационных характеристик (что знает и умеет делать);
2. определение мотивов поступления на данную должность;
3. прогнозирование: кто из поступающих является самым подходящим для вас,

коллектива и организации.

Решая первую задачу, вы должны использовать такие средства, при помощи которых можно быстро выяснить, какими знаниями обладает кандидат, насколько широк его кругозор в смежных специальностях, в какой мере он готов к сочетанию знаний и практики, продолжает ли совершенствовать свои познания, какие идеи может привнести в коллектив,

Решая вторую задачу, вы должны выявить, почему он хочет поступить именно в ваше подразделение, чем привлекательна для него эта работа, каково соотношение моральных и материальных интересов поступающего, на что он надеется, и что может получить реально, как ведет себя в зависимости от ваших вопросов.

Решая третью задачу, вы должны выяснить, почему тот или иной претендент наиболее или наименее предпочтителен. Это можно сделать, анализируя те вопросы, которые он задает, и те ответы, которые он вам дает в процессе беседы. Важно, прежде всего, спрогнозировать, каким образом перестроятся межличностные и деловые отношения в руководимом вами коллективе, если работник окажется таким, каким вы его представляете.

Помните! Поступающий на работу может отказаться от работы потому, что не получил от вас исчерпывающих ответов на свои вопросы. Вы можете отказаться от

беседы с ним уже после того, как выяснили, каковы его квалификационные знания. Кроме того, в вашей власти вызвать кандидатов поочередно или всех сразу, чтобы посмотреть их в условиях конкуренции. Вы должны решить это, руководствуясь вашей заданной характеристикой. Продумайте свою манеру поведения и жестикуляцию.

Не высказывайте никому из кандидатов свое мнение о них ни словом, ни жестом. Заканчивайте беседу одинаково со всеми: «Мы вам сообщим наше решение через отдел кадров». Зрители-эксперты должны сами догадаться, кого вы примете на работу, а кого - нет. Непременное условие - выбрать какого-либо кандидата из двух возможных.

Продумайте для себя, кого вы выбрали и почему? Каковы ваши критерии отбора? В то же время отметьте, почему вы не выбрали остальных. Вам потребуется это объяснить.

Вопросы в помощь начальникам подразделений

1. Какие аспекты управления вы хотели бы реализовать при вступлении в должность?
2. Какие усовершенствования вы намерены предложить при работе в этой должности?
3. Какой механизм контроля вы используете для проверки исполнения задания?
4. Какие организационные предложения вы планируете, чтобы активизировать коллектив?
5. Готовите ли вы повестку дня совещания?
6. Разрабатываете ли вы месячные планы для себя? для подчиненных?
7. Если, приняв для себя единоличное управленческое решение, вы чувствуете, что коллектив вырабатывает свою точку зрения по этому вопросу, не советуясь с вами, что вы предпримете?
8. Какие методы повышения уровня образования и культуры ваших будущих работников вы намереваетесь использовать?
9. Какие, на ваш взгляд, наиболее типичные причины провоцируют невыполнение заданий?
10. Считаете ли вы себя дисциплинированным человеком? Почему?
11. Как вы намерены получать информацию о ходе работы организации? подчиненных?
12. Какие предполагаете применять меры воздействия на подчиненных?
13. Планируете ли вы свой рабочий день?
14. Признаете ли вы свои ошибки перед собой? перед начальством? перед подчиненными?
15. Как вы воспринимаете критику в свой адрес?
16. Как вы относитесь к инициативе подчиненных?
17. Высказываете ли вы свои новые идеи начальнику сразу или тщательно их обдумываете перед подачей материала шефу?
18. Как вы относитесь к ошибкам подчиненных?
19. Есть два типа руководителей: одни ведут коллектив, а другие подталкивают. Одни кричат: «За мной!» А другие: «Вперед!» Кто вам больше импонирует?
20. Как вы поведете себя по отношению к вышестоящему руководству, если оно потребует выполнения задания, которое явно или неявно приведет к ошибкам?

Информация для претендентов

Вы хотите поступить в данную организацию на вакантное место в подразделении. Приготовьтесь к тому, что начальник выбранного вами подразделения вызовет вас на собеседование, форма интервью будет выбрана им (индивидуально или вместе с другими претендентами). Краткую информацию о себе вы оставили в отделе кадров, и ваш потенциальный начальник с ней ознакомлен, исключая психоэмоциональный аспект. Вступайте в беседу сообразно своей характеристике.

Может возникнуть психологическая ситуация, когда условия работы вас устраивают, но вы чувствуете, что не сработаетесь с начальником либо с другими работниками подразделения либо взаимосвязанных служб. Может быть, и такая психологическая ситуация, когда вы понравились начальнику, но условия работы на этом предприятии вас не устраивают. Наконец, может возникнуть психологическая ситуация взаимного отчуждения в процессе ознакомительной беседы или ситуация расположения друг к другу. Возможны модификации данных ситуаций.

Вы должны понять, в чем потенциальный начальник превосходит вас как человек, как специалист, а в чем вы превосходите его. Ваша задача - выяснить, каковы условия работы, каков сам начальник, каков стиль его руководства, можете вы с ним сработаться или нет и почему. Свои наблюдения вы разъясните зрителям-экспертам и играющим начальникам.

Информация для зрителей-экспертов

Вы оказались в роли зрителя-эксперта. Внимательно наблюдайте за участниками беседы. Ни в коем случае не мешайте им! Они получили каждый свою роль, и им необходимо войти в нее. Если вы будете помогать им репликами, то можете нарушить процедуру игры. Пусть сами выходят из положения так, как могут.

Вы должны, наблюдая поведение беседующих, фиксировать, как они себя ведут по отношению друг к другу, чтобы сделать прогноз: кого выберет начальник подразделения на вакантную должность и почему, а кого не выберет.

Попытайтесь организовать ваши наблюдения по приведенной в таблице схеме (см. ниже). Используйте трехбалльную систему.

Постарайтесь определить стиль руководства начальника и связанные с ним критерии отбора претендента. Посмотрите, по каким внешним проявлениям его делового поведения можно судить о нем как о личности и специалисте.

Схема анализа:

- анализ общего впечатления от ознакомительной беседы с каждым претендентом;
- анализ поведения собеседников (мимика, жесты, реакция на собеседование, скрытое недовольство, ирония, скованность, настороженность и др.);
- анализ речи собеседников (словарный запас, тон разговора, темп беседы, паузы, дикция и др.);
- анализ ответов на вопросы (четкий вопрос или нет, понимание вопроса или непонимание, косвенный ответ или уклонение от ответа, недосказанность, сбивчивость ответа, непоследовательность, противоречивость суждений);
- анализ форм поведения в беседе (инициативность, инертность, желание прихвастнуть, стремление поднять свой престиж любыми средствами, реакция на мнения, противоположные собственному, реакция на лесть, похвалу, шутку и др.).

Схема анализа	Группы играющих								
	1			2			3		
	Начальник	1	2	Начальник	1	2	Начальник	1	2
Общее впечатление									
Поведение									
Речь собеседников									
Ответы на вопросы									
Форма поведения									

ПРИЛОЖЕНИЕ

Рекомендации

«Информация для начальника подразделения» и «Вопросы в помощь начальникам подразделений» распечатываются в 3 экземплярах.

«Информация для претендентов» - в 6 экземплярах (по две для каждого подразделения).

«Информация для экспертов» - в необходимом количестве из расчета для каждого эксперта.

«Информация для всех» - в необходимом количестве (для начальников подразделений, претендентов и экспертов).

Тесты распечатываются для каждого члена тестируемой группы.

Ключи к тестам

Тест 1

Вопросы оцениваются следующим образом:

1 - 3, 5, 7 - 9, 11, 13 - 16, 18, 20: «да» - 5, «нет» - 0; 4а) - 5, 4б) - 0, 6а) - 0, 6б) - 5; 10а) - 0, 10б) - 5; 12а) - 0, 12б) - 5; 17а) - 0, 17б) - 5; 19а) - 0, 19б) - 5.

100 - 80 баллов. Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и можете быть прекрасным организатором, ваша горячность, ваше стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованным, легко можете видеть другого человека. Вы часто хвастаетесь, зазнаетесь, бываете, агрессивны, но если вам удастся изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

70 - 40 баллов. У вас высокие запросы, вы часто бываете, самоуверенны, любите подчеркивать собственное «я». Умение управлять эмоциями и склонность к анализу своих поступков приводят к тому, что руководство другими не принимает у вас крайних форм, Вы любите ходить непроторенными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично, что о вас говорят, но в то же время имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

35 - 0 баллов. Вы человек, склонный более подчиняться, нежели руководить другими. В роли «шефа» вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

Комментарии

Наиболее подходящий тип темперамента для руководителя - сангвиник, наименее - меланхолик,

В качестве руководителя приемлем и холерик, но у него обычно возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за взрывного характера и эмоциональной неуравновешенности.

Флегматику в работе руководителя могут помешать излишнее спокойствие, его «толстокожесть» и медлительность в решении оперативных проблем. Но ему нет равных в обдумывании решений и планировании. Обычно он подбирает себе быстрых, оперативных подчиненных.

Вспомогательный материал

1. Карточки, на которых представлен, в разрезанном виде, материал для претендентов (их ролевые характеристики). Черная метка соответствует ПЭО. Желтая метка - бухгалтерии. Зеленая - отделу маркетинга. Красная - эксперт. Жеребьевка проводится по типу темперамента (на каждой карточке проставляется начальная буква темперамента), который доминирует у игрока. Предлагается выбрать вариант роли внутри группы игроков, отобранных по результатам тестов.
2. Листы формата А-4, на которых обозначены названия отделов.
3. Таблица, где указываются участники игры и их роли. Приблизительный вид шапки и пример заполнения таблицы:

ФИО игрока	Роль	Пояснение
Сидоров С. С.	Претендент	ПЭО

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Практическая работа «Методы оценки персонала»

Деловая игра «ОХОТНИК ЗА ГОЛОВАМИ»

А. Игра в охотника

В эту игру могут играть, в первую очередь, менеджеры (или владельцы) малых предприятий. Многие квалифицированные специалисты сегодня не против работы в малом бизнесе из-за его важных, связанных с размером, преимуществ. В малый бизнес могут быть привлечены хорошие работники.

Верно говорят, что маленькие компании должны будут заплатить «высокопоставленным» сотрудникам высокую зарплату за отдельную, особую работу, но фактически, хорошие работники не являются более дорогими, поскольку они быстрее и лучше находят решение проблемы; делают меньше ошибок и требуют меньше обучения и надзора (руководства); кроме того, они работают более напряженно и более быстро. Хотя они стоят больше в почасовом измерении, они дешевле в пересчете на выработку, производительность труда, возврат капиталовложений или другие измерители результатов.

Рекомендации прошедших кандидатов, — это школа, которую они прошли, компании, на которые они работали, звания и стиль представления. Но наиболее важен для малого бизнеса предыдущий опыт выживших компаний (его качество и глубина), учет настоящих конкурентных потребностей компании.

Поскольку у малого бизнеса, как правило, нет денег на всеобъемлющую или сложную программу обучения, ему нужны люди, которые могут начать давать результат через несколько дней или недель.

Опыт должен рассматриваться в контексте совместимости и пригодности для нужд компании. Техническую компетенцию легко измерить. Функциональная компетенция измеряется образованием, рабочими достижениями и рекомендациями. Малому бизнесу лучше искать зрелых людей с более широким опытом, т.к. они точно умеют и могут выполнять свою работу и будут проверены быстрее, и начнут работу с уверенностью.

Наибольшая проблема для малого бизнеса — идентификация нужного менеджера, т.к. одним из основных источников и причин неудач является конфликт между требованиями работы и личностными особенностями того, кто ею занимается. Функциональный опыт не означает годности именно для вашей компании.

Менеджеры должны иметь дело со стрессами, неясностью и межличностными отношениями, признавать (что наиболее важно) различие между решением проблемы и ее поиском (обнаружением). Все эти качества тяжело совместить в одном человеке.

Единственным верным тестом является обширное углубленное интервью кандидата доверенными лицами, привлеченными компанией.

Однако ни одна из техник “проверки” кандидата не дает более 50% эффекта, и всегда существует значительный элемент риска в поиске “правильного человека” на “правильную” должность.

Правила игры:

1) развивать свою репутацию в отрасли с точки зрения качества как работы, так и произведенного продукта;

2) активно участвовать в профессиональных организациях отрасли, обеспечивая себе доступ к информации о конкурирующих или просто других фирмах, которые успешны, следовательно, об их продукции, философии, системе заработной платы. Такое участие, — это также возможность встретить работников этих фирм. Следует развивать эту неформальную сеть;

3) ограничиться 50-километровым радиусом при наборе нового персонала, т.к. стоимость интервью и сумм на переезд для людей из отдаленных районов часто не по карману малому бизнесу. Поиск квалифицированных людей, которые хотели бы сменить работу, может быть дорогим и отнимать много времени.

Поиск кандидатов на пост должностного лица (административный поиск) — систематический метод идентификации и привлечения должностных лиц (исполнителей), имеющих наилучшую квалификацию для занятия вакантных менеджерских мест.

Поиск должен быть тщательно спланирован и иметь агрессивную стратегию и тактику, т.к. возможный кандидат может быть в настоящее время хорошо трудоустроен и не ищет новой работы.

Компания может проводить свой поиск путем разработки совокупности потенциальных клиентов, которые в настоящее время занимают должности, соответствующие потребностям компании (это относится к компаниям).

Также полезно использовать так называемый “список имен”: конкуренты, торговые ассоциации, профессиональные общества и т.д.

Во всех этих организациях или компаниях можно встретить специалистов, знакомых с данным бизнесом или отраслью.

При составлении подобного списка не избегайте людей старшего возраста, а также людей с академическим или правительственным прошлым, т.к. у них часто есть именно та квалификация, которая необходима малым и средним компаниям, и они могут занимать должности, неперспективные для рвущихся вперед молодых.

Б. Игра в психолога

Правила игры: Не менее важным, чем процесс поиска подходящего кандидата на должность, является процесс стимулирования интереса у кандидатов к вашей вакансии, отбора и проверки “пригодности” найденного вами потенциального работника именно к той работе, которую вы хотели бы ему предложить. Для того, чтобы провести хотя бы приблизительный анализ, желательно следовать нижеописанным правилам.

1. Контактное или телефонное опрос

Позвоните кандидату, представьтесь, скажите, что у вас есть деловая проблема, которую он может помочь разрешить. Кратко опишите свою компанию, не называя ее, укажите ее региональное месторасположение и скажите, что вы ищете кого-либо на определенную должность. Спросите, не может ли он кого-либо порекомендовать. Будьте готовы к тому, что он сам может выразить заинтересованность.

Оцените квалификацию кандидата, спросив его о текущих обязанностях, времени пребывания на данном посту, примерной зарплате, опыте, образовании, домашнем адресе и телефоне. Тем, кто недостаточно квалифицирован, скажите об этом, объясните почему, узнайте, не знают ли они еще кого-нибудь “подходящего”.

Позвоните тем, кто кажется вам достаточно квалифицированным, вечером домой, чтобы обсудить их “прошлое” более детально для реконструкции их карьеры до

настоящего времени. На основе этой информации кандидаты отбираются для личного собеседования.

2. **Собеседование (интервью) или личная встреча**

Тех, кто удовлетворяет специфике требований данной должности, приглашают на личное собеседование, если заинтересованность в них высока.

Внимание должно быть сфокусировано на решающих моментах личностной мотивации кандидата и работодателя (менеджера). Если подобной мотивации не возникает, то все остальное, к сожалению, не имеет значения. Перед интервью ознакомьтесь с анкетой кандидата. Не проводите интервью из-за стола — это устрашает вашего собеседника. Уточните также, что вы проверите все рекомендации, приведенные в анкете кандидата.

Семь ключевых вопросов потенциальному работнику

(Используйте открытые вопросы, чтобы получить обоснованные ответы):

1. Что о вас думают ваши подчиненные? Люди равного положения?
2. На вашей нынешней работе - что вы делаете лучше всего (по крайней мере, хорошо)? (хуже всего, менее хорошо)?
3. С какими людьми вы уживаетесь лучше всего? Менее?
4. Какова была наиболее тяжелая стрессовая ситуация на работе?
5. Если бы вы могли иметь работу в этой компании, какую бы вы выбрали и почему?
6. Каковы три ваших лучших достоинства? А самые большие слабости?
7. Что вам больше всего не нравилось в предыдущей работе?

3. **Рекомендации**

Отведите достаточно времени (по крайней мере, 15 минут) на получение реальной оценки по каждой рекомендации.

Будьте готовы к краткому описанию сущности работы и типа работника, необходимого для нее. Если по одному из аспектов рекомендация отрицательная, лучше еще раз перепроверьте ее у других людей.

4. **Обсуждение условий**

Основные условия, по которым должно достигаться согласие сторон:

1. Размер компенсации, выплачиваемой за работу, должен быть достаточно привлекательным, но одновременно согласовываться с тем, что компания может выполнить, и тем, что она платит подобным должностным лицам.

Базовая зарплата должна быть минимум на 20% больше предыдущего заработка кандидата, чтобы заставить его сменить работу.

Если же переход на работу в вашу компанию связан с переездом кандидата в более дорогой район, то сумма превышения предшествующего заработка должна быть выше.

2. Опишите кандидату возможности карьерного продвижения, не давая никаких обещаний.

3. Отношения подотчетности должны быть кристально ясными.

4. Все условия работы обязательно должны быть записаны во избежание дальнейшего непонимания.

Запомните, что 80% хорошей работы никогда не рекламируется, и лучший для вас кандидат не ищет сейчас работу.

ЗАДАНИЕ

Как менеджер отдела управления персоналом, произведите отбор из нескольких кандидатов на вакантное место специалиста механического цеха или ТЭЦ, используя все известные вам приемы (собеседование, тестирование и т.д.).

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;

- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Практическая работа «Организация исследований по удовлетворенности сотрудников условиями труда»

Деловая игра «ТЕХНИКА И МЕТОДИКА КАДРОВОЙ РАБОТЫ»

Сценарий проведения.

1 часть (10 мин). Организатор игры информирует участников о порядке ее проведения, распределяет роли, выделяет группу экспертов, вручает необходимые материалы.

2 часть (1 час). Участники игры (по группам) решают поставленные задачи. После их решения на общем оперативном совещании кадровой службы докладывают о результатах. Принимается решение.

3 часть (10 мин.). Разбор результатов работы. Доклад экспертов. Выступления участников. Заключение организатора игры.

Содержательная часть игры

С учетом специфики работы кадровой службы определяется 5-6 основных направлений кадровой работы, в том числе функционально:

- организация нового приема на фирму (отбор кандидатов, собеседование, согласование, определение необходимых документов и «узких мест»);
- мотивация персонала (оценка результатов деятельности, материальное поощрение, участие в развитии фирмы);
- социальная поддержка персонала;
- карьерное продвижение персонала (работа с резервом кадров, конкурс на вакантное место);
- обучение персонала.

Из числа участников семинара составляется 5-6 соответствующих рабочих групп (во главе со старшим группы), которые решают две задачи:

1) проведение реальной процедуры по конкретной кадровой технологии (тестирование, организация обучения, создание шкалы зарплат, система социальной поддержки и т.п.);

2) оценка «узких мест» по данному направлению и выработка предложений по повышению результативности данного направления кадровой деятельности.

Старшие групп на итоговом оперативном совещании кадровой службы докладывают о результатах работы своих групп (по всем заданиям).

Сообщение обязательно идет публично с учетом внимания всех участников игры.

Каждый участник семинара имеет право выступать, вступить в дискуссию по любому вопросу.

По итогам оперативного совещания принимается решение, т.е. перечень путей повышения результативности и эффективности основных направлений кадровой работы.

Задание

1. В имеющейся у каждого работника группы таблице «Интервью при приеме на работу» добавить три раздела, характеризующие личность кандидата на должность начальника отдела (с учетом собственного опыта).

2. Разделившись попарно, провести друг с другом интервью, оценить кандидата и дать свое заключение.

3. Провести экспертизу представленных проектов «Положения об организации приема новых сотрудников на фирму», дать свои предложения по его корректировке с учетом особенностей деятельности своих фирм.

4. Провести дискуссии членов группы на тему: «Мои предложения по организации нового приема».

По итогам дискуссии определить 5 критериев результативности организации приема новых сотрудников на фирму.

5. Представить их и защитить на общем собрании участников игры.

Руководит занятием старший группы. Периодически в занятии участвует организатор игры.

Ситуации для тренинга навыков принятия решений по управлению поведением персонала.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы.

Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А — строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника; предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы;

Б — все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник;

В — выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия;

Г — в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А — выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу и тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры;

Б — постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону);

В — привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия;

Г — пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 3

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Ваши действия:

А — посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек;

Б — потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного;

В — вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение;

Г — приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуация 4

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, подучил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми.

Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А — руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация;

Б — руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада;

В — руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников;

Г — прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента; все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуация 5

Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Действия руководителя:

А — объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения;

- Б — выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы;
- В — оставить все как есть;
- Г — предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

Ситуация 6

Недавно назначенный руководитель администрации, получив отчет одного из начальников отдела, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

- А — принять отчет таким, какой он есть;
- Б — вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного;
- В — дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания и он не хотел бы отрываться от работы начальника отдела;
- Г — устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

Ситуация 7

Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

- А — вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте;
- Б — выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения;
- В — не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании;
- Г — постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

Ситуация 8

На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

- А — оставить жалобу без внимания;
- Б — на совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия;
- В — пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа и в присутствии посетителя принять решение;
- Г — извиниться за неправильные действия подчиненного; принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что ему указали. Как должен вести себя руководитель:

- А — разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры;
- Б — в интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем;

В — прежде всего попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива;

Г — сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

Ситуация 10

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А — не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера;

Б — в первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

В — прежде всего в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя;

Г — постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

Ситуация 11

Один из членов вашей организации внезапно заболел. Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации:

А — поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных;

Б — предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего»;

В — сказать коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»;

Г — сделать работу самому.

Ситуация 12

Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе:

А — начнете с того, что быстро смените всю команду;

Б — не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников;

В — создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка;

Г — проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

Ситуация 13

Вы недавно назначены руководителем отдела департамента, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу при встрече с подчиненным:

А — независимо от своего опоздания сразу потребуете объяснения его частых опозданий;

Б — извинитесь перед подчиненным, а потом начнете беседу;

В — объясните причину своего опоздания и на этом примере покажете подчиненному, чего можно было бы ожидать от вас как от руководителя, если бы вы так же часто опаздывали, как он;

Г — в интересах дела отмените беседу и перенесете ее на более удобный момент.

Ситуация 14

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед сдачей документа для рассмотрения на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить:

А — проигнорировать проект сотрудника;

Б — предложить коллегии его проект;

В — получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект;

Г — некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Ситуация 15

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

А — вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения;

Б — поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы;

В — не реагировать на ситуацию, отклонить решение;

Г — выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

Ситуация 16

Вы назначены и.о. начальника отдела на время его отпуска. В отделе царит тип управления, близкий к попустительскому. Как вы поведете себя в данной ситуации и распорядитесь властью:

А — почувствовав данную вам власть, вы постараетесь, насколько это возможно, пользоваться авторитарным стилем, обращая особое внимание на качество и своевременность выполнения работы и оставляя функциональные обязанности сотрудников, методы, средства работы неизменными;

Б — объявив на собрании коллектива свои установки на инновацию, вы прислушаетесь к мнению коллектива, установите круг своих единомышленников, а затем, взяв на себя всю полноту ответственности, постараетесь планомерно, не выходя за рамки отпущенного времени, изменить обстановку в коллективе с позиции повышения внимания к производству и к людям;

В — вы считаете, что наилучший выбор в том, чтобы оставить все идти своим чередом, не наживая себе врагов как в своем коллективе, так и со стороны начальства. И причина оправдания самого себя есть: «За месяц ничего не успеешь»;

Г — сознавая свои далеко не безграничные возможности и недостаток времени, вы попытаетесь провести несколько нововведений, которые бы оценил коллектив, что привело бы к укреплению вашего авторитета.

Ситуация 17

После реорганизации вам необходимо перекомплектовать в коллективе ряд рабочих групп согласно новому штатному расписанию. Какой путь вы выберете:

А — возьметесь за дело сами, изучите все списки кандидатов, предложите администрации свой проект групп и их руководителей;

Б — предложите решить этот вопрос отделу кадров: это его работа;

В — соберете весь коллектив. Во избежание конфликтов предложите заинтересованным лицам подать свои предложения по составу групп. Затем обсудите ид на собрании коллектива;

Г — вначале будете обсуждать вопрос о предстоящей работе этих групп со специалистами и руководителями.

Ситуация 18

На одном из совещаний аппарата администрации, состоявшемся вскоре после вашего назначения, предложенное вами решение проблемы не нашло ни поддержки, ни других предложений. Ваши действия:

А — дадите конкретные задания по реализации предложенных мер;

Б — отложите решение на неопределенный срок;

В — предложите сотрудникам поработать над возможными вариантами решения;

Г — оставите свершившийся факт без внимания.

Ситуация 19

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите:

А — скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя;

Б — успокоите сотрудников, пообещав, что они получают премию в следующий раз, если заслужат;

В — посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Ситуация 20

Вы недавно назначены руководителем крупного отдела. Еще не все знают вас в лицо. Идя по коридору, вы видите трех работников, о чем-то оживленно беседующих и не обративших на вас никакого внимания. Возвращаетесь через 20 мин и застаете их в том же положении. Как вы поведете себя:

А — становитесь. Скажете, что вы их новый начальник, и вскользь заметите, что видите их здесь давно. «Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет»;

Б — спросите, кто их непосредственный начальник. Попросите, чтобы он зашел к вам;

В — поинтересуйтесь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к администрации. После этого напомните, что пора работать;

Г — прежде всего поинтересуйтесь, как обстоят дела в их отделе, каковы сроки окончания работы, что мешает работать ритмично.

Ситуация 21

В коллективе освобождается место заместителя начальника. Среди членов группы существует несколько реальных претендентов на данную должность. Кого выбрать руководителю:

А — руководитель принимает решение самостоятельно, без обсуждения с коллективом. Выбирает того, кто более исполнительен, послушен и не обладает инициативой, т.е. такого человека, которым можно легко управлять и который не будет составлять ему конкуренцию;

Б — принять решение самому очень трудно. Поэтому будет оттягивать дело и, возможно, ждать помощи со стороны (мнение коллектива или указание вышестоящего руководителя);

В — руководитель действует в соответствии с демократическим стилем:

1) надо узнать мнение бывшего коллеги: кого он хотел бы видеть на своем месте и почему;

2) провести личную беседу с каждым членом группы о том, кого он может предложить на эту должность;

3) выявить тех, кто имеет больше рекомендаций со стороны коллег;

4) провести среди претендентов письменный опрос: что, по их мнению, следует изменить в будущей работе;

5) проанализировать, кто обладает большей инициативой и творческим подходом, тому и делегировать полномочия;

6) официально представить этого человека в коллективе и объяснить, почему именно его кандидатура была выбрана;

7) как быть с остальными претендентами? Поговорить с ними в личной беседе и дать понять, что руководитель ценит их как специалистов и что никто другой не сможет справиться с работой лучше, чем они.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Применение методов контроля качества изделий и объектов в сфере профессиональной деятельности
2. Экономические и психофизиологические факторы эффективности труда.
3. Адаптация персонала. Типы адаптации.
4. Особенности трудовой адаптации. Адаптационные технологии

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 4 час.

3.2.2.1.6. Задание текущего контроля по теме 2.1.6. Управление маркетингом. Технология маркетинговой деятельности: товарная, ценовая и сбытовая политика предприятия. Обеспечение конкурентоспособности фирмы и товара

Задание 6

Проверяемые результаты обучения: У1, З3

Текст задания:

Семинар (вопросы на обсуждение)

1. Место конкурентоспособности в государственной политике России.
2. Государственное регулирование конкуренции на отечественных рынках.
3. Товарная структура экспорта и импорта России как показатель конкурентоспособности.
4. Воздействие государственного регулирования внешней торговли на конкурентоспособность российской продукции.
5. Модель изучения конкурентов.
6. Структура анализа деятельности конкурентов.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности литературным языком; ответ самостоятельный;
- ✓ оценка «4» - ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя;
- ✓ оценка «3» - ответ полный, но при этом допущена существенная ошибка или ответ неполный, несвязный;
- ✓ оценка «2» - при ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые студент не может исправить при наводящих вопросах преподавателя;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа.

Время выполнения 40 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Особенности управленческой деятельностью структурным подразделением.
2. Стил ь руководства.
3. Управленческие характеристики руководителей и исполнителей.
4. Рабочая и управленческая команда

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 4 час.

3.2.2.1.7. Задание текущего контроля по теме 2.1.7. Управление рисками. Особенности производственных, кадровых и финансовых рисков. Механизмы снижения рисков. Страхование рисков. Хеджирование как инструмент управления рисками

Задание 7

Проверяемые результаты обучения: У1, З3

Текст задания:

Практическая работа «Организация рекламной кампании»

Цель работы: формирование практических умений и навыков организации рекламной кампании.

Задание 1

Изучить особенностей рекламы финансовых услуг по Закону РФ «О рекламе»

Задание 2 Подготовка информации для проведения рекламной кампании

Фирма—изготовитель автомобилей (велосипедов, пылесосов, швейных машинок, бытовых холодильников) обратилась в рекламное агентство с заказом на проведение рекламной кампании на зарубежном рынке (Восточная и Западная Европа, США, Северная Африка).

С целью получить информацию, необходимую для организации эффективной рекламной кампании, рекламное агентство проводит опрос фирмы, используя следующий опросный лист.

Опросный лист

1. Официальные реквизиты:
 - ✓ полное наименование и адрес фирмы, производящей товар,
 - ✓ контактные средства связи.
2. Основные цели предстоящей рекламной кампании:
 - ✓ коммерческая реклама для прямого увеличения продаж рекламируемой продукции;
 - ✓ кампания публичных отношений для поднятия престижа продукции и (или) фирмы-производителя;
 - ✓ иная цель.
3. Полное наименование рекламируемой продукции;
4. Область применения продукции:
 - ✓ оптимальное применение;
 - ✓ уникальное применение;
 - ✓ потенциальное применение.
5. Основные функциональные свойства рекламируемой продукции.
6. Основные технико-экономические свойства рекламируемой продукции:
 - ✓ физический принцип действия;
 - ✓ производительность, мощность, скорость и другие технические параметры;
 - ✓ масса, габариты, форма;
 - ✓ особенности эксплуатации;
 - ✓ энергоёмкость, экономичность в эксплуатации, срок окупаемости;
 - ✓ надёжность, срок службы;
 - ✓ экологические особенности технологии;
 - ✓ безопасность производства и эксплуатации.
7. Уникальные свойства рекламируемой продукции.
8. Аналоги рекламируемой продукции.
9. Преимущества рекламируемой продукции перед отечественными и (или) зарубежными аналогами.
10. Недостатки рекламируемой продукции в сравнении с отечественными и (или) зарубежными аналогами.
11. Экономический (или иной) положительный эффект, получаемый потребителем от эксплуатации рекламируемой продукции.
12. Стоимость продукции (оптовая, розничная), виды скидок и льгот.
13. Патентная защищённость рекламируемой продукции:
 - ✓ авторские свидетельства на изобретения;
 - ✓ патентование за рубежом;
 - ✓ свидетельства на промышленный образец;

- ✓ защита элементов фирменного стиля.
- 14. Возможность открытого опубликования полученной информации в рекламных обращениях.
- 15. Иллюстрационные материалы по рекламируемой продукции.
- 16. Результаты маркетинговых исследований фирмы-производителя.
- 17. Перечень «престижных» потребителей. Их отзывы о рекламируемой продукции.
- 18. Реальный и максимальный объемы продаж рекламируемой продукции.
- 19. Перечень потенциальных потребителей рекламируемой продукции.
- 20. Имеющиеся элементы фирменного стиля фирмы — производителя рекламируемой продукции.
- 21. Если элементы фирменного стиля отсутствуют, то нуждается ли фирма-заказчик в их разработке (в рамках подготовки рекламных кампаний).
- 22. Экспорт рекламируемой продукции:
 - ✓ реальный объем и направление;
 - ✓ потенциальный объем и направление.
- 23. Экспортное наименование рекламируемой продукции.
- 24. Участие фирмы-производителя в благотворительной деятельности.
- 25. Перечень уже имеющихся рекламных материалов и проведенных рекламных мероприятий.
- 26. Предполагаемый рекламный бюджет.
- 27. Желательная степень непосредственного участия фирмы — производителя рекламируемой продукции в предполагаемой рекламной деятельности.
- 28. Желательные сроки проведения рекламной кампании.

Вопросы и задания к ситуационной задаче

Группа студентов разделяется на 2 команды. Каждая команда разрабатывает информацию для рекламного агентства. Затем одна из команд представляет свою информацию другой команде, которой теперь предстоит выполнить роль рекламного агентства, и наоборот.

Каждая команда должна:

1. выбрать товар и рынок;
2. выбрать из опросного листа те позиции, которые соответствуют выбранной задаче, и представить информацию агентству;
3. используя предложенную информацию, выбрать средство распространения рекламы, вид рекламы и разработать ее содержание;
4. дать оценку работы агентства и степень полноты информации, которую ему представил рекламодатель.

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, 31

1. Развитие группы и становление трудового коллектива.
2. Корпоративная культура.
3. Управление социально-психологическим климатом
4. Развитие персонала. Управление развитием персонала

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 4 час.

3.2.2.1.8. Задание текущего контроля по теме 2.1.8. Управление экономической безопасностью. Организация защиты объектов интеллектуальной собственности и результатов исследований и разработок как коммерческой тайны предприятия

Задание 8

Проверяемые результаты обучения: У1, З3

Текст задания:

Практическая работа «Составление модели специалиста отрасли»



На основании рисунка составить модель специалиста и планирование карьерного роста

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Оценка труда работников. Аттестация персонала. Коучинг.
2. Роль профсоюзов в защите работников
3. Развитие профессионального уровня персонала: подготовка, переподготовка, повышение квалификации
4. Процесс набора кадров: привлечение, отбор, оценка, найм, профессиональная ориентация и социальная адаптация персонала

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;

- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 4 час.

3.2.2.1.9. Задание текущего контроля по теме 2.1.9. Контроль и контроллинг. Меры, этапы, характеристики эффективного контроля. Системное информационно-управляющее обеспечение контроля

Задание 9

Проверяемые результаты обучения: У1, З3

Текст задания:

Практическая работа «Этапы проведения аттестации персонала»

Деловая игра «Аттестация»

Деловую игру проводят **трое ведущих**, один из которых осуществляет организационные действия, а двое других осуществляют наблюдение и экспертизу действий отдельных участников и подгрупп, на которые участники распределяются в ходе игры.

Этапы проведения деловой игры «Аттестация»:

1. Вхождение в игровую ситуацию.
2. Собственно игра.
3. Выход из игровой ситуации.

Вхождение в игровую ситуацию требует постепенности. После представления участников, обсуждения, в общем виде, целей и задач игры (ориентировочное время 5 минут) необходим эмоциональный разогрев участников, психоэмоциональная подготовка к особенностям предстоящего игрового взаимодействия.

Для проведения деловых игр требуется особая творческая атмосфера. Разминочные упражнения способствуют созданию такой атмосферы, помогают снять шаблоны и привычные стереотипы повседневного общения, помогают в изменении среды общения.

Игровые упражнения создают раскрепощенную, непринужденную атмосферу среди участников тренинга. Группа заметно оживляется, участники как бы «снимают маски», в которых они были вначале. Это помогает ведущему в создании атмосферы, которая способствует творческому общению в группе.

Разминочные упражнения.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Участники садятся по кругу, ведущий стоит в центре круга.

Ориентировочное время: около 5-и минут.

Инструкция: "Сейчас у нас будет возможность продолжить знакомство. Сделаем это так: стоящий в центре круга (для начала им буду я) предлагает поменяться местами (пересесть) всем тем, кто обладает каким-то общим профессиональным признаком. Этот признак он называет. Например, я скажу: "Пересядьте все те, кто учится на отлично" («те, кто участвует (л) в научно-практических конференциях» и т.п. – ведущий может 2-3 раза выступить в роли водящего, чтобы привести примеры 2-3 отличий) - и все, кто учится на отлично, должны поменяться местами. При этом тот, кто стоит в центре круга, должен постараться успеть занять одно из освободившихся мест, а тот, кто останется в центре круга без места, продолжит игру. Используем эту ситуацию для того, чтобы побольше узнать друг о друге".

УПРАЖНЕНИЕ 2

Все участники садятся по кругу, ведущий стоит в центре круга.

Ориентировочное время: около 10-и минут.

Инструкция: "Сейчас у каждого из вас будет 0,5 минуты для того, чтобы обратиться к группе. Цель обращения: помочь каждому отвлечься от проблем, не относящихся к учебе, сосредоточиться на ситуации "здесь и теперь", полностью включиться в работу группы".

Примечание: упражнение нужно для самоподдержки и взаимной эмоциональной поддержки участников, формирования доброжелательной безопасной атмосферы.

УПРАЖНЕНИЕ 3 "Мои достижения"

Все участники садятся по кругу, ведущий стоит в центре круга.

Ориентировочное время: около 10-и минут.

Материалы и подготовка: ручки, бланки "Мои достижения". Упражнение выполняется индивидуально.

Процедура. Участникам предлагается сосредоточиться и заполнить бланки "Мои достижения". При этом, не надо "фильтровать" приходящие в голову мысли, сомневаться, — является ли то или иное достижение "действительно" достижением. Если оно сейчас "пришло в голову", значит, оно имеет субъективное значение для самого участника и является в этом смысле его "настоящим достижением". Затем участники собираются в кругу и по своему желанию делятся с группой некоторыми из своих достижений. Заполненные бланки передаются экспертам.

Примечание: упражнение нужно для укрепления самооценки, осознания позитивной динамики, личностного саморазвития участников.

Игра.

Участники распределяются на две примерно равные группы произвольно или с помощью процедуры случайного выбора (с применением разноцветных карточек и т.п.).

В ходе игры группы представляют друг другу свои творческие этюды, задают вопросы и оценивают качество ответов.

Задание 1. «Групповой герб и девиз».

Ориентировочное время: около 15-и минут.

Материалы и подготовка: ручки, бланки "Герб и девиз".

Группам раздаются бланки «Герб и девиз» и предлагается заполнить поля герба соответствующими символами, наиболее точно выражающими сущность каждого поля.

- первое поле—"Мы как студенты";
- второе поле—"Наши педагоги";
- третье поле—"Наше студенческое прошлое";
- четвертое поле—"Наше студенческое будущее".

На ленте предлагается написать фразу, которая могла бы служить студенческим девизом, выражением кредо. Никаких ограничений, кроме временных.

Готовые герб и девиз представляются другой группе, с небольшим комментарием (по необходимости), располагаются затем на виду у всех участников.

Задание 2. «Вопросы и ответы».

Ориентировочное время: около 30-и минут.

Материалы и подготовка: ручки, бланки «Вопросы и ответы».

Группам раздаются бланки «Вопросы и ответы» и предлагается составить 3 вопроса для другой группы по наиболее актуальным для занятия теме.

Инструкция к составлению вопросов.

Составьте 1 вопрос в **закрытой форме**. Закрытым называется вопрос, допускающий один адекватный вариант ответа. Несколько вариантов ответа (предпочтительно – 4 варианта) предлагаются на выбор. Вопрос, варианты ответа, с указанием правильного, запишите на бланке.

Составьте 1 вопрос в **открытой форме**. Открытым называется вопрос, допускающий высказывание собственной точки зрения, рассуждение, аргументы, определение понятия, развитие идеи. Вопрос и свой ответ запишите на бланке.

Составьте 1 вопрос в форме **конкретной проблемной ситуации**, требующей профессионального решения. Ситуацию и свое решение запишите на бланке.

После того, как вопросы подготовлены, группы обмениваются ими.

1. Группы сообщают друг другу вопрос в закрытой форме, обсуждают свой групповой ответ и по сигналу ведущего выслушивают друг друга. Группа оценивает ответ соперников как верный или неверный, в последнем случае сообщает свой вариант.

2. Группы сообщают друг другу вопрос в открытой форме, обсуждают свой групповой ответ и по сигналу ведущего выслушивают друг друга. Группа оценивает ответ соперников как верный или неверный, в последнем случае сообщает свой вариант.

3. Группы сообщают друг другу вопрос в форме конкретной ситуации, обсуждают свое групповое решение и по сигналу ведущего выслушивают друг друга. Группа оценивает решение соперников как верное или неверное, в последнем случае сообщает свой вариант.

Примечание: ведущий сообщает группам игровые правила поведения – точность соблюдения временных требований, наличие только одного говорящего от имени группы, начало и прекращение группового обсуждения по сигналу ведущего, и следит за тем,

чтобы участники придерживались правил. Эксперты отмечают случаи принципиальных нарушений игровых правил.

По окончании этапа заполненные бланки передаются экспертам.

Задание 3. «Наши ценности».

Ориентировочное время: около 15-и минут.

Материалы и подготовка: ручки, бланки «Наши ценности».

Группам раздаются бланки «Наши ценности» и предлагается составить рассказ для другой группы.

Инструкция к составлению рассказа.

Подумайте все вместе над тем, какое качество вы больше всего цените в людях – студентах, родителях, педагогах или иных партнерах. После того, как вы сделаете свой выбор, придумайте (или вспомните) короткий рассказ, историю, притчу, которые несли бы информацию о выбранном вами качестве. Услышав ваш рассказ (историю, притчу), участники другой группы должны будут понять, о каком качестве идет речь. Запишите рассказ на бланке, укажите, какое ценное качество он характеризует.

После того, как рассказы подготовлены, группы обмениваются ими.

- Группы рассказывают друг другу истории, обсуждают свой групповой ответ и по сигналу ведущего выслушивают друг друга. Группа оценивает ответ соперников как верный или неверный, в последнем случае сообщает свой вариант.

По окончании этапа заполненные бланки передаются экспертам.

Выход из игровой ситуации.

Ориентировочное время: 10 минут.

Материалы и подготовка: ручки, бланки «Благодарности и пожелания».

Группам предлагается обсудить и высказать другой группе конкретные благодарности и конкретные пожелания.

Конкретные благодарности: «мы благодарны вашей (возможно, определенному участнику) группе за то, что ... (поняли, узнали, заметили, и т.п.)».

Конкретные пожелания: «мы желаем вам (всем или, возможно, определенному участнику) решить..., найти..., договориться..., получить... и т.п.».

Ведущий подводит общий итог, соотнося полученные результаты с целями. Эксперты кратко информируют о своих наблюдениях.

Ведущий объявляет о завершении игры и благодарит участников.

Протоколы наблюдения экспертов

Протокол наблюдения инициативы участников деловой игры «Аттестация»

Игровое задание	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4	Участник 5
Герб и девиз					
Вопросы и ответы					
Наши ценности					
Благодарности и пожелания					

Примечание. В протоколе отмечается факт инициативы участника в выполнении группового задания и, кратко, ее качество. Эксперты отмечают факты соответствия инициативы участника квалификационным требованиям к высшей категории. Это означает соответствие содержания создаваемых в игре символов ("Герб и девиз"), вопросов группе оппонентов, сообщений о ценностях, пожеланий и т.д. следующим критериям:

- наличие прогнозов и проектов собственной деятельности;
- наличие модели и анализа (побуждения к моделированию и анализу) системы отношений в сообществе;

- наличие представлений о перспективах и условиях сопровождения развития студентов.

Формы записи для участников игры

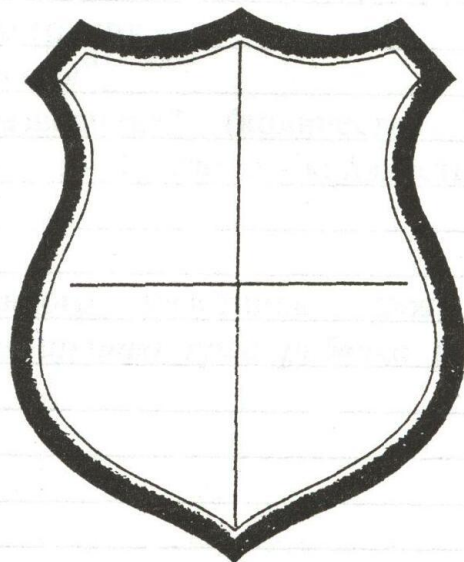
Перечень бланков:

1. Бланк «Мои достижения».
2. Бланк «Герб и девиз»
3. Бланк «Вопросы и ответы»
4. Бланк «Наши ценности»
5. Бланк «Благодарности и пожелания»

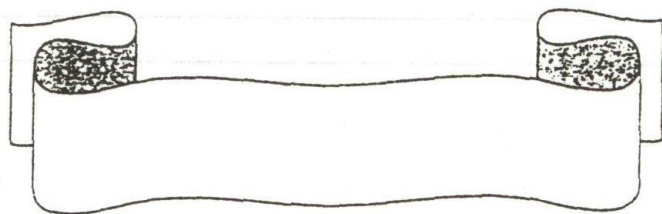
Бланк «Мои достижения»

Инструкция: запишите некоторые из своих достижений в профессиональной сфере.

Бланк «Герб и девиз»



- первое поле—"Мы как студенты"
- второе поле—"Наши педагоги"
- третье поле—"Наше студенческое прошлое"
- четвертое поле—"Наше студенческое будущее"



Бланк «Вопросы и ответы»

Закрытый вопрос: _____

Варианты ответа:

- 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
 - 4) _____
-

Правильный ответ:

Открытый вопрос: _____

Ожидаемый ответ: _____

Вопрос-ситуация: _____

Ожидаемое решение: _____

Бланк «Наши ценности»

Рассказ:

Ценное человеческое качество, которое отражено в рассказе:

Бланк «Благодарности и пожелания»

Мы благодарим группу оппонентов за

Мы желаем группе оппонентов

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

1. Основы лидерства
2. Управление конфликтами и стрессами
3. Коммуникации как связующие процесса управления

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта полностью, сформулированы собственные выводы и защита эссе с помощью презентации;

- оценка «хорошо», если эссе выполнено согласно требованиям оформления, изучен основной и дополнительный материал, использованы Интернет-источники, тема раскрыта и защита эссе с помощью презентации;
- оценка «удовлетворительно», если нарушены требования оформления, изучен основной материал, тема раскрыта не полностью, нет презентации;
- оценка «неудовлетворительно» - работа не выполнена.

Время выполнения 5 час.

3.2.2.2. Задание текущего контроля по теме 2.2. Организация работы структурного подразделения и управление персоналом

3.2.2.2.1. Задание текущего контроля по теме 2.2.1. Сущность, принципы и организация планирования деятельности структурного подразделения. Оперативное управление. Рационализация методов управления и методов работы

Задание 10

Проверяемые результаты обучения: У1, 31

Текст задания:

Практическая работа «Разработка оперативных планов работы первичных производственных подразделений»



Исходными данными для разработки календарных панов служат:

- годовые объемы выпуска продукции;
- трудоемкость выполняемых работ;
- сроки поставки товаров на рынок и другие показатели социально-экономических планов предприятия

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;

- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

3.2.2.2.2. Задание текущего контроля по теме 2.2.2. Этика менеджмента. Управление конфликтами и стрессами. Деловой этикет. Организационные отношения в системе менеджмента: формальные и неформальные

Задание 11

Проверяемые результаты обучения: У2, З1

Текст задания:

Практическая работа «Организация процесса коучинга. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга»

Процесс коучинга может быть представлен в виде модели, которая включает в себя четыре стадии. Достижение поставленных целей в процессе коучинга обусловлено успешным завершением каждой стадии его выполнения.

Стадия 1. Анализ ситуации и сбор необходимой информации. Коучинг может начинаться только тогда, когда обучающийся приходит к осознанию потребности в улучшении своей профессиональной деятельности или в изменении подхода к выполнению любой деятельности. Не осознав потребность искренне, почти невозможно изменить поведение. Коуч должен помогать обучаемому, развивать это осознание, поскольку вы не можете никого ничему научить, прежде чем человек сам этого не захочет.

Стадия 2. Планирование системы ответственности. Обучение и развитие будут эффективными только тогда, когда индивид принимает на себя ответственность за результаты. Первым этапом выработки ответственности является планирование процесса коучинга.

Коучи не могут навязывать обучающие программы. Обучаемый исполняет активную роль в процессе принятия решения. Однако опыт показывает, что согласование с менеджером некоторого плана личного развития (ПЛР) позволяет лучше определить необходимое время и место проведения занятий в течение рабочего дня.

Хороший ПЛР должен отвечать на следующие ключевые вопросы:

- Что именно необходимо достигнуть?
- Как это будет происходить?
- Когда это будет происходить?
- Где это будет происходить?
- Когда этот процесс начнется и когда завершится?
- Кто будет вовлечен в этот процесс?
- С кем необходимо согласовывать этот план?

Уже сейчас многие организации требуют от своих сотрудников составления планов личного развития.

Для того чтобы ПЛР, реализуемый посредством коучинга, был наиболее эффективным, он должен базироваться на одной или двух специфических целях развития,

которых необходимо достигнуть в сравнительно краткие сроки. Кроме того, очень важно, чтобы каждая цель развития, стоящая в ПЛР, была конкретной, измеримой, достижимой, уместной в данных условиях и рассчитанной по срокам достижения.

Стадия 3. Реализация плана с использованием стилей, техник и навыков. При реализации программы обучения коучи должны использовать лишь те стили и техники, которые соответствуют ситуации обучения. Применяемые стили и методики обучения помимо адекватности обучаемому должны соответствовать личным навыкам коуча. Возможно, самыми важными из этих навыков являются навыки предоставления обратной связи.

Стадия 4. Оценка результативности. Следует различать мониторинг и оценку. Мониторинг - это регулярная проверка процесса реализации плана личного развития сотрудника. Оценка - это анализ и выводы по плану личного развития сразу же после его окончательного выполнения. Это одноразовая деятельность, которую коуч и его ученик осуществляют совместно.

Ключевые вопросы здесь следующие:

- Достигнуты ли цели развития?
- Работали ли различные компоненты ПЛР в тех направлениях, для которых они были разработаны?
- Какие были сделаны изменения в ПЛР и почему?
- Был ли ПЛР рентабельным?
- Появились ли неожиданные результаты?
- Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?
- Нужен ли новый план личного развития для дальнейшего совершенствования профессиональных навыков?

Для максимально быстрой концентрации на потенциальных решениях, которые ученик может осознать и за реализацию которых он может взять на себя ответственность, используется практика техники «3-Д» - одна из наиболее полезных в данной ситуации тактик.

Для использования данной техники коучу необходим простой лист бумаги. Ученику предлагается быстро, одним предложением, определить существующую проблему. Правильная постановка вопросов и использование техники трехмерного анализа позволяет коучу и ученику за очень короткое время выделить три элемента проблемы под каждым из трех заголовков:

- ситуация, например: временной режим, недостаток ресурсов, география;
- включенные в нее люди, например: недовольный потребитель, нетерпеливый начальник, ненадежный поставщик;
- вы, например: недостаток технических знаний, конфликт приоритетов, общая установка ученика.

Выделив три измерения, или аспекта существующей проблемы, обычно становится сравнительно легко определить несколько возможных вариантов действий - даже если большинство из них требует усилий исключительно самого ученика.

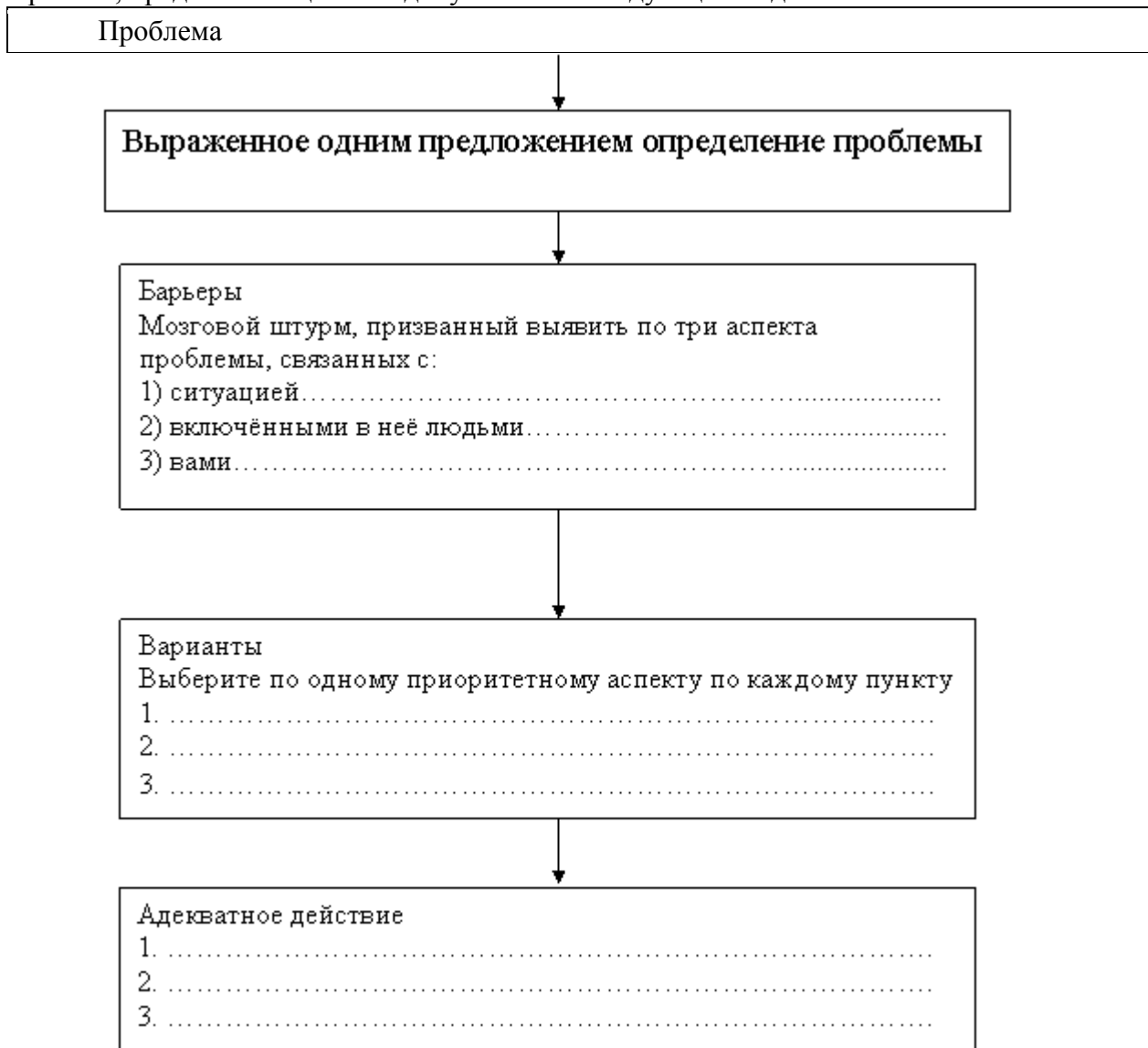
Окончательная стадия - выбор самого подходящего в данной ситуации варианта для его практической реализации.

После выполнения этой структурированной техники появляется возможность быстро сконцентрироваться на потенциальных действиях. Опираясь исключительно на заданные вопросы, коуч может помочь людям проговорить большую часть проблем и самих вариантов действий. Таким образом, коуч позволяет ученику более четко сфокусировать свое внимание и передает исключительно ему ответственность за принятие окончательных решений.

Методика GROW берет свое начало в практике спортивных тренеров. Эта техника опирается на грамотное использование вопросов и следование четкой структуре.

Прежде всего, вопросы направлены на конкретизацию «цели» (Goal), которой ученик стремится достичь в ходе текущей коучинговой сессии. Затем внимание переключается на реальность (Reality) предполагаемых действий. После этого посредством вопросов исследуются практические «варианты действий» (Options), которые может выбрать ученик для достижения поставленной цели. Наконец, фокус внимания смещается на «волю» (Will) к действительному осуществлению специфических действий для реализации одного или нескольких из выявленных возможных вариантов действий.

Для легкости запоминания данной структуры используется мнемоническое правило, представляющее методику GROW в следующем виде:



- постановка «цели» (Goal);
- проверка ее «реальности» (Reality);
- рассмотрение всех возможных «вариантов действий» (Options);
- утверждение «воли к действию» (Will).

Улучшение продуктивности деятельности - это главное, для чего и применяется коучинг. Он проявляет лучшее в отдельных работниках и коллективах.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое коучинг?
2. Как осуществляется процесс коучинга?
3. Каким образом коучинг способствует развитию персонала организации?
4. Что такое «техника трёх измерений»?
5. Для чего нужна методика GROW?

Коучинг и наставничество занимают значительное место в обучении и развитии персонала организации.	
Канадский учёный Р.Карром впервые представил анализ характеристик наставничества и коучинга.	
Наставничество	Коучинг
Цель и предназначение	
Чаще ориентировано на взаимообмен жизненным опытом, поддержку, обучение или руководство в целях личного, духовного, карьерного или жизненного роста; иногда используется для достижения стратегических бизнес-целей; содержание может быть весьма широким	Обычно направлен на достижение результата, успеха, цели, на овладение производственными навыками, причем акцент делается на осуществление действий и поддержание изменений во времени; часто используется для улучшения навыков, необходимых для успешной деятельности в конкретной области; скорее наполнен практикой, чем теорией; в значительной степени опирается на навыки межличностного взаимодействия
Причина и продолжительность контакта	
Может происходить в естественной форме, формально или неформально; может длиться в течение всей жизни или являться частью формальной программы с регламентированными взаимными контактами, встречами и т. д.	Часто проводится на основе потребностей, выявляемых самим клиентом; в сфере бизнеса участие работников в процессе коучинга может быть частью их обычной профессиональной-деятельности
Форма и природа контакта	
Исторически - индивидуальная; все чаще применяются практики взаимодействия одного наставника с группой людей, группой сверстников; используются возможности электронной почты, телефона и видеозаписи	Обычно индивидуальная; часто проводится по телефону и посредством электронной почты; в системах образования используется взаимный коучинг в парах
Навыки и жизненный опыт	
Обычно опыт наставника богаче опыта его партнера, но может быть подобным ему или относиться к другой области; истории из жизненного опыта наставника часто рассказываются к случаю и оказывают сильное воздействие	Очень часто коуч занят в той же самой области, в которой работает клиент, или работал в ней ранее; жизненные истории коуча призваны вдохновить или научить
Необходимая для исполнения данной роли подготовка	
Варьирует от полного отсутствия формальной подготовки до ограниченного количества часов в формате семинарских занятий	Часто коуч является самоучкой; сейчас становятся доступными все больше очных и дистанционных курсов
Сертификация или лицензирование	
Не требуется, но сертификаты и другие виды формального признания часто выдаются после прохождения формальных обучающих программ	Не требуется, но профессиональные ассоциации и некоторые обучающие (тренинговые) компании предлагают системы сертификации
Компенсация или гонорар	
Строго добровольно; в опубликованных руководствах возражается против любых финансовых отношений	Чаще всего коучинг является частью роли (или же полностью ролью), предписанной должностной инструкцией; услуги частных коучей часто оплачиваются клиентом/ потребителем услуг
Оценка работы и взаимные соглашения	
Исследовательская сторона очень умеренна; приветствуются и чаще всего используются эпизодические отчеты и личные переживания; высокая степень согласованности принципов программы	Обеспечивается потребителем; минимальный исследовательский компонент; благодарственные письма клиентов - наиболее распрос-траненный способ определения эффекта программы; высокая согласованность

	принципов и применяемых методов
Обучение и обратная связь	
Зависит от развития отношений; взаимообучение со временем усиливается, но может быть минимизировано должностной иерархией; обычно все стороны извлекают для себя пользу из обратной связи	Обычно ориентирован на клиента, и первоочередное внимание уделяется его обучению; коучи часто запрашивают обратную связь для улучшения своих собственных навыков

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

3.2.2.2.3. Задание текущего контроля по теме 2.2.3. Управленческое общение. Производственные совещания и другие формы делового общения

Задание 12

Проверяемые результаты обучения: У2, 32

Текст задания:

Семинар

1. Почему многие современные компании осознанно и целенаправленно занимаются менеджментом корпоративной культуры?
2. Каковы функции корпоративной культуры во внешней и внутренней среде компании?
3. Свойства и основные функции корпоративной культуры.
4. Анализ основных элементов корпоративной культуры:
 - Миссия компании
 - Цели
 - Ценности
 - Культура труда
 - Поведение и коммуникации
 - Символы и мифология
 - Философия компании

Тренинг:

Тренинг предполагается проводить в группах по 3-4 человека. Целями данного занятия являются:

- усвоение студентами лекционного материала по теме «Корпоративная культура»,
- использование материалов лекции в ходе выполнения практического занятия,
- активизация и расширение рамок аналитического и креативного мышления у студентов.

Студентам предлагается разработать миссию для различных компаний, в основе которых лежат сказочные легенды, таких как:

- артель «Семь гномов»,
- компания, выпускающая метлы, для школы Гарри Поттера,
- охранный предприятие «Робин Гуд»,
- банк «Крот»,
- информационное агентство «Сорока»,
- транспортная компания «Емелина печь».

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности литературным языком; ответ самостоятельный;
- ✓ оценка «4» - ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя;
- ✓ оценка «3» - ответ полный, но при этом допущена существенная ошибка или ответ неполный, несвязный;
- ✓ оценка «2» - при ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые студент не может исправить при наводящих вопросах преподавателя;
- ✓ оценка «1» - отсутствие ответа.

Время выполнения 30 мин.

Деловая игра «Производственное совещание»

Цель игры: проанализировать варианты улучшения деятельности издательства, находящегося на грани финансового банкротства; приобрести навыки принятия стратегических решений, научиться отстаивать свое мнение в условиях жестких переговоров.

План проведения игры:

1. Координаторы знакомят участников с целью игры.
2. Участникам раздают «Бланк для решений» и «Содержание игры».
3. Зачитываются условия проведения игры и ее содержание.
4. Участники самостоятельно заполняют «Бланк для решений».
5. Коллективное обсуждение и принятие решения собранием.
6. Подведение итогов.

Содержание игры

Сложившаяся ситуация на предприятии потребовала срочного собрания учредителей. Эксперты тщательно рассмотрели материалы, характеризующие производственную и коммерческую деятельность фирмы за последний год, ознакомились с бухгалтерской отчетностью, проверили балансы.

Выручка за прошедший год составила 700 тыс., руб. В фирме работает 15 человек:

Должность	Оклад
Управляющий	5000 руб.
Менеджер по сбыту	2300 руб.
Менеджер по поставкам	2300 руб.
Зав. производством	2300 руб.
10 работников с окладом	по 1600 руб.

Расходы за год на заработную плату составили 360 тыс. руб.

Предприятие располагает следующим оборудованием:

Оборудование	118000 руб.
--------------	-------------

Мебель	12000 руб.
Техника и машины	100000 руб.
ИТОГО	230000 руб

Остальные расходы распределились следующим образом:

Материалы	300000 руб.
Амортизация оборудования	60000 руб.
Расходы на рекламу	40000 руб.
Оплата посреднических услуг	50000 руб.
Налоги и платежи в бюджет	150000 руб.
ИТОГО	150000 руб.

В итоге расходы предприятия, кроме заработной платы, составили 600 тыс. руб., а в сумме с заработной платой - 960 тыс. руб. Эта сумма превышает выручку на 260 тыс. руб.

Руководство было вынуждено взять в банки кредит на 260 тыс. руб. под 30 % годовых, в результате чего необходимо вернуть банку 338 тыс. руб.

Эксперты считают необходимым срочно принять меры для повышения доходов или уменьшения издержек с тем, чтобы в течение ближайшего года не только погасить долги, но и обеспечить получение прибыли в объеме не менее 80 тыс. руб.

Эксперты разработали ряд мероприятий, которые рекомендуется провести для улучшения положения издательства. Чтобы установить последовательность их проведения, учредители должны заполнить бланк с предлагаемыми решениями, а также указать предполагаемые расходы и ожидаемый доход. Некоторые расходы и доходы уже посчитаны. В строке «Ваши предложения» могут быть отражены обоснованные предложения учредителя.

Порядок проведения игры

Координаторы знакомят участников с условиями игры.

Этап 1. Принятие учредителями индивидуальных решений (20 мин)

Каждый учредитель получает «Бланк для решений» и информацию о состоянии хозяйственной деятельности издательства, затем самостоятельно заполняет бланк, в котором представлены рекомендуемые решения.

В графе «Ваше решение» проставляется последовательность выполнения решений, выбранная учредителем. Намечаются предполагаемые годовые расходы и ожидаемый годовой доход. Необязательно осуществлять все мероприятия в определенном порядке.

В строке «Ваши предложения» могут быть отражены обоснованные предложения учредителя.

Координаторы должны следить за индивидуальной работой участников и коллективным обсуждением.

Этап 2. Принятие коллективного решения собранием (50 мин)

Собрание начинается следующим образом: координаторы зачитывают первый пункт и предлагают высказать свою точку зрения участникам собрания.

На этом этапе каждый участник собрания отстаивает свою точку зрения, аргументируя ее. Он также должен предоставить информацию о расходах, доходах и ожидаемой прибыли на конец года. Если с ним соглашается большинство участников собрания, то в графе «Решение собрания» проставляется соответствующая цифра. Если голоса разделились поровну, то право принятия окончательного решения остается за координаторами.

Координаторы могут задавать вопросы, как всем участникам, так и каждому в отдельности. Учредители также имеют право задавать друг другу вопросы.

Этап 3. Подведение итогов (5 мин)

На этом этапе подводятся итоги игры на основании имеющихся индивидуальных решений каждого участника и решения собрания.

Для каждого участника проводится сравнительный анализ его решения с решением собрания.

**Раздаточный материал
БЛАНК ДЛЯ РЕШЕНИЙ**

Содержание предлагаемого решения	Порядок решений		Годовые доходы, тыс. руб.	Годовые доходы, тыс. руб.
	Ваше решение	Решение собрания		
1. Повысить расхода на рекламу (50%)			20	30
2. Уволить до 20% работников				
3. Взять в банке кредит (30% годовых)				
4. Сократить управленческий аппарат				
5. Продать часть оборудования, сократив производство				
6. Открыть новый фирменный магазин			480	550
7. Увеличить склады менеджеров на 25%				
8. Повысить цены на товары и услуги (в 1,2-1,5 раза)				
9. Повысить расходы на исследование деятельности конкурентов			16	...
10. Отказаться от услуг посредников				
11. Ввести жесткую экономию ресурсов, энергии			...	15
12. Нанять новых менеджеров				
13. Сократить на 25% заработную плату части работников				
Ваши предложения				
14.				
15.				

Критерии оценки усвоения знаний и сформированности умений:

- ✓ оценка «5» выставляется студенту, если работа выполнена полностью и правильно, сделаны правильно наблюдения и выводы;
- ✓ оценка «4» - ответ неполный или допущено не более двух несущественных ошибок;
- ✓ оценка «3» - работа выполнена не менее чем наполовину, допущена одна существенная ошибка и при этом две-три несущественные;
- ✓ оценка «2» - работа выполнена менее чем наполовину или содержит несколько существенных ошибок;
- ✓ оценка «1» - работа не выполнена.

Время выполнения 1 час. 20 мин.

4. Оценка по учебной и (или) производственной практике

4.1. Общие положения

Целью оценки по производственной практике является оценка:

- 1) практического опыта и умений; 2) профессиональных и общих компетенций.

Оценка по учебной и (или) производственной практике выставляется на основании данных аттестационного листа (характеристики учебной и профессиональной деятельности обучающегося/студента на практике) с указанием видов работ,

выполненных обучающимся во время практики, их объема, качества выполнения в соответствии с технологией и (или) требованиями организации, в которой проходила практика.

4.2. Виды работ практики и проверяемые результаты обучения по профессиональному модулю

4.2.1. Учебная практика (не предусмотрена):

Таблица 4

Виды работ	Коды проверяемых результатов (ПК, ОК, ПО, У)

4.2.2. Производственная практика:

Таблица 5

Виды работ	Коды проверяемых результатов (ПК, ОК, ПО, У)
планирование работы структурного подразделения (составить организационную структуру предприятия и подразделения, ознакомление с внутренним распорядком дня, составить оперативный план на смену, разработать план проведения планерки подразделения)	ОК1, ОК2, ОК8, ПК1, ПО1, У1
организация работы структурного подразделения (описание рабочих специальностей подразделения по должностным инструкциям, распределение объема работы между работниками, составление наряда)	ОК3, ОК6, ПК2, ПО2, У1
руководство работой структурного подразделения (анализ материалов на складе в структурном подразделении, какие материалы необходимо получить для выполнения поставленной задачи)	ОК7, ПК3, ПО3, У1, У2, У3
анализ процесса и результатов работы подразделения (контроль за выполнением работ)	ОК5, ОК9, ОК10, ПК3, ПО4, У3
оценка экономической эффективности производственной деятельности (расчет наряда выполненных работ, распределение суммы наряда работникам)	ОК4, ПК4, ПО5, У4

4.3. Форма аттестационного листа

Характеристика учебной и профессиональной деятельности

обучающегося во время (учебной) производственной практики

ФИО _____,

обучающийся(аяся) по профессии НПО / специальности СПО

код и наименование

успешно прошел(ла) учебную/производственную практику по профессиональному модулю

наименование профессионального модуля

в объеме _____ час. с «__».____.20__ г. по «__».____.20__ г.

В организации _____

наименование организации, юридический адрес

Виды и качество выполнения работ

Виды и объем работ, выполненные обучающимся во время практики	Качество выполнения работ в соответствии с технологией и (или) требованиями организации, в которой проходила практика
планирование работы структурного подразделения (составить организационную структуру предприятия и подразделения, ознакомление с внутренним распорядком дня, составить оперативный план на смену, разработать план проведения планерки подразделения)	
организация работы структурного подразделения (описание рабочих специальностей подразделения по должностным инструкциям, распределение объема работы между работниками, составление наряда)	
руководство работой структурного подразделения (анализ материалов на складе в структурном подразделении, какие материалы необходимо получить для выполнения поставленной задачи)	
анализ процесса и результатов работы подразделения (контроль за выполнением работ)	
оценка экономической эффективности производственной деятельности (расчет наряда выполненных работ, распределение суммы наряда работникам)	

Дата «__».____.20__

Подпись руководителя практики

Подпись ответственного лица организации

5. Контрольно-оценочные материалы для экзамена (квалификационного)

5.1. Общие положения

Экзамен (квалификационный) предназначен для контроля и оценки результатов освоения профессионального модуля **ПМ.03. Участие в организации производственной деятельности структурного подразделения**

по профессии НПО / специальности СПО: **151031 Монтаж и эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям)**

Экзамен включает: устный ответ на вопросы и решение задач

Итогом экзамена является однозначное решение: «вид профессиональной деятельности освоен / не освоен».

Для вынесения положительного заключения об освоении ВПД, необходимо подтверждение сформированности всех компетенций, перечисленных в программе ПМ. При отрицательном заключении хотя бы по одной из профессиональных компетенций принимается решение «вид профессиональной деятельности не освоен».

ОЦЕНОЧНАЯ ВЕДОМОСТЬ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ		
ПМ.03. Участие в организации производственной деятельности структурного подразделения		
ФИО _____		
обучающийся на _____ курсе по профессии НПО / специальности СПО 151031 Монтаж и эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям) освоил(а) программу профессионального модуля ПМ.03. Участие в организации производственной деятельности структурного подразделения в объеме _____ час. с «__».____.20__ г. по «__».____.20__ г.		
Результаты промежуточной аттестации по элементам профессионального модуля <i>(если предусмотрено учебным планом)</i> .		
Элементы модуля (код и наименование МДК, код практик)	Формы промежуточной аттестации	Оценка
МДК 03.01 Организация работы структурного подразделения	контрольная работа	
ПП	отчет по практике	
Результаты выполнения и защиты курсового проекта (работы) <i>(только для СПО, если предусмотрено учебным планом)</i> .		
Тема « _____ »		
Оценка _____.		

Итоги экзамена (квалификационного) по профессиональному модулю		
Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)
Дата ____ . ____ .20 ____ Подписи членов экзаменационной комиссии		

5.2. Выполнение заданий в ходе экзамена

Задание № __

5.2.1. Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:

ПК 1 участвовать в планировании работы структурного подразделения

ПК 2 участвовать в организации работы структурного подразделения

ПК 3 участвовать в руководстве работы структурного подразделения

ПК 4 участвовать в анализе процесса и результатов работы подразделения, оценке экономической эффективности производственной деятельности.

ОК 1 понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 2 организовывать собственную деятельность, определять методы решения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3 принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 4 осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ОК 5 использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности

ОК 6 работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями

ОК 7 брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий

ОК 8 самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации

ОК 9 ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

ОК 10 исполнять воинскую обязанность, в том числе с применением полученных профессиональных знаний (для юношей)

5.2.2. Комплект экзаменационных материалов

В состав комплекта входит задание для экзаменуемого, пакет экзаменатора и оценочная ведомость.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ ЭКЗАМЕНУЮЩЕГОСЯ

Вариант № 1

Инструкция (можно расширить)

1. Внимательно прочитайте задание (обязательный элемент).

2.

Последовательность и условия выполнения частей задания (при необходимости)

Вы можете воспользоваться (указать, чем) _____

Максимальное время выполнения задания – _____ мин./час.

Текст задания

Часть А.

Источники информации анализа финансово-хозяйственной деятельности

Часть Б.

Основные функции управления

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый **цикл менеджмента**: планирование, организация, мотивация, контроль.

Цикл – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Задание

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы проходили производственную практику или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

Состав отчета:

1. Выполнение задания 1

2. Выводы

Рекомендуемая литература:

Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов « Менеджмент »

В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев « Основы менеджмента»

Курс лекций.

Часть В.

В цехе завода три группы станков: шлифовальные – 21 шт., строгальные – 27 шт., револьверные – 31 шт. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков составляет соответственно: 0,5 часа, 1,1 часа, 1,5 часа. Определить

производственную мощность цеха, если режим работы двусменный, продолжительность смены – 8 часов, регламентированные простои оборудования – 7% от режимного фонда времени, количество рабочих дней в году – 255.

Решение:

Режимный фонд времени одного станка определяется количеством рабочих дней (255 дней), количеством смен в течение рабочего дня (2 смены) и продолжительностью смены (8 часов):

$$\Phi_{\text{реж}}=255*2*8=4080 \text{ часов.}$$

Располагаемый фонд времени – это режимный фонд времени с учетом регламентированных простоев:

$$\Phi_{\text{расп}}=4080*(1-0,07)=3794,4 \text{ час.}$$

Располагаемый фонд времени всего парка станков:

$$\text{шлифовальные: } 3794,4*21=79682,4 \text{ час.,}$$

$$\text{строгальные: } 3794,4*27=102448,8 \text{ час.,}$$

$$\text{револьверные: } 3794,4*31=117626,4 \text{ час.}$$

Учитывая величину располагаемого фонда времени каждой группы станков и нормы времени на обработку единицы изделия, определяем, какое количество изделий может быть обработано каждой группой станков в течение анализируемого периода времени:

$$\text{шлифовальные: } 79682,4/0,5=159364 \text{ изд.,}$$

$$\text{строгальные: } 102448,8/1,1=93135 \text{ изд.,}$$

$$\text{револьверные: } 117626,4/1,5=78417 \text{ изд.}$$

Производственная мощность предприятия представляет собой максимальный объем продукции, который может быть им выпущен. В данном случае производственная мощность предприятия определяется по минимальному количеству обрабатываемых изделий по группам станков.

«Слабым звеном» в данном случае выступают револьверные станки. Производственная мощность предприятия – 78417 изд. в год.

Раздаточные и дополнительные материалы
--

Вариант № 2

Часть А.

Виды анализа финансово-хозяйственной деятельности

Часть Б.

Мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Задание 1 Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично в техникуме:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Квалифицированного рабочего:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Служащего в управлении организации:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Профессионала (преподавателя, начальника цеха)

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Неквалифицированного работника

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Задание 2. Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
краткосрочные желания		
долгосрочные желания		

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания 1
- 2.Заполнение «Листа желаний»
- 3.Выводы.

Часть В.

Определить величину производственной мощности на конец планируемого года, среднегодовое поступление и выбытие, среднегодовую производственную мощность предприятия по следующим данным:

Показатели	Значение
1. Производственная мощность на начало года, тыс. руб.	1040
2. Ввод в действие производственных мощностей в течение года за счет:	
а) организационно-технических мероприятий (март)	40
б) изменения номенклатуры выпускаемой продукции (1 июля)	30
в) расширение и реконструкции действующих цехов (апрель)	50
3. Выбытие производственных мощностей (январь), тыс. руб.	24

Решение:

Производственная мощность на конец года рассчитывается по формуле:

$$M_{\text{вых}} = M_{\text{вх}} + M_{\text{вв}} - M_{\text{выб}},$$

где $M_{\text{вх}}$ – производственная мощность на начало года;

$M_{\text{вв}}$ – вводимая в течение года мощность;

$M_{\text{выб}}$ – выбывающая в течение года мощность;

$$M_{\text{вых}} = 1040 + 40 + 30 + 50 - 24 = 1136 \text{ тыс. руб.}$$

Среднегодовая мощность рассчитывается по формуле:

$$M_{\text{ср}} = M_{\text{вх}} + M_{\text{вв}} * T_{\text{вв}} / 12 - M_{\text{выб}} * T_{\text{выб}} / 12,$$

где $T_{вв}$ и $T_{выб}$ – число полных месяцев действия вводимых и бездействия выбывающих мощностей соответственно.

Среднегодовая мощность предприятия равна:

$$M_{ср} = 1040 + 40 * 9/12 + 30 * 6/12 + 50 * 8/12 - 24 * 11/12 = 1096,33 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, мощность предприятия на конец года составляет 1136 тыс. руб., среднегодовая мощность – 1096,33 тыс. руб.

Вариант № 3

Часть А.

Цели и задачи анализа финансово-хозяйственной деятельности

Часть Б.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему *содержанию* можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально – психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Задание 1. Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту
4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

Состав отчета:

1. Выполнение задания 1
2. Выводы.

Часть В.

В цехе 25 станков. Норма времени на обработку изделия – 0,48 нормо-часов. Режим работы двусменный, продолжительность смены – 8,1 часа. В году 242 рабочих дня. Регламентированные простои оборудования в ремонте составляют 3%. Коэффициент использования мощности – 0,89. Определить производственную мощность и его производственную программу.

Решение:

Производственная мощность предприятия – это максимальный объем продукции, который может быть выпущен на предприятии при нормальных условиях производства.

Учитывая, что в году 242 рабочих дня, станки работают в две смены продолжительностью 8,1 часа, определяем фонд рабочего времени одного станка:

$$T_{1вр} = 242 * 8,1 * 2 = 3920,4 \text{ час.}$$

Фонд рабочего времени 25-ти станков составляет:

$$T_{25вр} = 3920,4 * 25 = 98010 \text{ час.}$$

Учитывая, что простои оборудования составляют 3%, определяем эффективный фонд рабочего времени всех станков цеха:

$$T_{25эф} = 98010 * (1 - 0,03) = 95069,7 \text{ час.}$$

Норма времени на одно изделие 0,48 час, следовательно, за 95069,7 часов можно выпустить:

$$ПМ=95069,7/0,48=198062 \text{ изделий.}$$

Таким образом, 198062 изделия – это годовая производственная мощность цеха.

Производственная мощность используется на 89%, следовательно производственная программа составляет:

$$ПП=198062*0,89=176275 \text{ изделий.}$$

Вариант № 4

Часть А.

Состояние и эффективное использование основных средств структурного подразделения

Часть Б.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему *содержанию* можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально – психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Задание 1

Перечислить какими чертами характера должен обладать современный работник управления на производстве. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера»

Состав отчета:

1.Выполнение задания 1

2.Выводы.

Часть В.

Выручка от реализации продукции — 1500 тыс. руб.; себестоимость реализованной продукции — 993 тыс. руб.; доходы от внереализационных операций — 50 руб., расходы от внереализационных операций — 74 тыс. руб.; прибыль от реализации материальных ценностей — 10 тыс. руб.

Определите балансовую прибыль; уровень рентабельности реализованной продукции.

Решение:

$$П_б = (В_{\text{реал}} - С_{\text{реал}}) + П_{\text{реал МЦ}} + (Д_{\text{внер}} - Р_{\text{внер}})$$

$$(1500 - 993) + 10 + (50 - 74) = 493 \text{ руб.}$$

Уровень рентабельности реализованной продукции

$$Р = (В_{\text{реал}} - С_{\text{реал}}) / С_{\text{реал}} = 507/993 = 51,1 \%$$

Вариант № 5

Часть А.

Износ основных фондов. Способы начисления амортизации.

Часть Б.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Задание 1

По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений

1. Наем специалиста в отдел компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника об отсутствии подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Дача руководителем согласия на принятие выпускника Политехнического техникума на работу в аппарат управления.

6. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

Состав отчета:

1. Выполнение задания

3. Выводы

Рекомендуемая литература:

Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов « Менеджмент »

В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев « Основы менеджмента »

Курс лекций.

Часть В.

Определите производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности при следующих условиях: количество однотипных станков в цехе 100 шт., с 1 ноября установлено еще 30 шт., с 1 мая выбыло 6 шт., число рабочих дней в году — 258, режим работы — двухсменный, продолжительность смены — 8 ч., регламентированный процент простоев на ремонт оборудования — 6 %, производительность одного станка — 5 деталей в час; план выпуска за год — 1 700 000 деталей.

Решение:

$$258 * 2 * 8 * 0,94 = 3880,32 \text{ ч.}$$

Среднегодовое количество станков:

$$100 + 30 * 2 / 12 - 6 * 8 / 12 = 101 \text{ ст.}$$

Среднегодовая мощность:

$$101 * 5 * 3880,32 = 1\,959\,562 \text{ дет.}$$

Коэффициент использования мощности:

$$1\,700\,000 / 1\,959\,562 = 0,87.$$

Вариант № 6

Часть А.

Состояние и эффективное использование материальных ресурсов

Часть Б.

Контроль, как одна из основных функций управления, призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия.

Контролировать можно цели, ход развития плана, прогнозы развития процесса.

Задание 1

Составить план – схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой конференции» по следующим показателям:

1. Ключевой результат
2. Планируемый результат
3. Полученный результат
4. Измеритель
5. Оценка – вывод.

Состав отчета:

1. Выполнение задания 1
2. Выводы

Рекомендуемая литература:

Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов « Менеджмент »

В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев « Основы менеджмента»

Курс лекций.

Часть В.

Стоимость основных производственных фондов на начало года составила 15 млн. руб. В течение года было введено ОПФ на сумму 5,4 млн. руб., списано с баланса предприятия ОПФ на 2,7 млн. руб. Определите коэффициенты, характеризующие структуру основных производственных фондов.

Решение:

Коэффициент обновления:

$$5,4/(15 + 5,4 - 2,7) = 5,4/17,7 = 0,31.$$

Коэффициент выбытия:

$$2,7/15 = 0,18.$$

Коэффициент прироста:

$$(5,4 - 2,7)/17,7 = 0,15.$$

Вариант № 7

Часть А.

Состояние и эффективное использование трудовых ресурсов

Часть Б.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Конфликт может быть *функциональным*, ведущим к повышению эффективности организации, или *дисфункциональным*, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решения.

Задание 1

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт, заполнив таблицу

Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания 1
- 2.Выводы.

Рекомендуемая литература:

Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов « Менеджмент »
В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев « Основы менеджмента»
Курс лекций.

Часть В.

Цена приобретения оборудования 10 тыс. руб. Затраты на транспортировку — 1 тыс. руб., затраты на монтаж — 0,5 тыс. руб. Норма амортизации = 12 %. С начала эксплуатации прошло 6 лет. Определите первоначальную и остаточную стоимость ОПФ.

Решение:

Первоначальная стоимость ОПФ = 10 + 1 + 0,5 = 11,5 тыс. руб.

Остаточная стоимость ОПФ = 11,5 – 0,12*11,5*6 = 11,5 – 8,28 = 3,22 тыс. руб.

Вариант № 8

Часть А.

Анализ учета затрат на производство и формирование прибыли

Часть Б.

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного? Аргументируйте свой выбор.

- А. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно быстрее предоставлю ему такую возможность.
- Б. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.
- В. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.
- Г. Другой вариант ответа.

Часть В.

Основная продукция предприятия в расчетном году составит 52 000 тыс. руб., услуги промышленного характера — 4 800 тыс. руб. Стоимость полуфабрикатов — 5 400 тыс. руб., 50 % этой суммы будет использовано для собственного производства. Объем незавершенного производства на конец расчетного года увеличится на 3 900 тыс. руб.

Остатки готовой продукции на складе предприятия ожидаются на начало расчетного периода в размере 8 200 тыс. руб., на конец того же периода — 3 700 тыс. руб. Определить ожидаемый объем товарной, валовой, реализованной и чистой продукции, если стоимость материальных затрат и сумма амортизационных отчислений составят приблизительно 55 % от товарного выпуска предприятия.

Решение:

Объем товарной продукции = $52\,000 + 4\,800 + 0,5 * 5\,400 = 59\,500$ тыс. руб.

Объем валовой продукции = $59\,500 + 0,5 * 5\,400 + 3\,900 = 66\,100$ тыс. руб.

Объем реализованной продукции = $59\,500 + (8\,200 - 3\,700) = 64\,000$ тыс. руб.

Объем чистой продукции = $0,45 * 59\,500 = 26\,775$ тыс. руб.

Вариант № 9

Часть А.

Анализ состояния и эффективности использования оборотных средств

Часть Б.

Стимулирование интереса к работе – очень важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже вариантов несколько наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются). Аргументируйте свой выбор.

- А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.
- Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.
- В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.
- Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.
- Е. Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.
- Ж. Другой вариант.

Часть В.

По результатам работы в 3-м квартале текущего года ОАО "5" от сдачи объектов заказчиком получил прибыль в сумме 10860 тыс. руб.

Согласно действующему законодательству в госбюджет предприятие перечислило 22% от прибыли.

В соответствии с внутренним положением об оплате труда работников утверждены главой правления, что месячная прибыль распределяется:

6 % в фонд развития производства;

4 % в фонд социального развития;

68 % в фонд оплаты труда.

Необходимо определить размеры денежных сумм в вышеназванные фонды экономического стимулирования.

Решение:

- 1) определяем сумму средств из прибыли, которые пересчитываются в гос. бюджет:
 $V_{г.б.} = 10860 * 0,22 = 2389$ тыс. руб.
- 2) определяем сумму средств, отчисленных в фонд развития производства:

- $V_{Ф.Р.П.} = 10860 * 0,06 = 651,6$ тыс. руб.
- 3) определяем отчисления в фонд социального развития:
 $V_{С.Р.} = 10860 * 0,04 = 434,4$ тыс. руб.
- 4) отчисления в фонд оплаты труда:
 $V_{О.Т.} = 10860 * 0,68 = 7384,8$ тыс. руб.

Вариант № 10

Часть А.

Анализ финансовых показателей

Часть Б.

В круг служебных обязанностей мастера входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Мастер должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные задачи.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать? Аргументируйте свой выбор.

- А. Запросить необходимые указания у начальства.
- Б. Проанализировать обстановку, определить, что нужно сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому принимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».
- Г. Другой вариант ответа.

Часть В.

Определить:

- 1) Тарифный заработок членов бригады;
 - 2) Общий заработок каждого члена бригады с учетом премиальных.
- Данные для расчета представлены в таблице. Размер премии равняется 900 руб.

Ф.И.О. работника	Разряд	Часовая тарифная ставка	Отработанные часы	Коэффициент трудового участия
Иванов В.П.	V	1,6	170	1.0
Петров П.Т.	IV	1,5	175	0.8
Сидоров А.Ю.	III	1,25	170	1.2
Кузькин П.А.	I	1,15	160	1.1

Решение:

1. Определяем тарифный заработок каждого из членов бригады
 - а) $1,6 \times 170 = 272$ руб.
 - б) $1,5 \times 175 = 262,5$ руб.
 - в) $1,25 \times 170 = 212,5$ руб.
 - г) $1,15 \times 160 = 184$ руб.
2. Определяем сумму КТУ
 $1 + 0,8 + 1,2 + 1,1 = 4,1$
3. Определяем цену одного КТУ

$$900 : 4,1 = 219,51 \text{ руб.}$$

4. Определяем зарплату каждого члена бригады с учетом премии

а) $219,51 \times 1,0 = 219,51 \text{ руб.}$

б) $219,51 \times 0,8 = 175,61 \text{ руб.}$

в) $219,51 \times 1,2 = 263,42 \text{ руб.}$

г) $219,51 \times 1,1 = 241,46 \text{ руб.}$

Вариант № 11

Часть А.

Внутрифирменное планирование

Часть Б.

Определить, что может являться коммуникационным шумом в следующих ситуациях

Ситуация 1:

Вы ведете деловые переговоры с представителем болгарской фирмы. Иногда вы замечаете, что на ваши предложения он кивает головой. Во время беседы вы иногда ловите себя на мысли, что модненький речевой сорняк «как бы» часто вырывается наружу. Несмотря на все ваши старания, желанный договор не заключен. Почему?

Ситуация 2:

Туманное утро. В Ливерпульском порту два катера пытаются разойтись, на задев друг друга. Сигнальщики на каждом из кораблей передают друг другу сообщения, усердно работая флажками. Но катера все-таки столкнулись. Почему?

Часть В.

Определить объем реализованной продукции исходя из таких данных

Показатели	Годовой выпуск, шт.	Оптовая цена за ед., руб.	Стоимость годового объема производства, руб.
1. Изделие А	1000	9,00	-
2. Изделие Б	250	7,50	-
3. Изделие В	750	8,30	-
4. Остатки готовой продукции			
- к началу года	-	-	2300,00
- на конец года	-	-	2000,00

Решение:

1. Определяем объем товарной продукции:

$$ТП = 1000 \times 9 + 250 \times 7,5 + 750 \times 8,3 = 9000 + 1875 + 6225 = 17100 \text{ руб.}$$

2. Определяем объем реализованной продукции:

$$РП = 17100 + 2300 - 2000 = 17400 \text{ руб.}$$

Вариант № 12

Часть А.

Управленческие решения. Требования к управленческим решениям

Часть Б.

Определить все составляющие коммуникационного процесса, имеющего место в предложенной ситуации

Ситуация:

Вы входите в кабинет вашего руководителя с целью познакомить его со своим предложением по усовершенствованию производственного оборудования. Он продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем начинает складывать их в портфель и, глядя на часы, отчужденным голосом спрашивает: «Чем могу быть полезен?» Не дослушав вас до конца, со словами «Зайдите завтра» берется за дверную ручку.

Часть В.

В цехе работает 25 станков. Норма времени на обработку единицы изделия 0.5 ч. Режим работы двухсменный, продолжительность изменения 8 часов, количество рабочих дней - 225 в году. Регламентированные простой оборудования - 4% от режимного фонда времени. Коэффициент использования производственной мощности оборудования равняется 0.85. Определить производственную мощность цеха и размер объема производства.

Решение:

1. Определяем эффективный фонд времени работы единицы оборудования:

$$T_{\text{п}} = 2 \times 8 \times 225 \times 0,96 = 3456 \text{ часов}$$

2. Определяем производственную мощность цеха:

$$\text{ПМЦ} = (25 \times 3456) / 0,5 = 172800 \text{ изделий}$$

3. Определяем объем производства:

$$O_{\text{п}} = 172800 \times 0,85 = 146880 \text{ изделий}$$

Вариант № 13

Часть А.

Мотивация. Психология отношения к труду. Мотивационный климат организации

Часть Б.

Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастали проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой.

Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- Иван имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;
- Николай имеет диплом менеджера по программе «MMS» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;
- Сергей имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту;
- Александр имеет диплом по программе «MIM» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Часть В.

Определите среднегодовую стоимость основных средств. Данные для решения:

Данные по основным средствам	Величина, т. р.
Стоимость на начало года	15 000,00
Стоимость введенных основных средств:	

в марте	200,00
в июне	150,00
в августе	250,00
Стоимость выбывших основных средств: в феврале	100,00
в октябре	300,00

Решение:

$$C_{\text{ср}} = \frac{C_{\text{н.г}} + C_{\text{к.г}}}{2}$$

$C_{\text{ср}}$ – среднегодовая стоимость

$C_{\text{н.г}}$ и $C_{\text{к.г}}$ – стоимость на начало и конец года

Стоимость на начало года приведена в исходных данных задачи.

Стоимость на конец года рассчитаем по формуле

$$C_{\text{к.г}} = C_{\text{н.г}} + C_{\text{введ}} - C_{\text{выб}}$$

$C_{\text{введ}}$ – стоимость введенных в течение года основных средств;

$C_{\text{выб}}$ – стоимость выбывших в течение года основных средств.

$$C_{\text{к.г}} = 15\,000 + (200 + 150 + 250) - (100 + 300) = 15\,200 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда

$$C_{\text{ср}} = (15\,000 + 15\,200) / 2 = 15\,100 \text{ тыс. руб.}$$

Вариант № 14

Часть А.

Методы управления. Оплата и стимулирование труда

Часть Б.

Производственный участок машиностроительного предприятия занимается токарной обработкой полых цилиндров, конусных втулок, коленчатых валов. Производственное оборудование - 20 универсальных токарных станков электрического привода и водяного охлаждения, Средний возраст оборудования 8 лет. Производственный персонал: 40 рабочих, работающих в 2 смены, объединенных в 4 бригады. В бригаде 8 человек – токари III–IV разрядов, и 2 ремонтника. Управленческий персонал: начальник участка, бухгалтер, экономист-нормировщик, старший мастер, 2 сменных мастера, 4 бригадира.

В сентябре производственный участок получил из цехового склада 8 тыс. заготовок различных типов, из которых было произведено 2 тыс. цилиндров, 3 тыс. втулок, 2 тыс. колен валов.

В октябре вышло из строя 2 станка, простой составил 14 рабочих дней, было изготовлено на 1 тыс. цилиндров меньше. В начале октября на участке состоялось производственное собрание по проблемам брака, было принято решение снизить его до 5%, однако к концу октября эта цифра составила 13,2%. В октябре по собственному желанию уволилось 2 токаря IV разряда, был уволен 1 ремонтник за халатное отношение к должностным обязанностям.

Задание

1. Составьте схему производственного участка в виде производственной системы.
2. Дайте характеристику данной системе.
3. Покажите, управляема ли данная система или нет, и почему.
4. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы управления участком.

Часть В.

Проанализировать работу предприятия, если имеются следующие данные о выполнении

Изделия	План	Факт
А	94,5	87,3
Б	76,1	79,4
В	-	36,8
Г	24,6	-

Найти: процент выполнения плана по объему и по ассортименту.

Решение:

Выполнение плана по объему

$$А - 87,3 / 94,5 * 100 = 92,4\%$$

$$Б - 79,4 / 76,1 * 100 = 104,3\%$$

$$В - 0; Г - 0$$

$$\text{Всего: } 87,3 + 79,4 + 24,6 = 191,3$$

$$94,5 + 76,1 + 36,8 = 207,4$$

$$207,4 / 191,3 * 100 = 108,4\%$$

Выполнение плана по ассортименту

$$87,3 + 76,1 = 163,4$$

$$163,4 / 207,4 * 100 = 78,8\%$$

Вариант № 15

Часть А.

Контроль и контроллинг. Меры, этапы, характеристики эффективного контроля

Часть Б.

Вы работаете мастером. В процессе работы ваш помощник повредил дорогостоящее оборудование. Вам следует высказать слова критики в адрес вашего помощника при личном контакте с ним. Каким образом вы накажете своего подчиненного? Сотрудник нарушил условия техники безопасности, кто-то мог пострадать из-за данной безответственности. Как вы поступите, что скажете ему?

Часть В.

Проанализировать работу предприятия за 4 квартала, если имеются следующие данные о выпуске продукции

Квартал	Плановая продукция руб.	Фактическая продукция руб.	Выполнение плана (в %)
1	17064,00	16870,00	
2	16526,00	16702,00	
3	18340,00	18690,00	
4	15250,00	16130,00	
Итого за год	67180,00	68392,00	

Решение:

1. Рассчитать процент выполнения плана в каждом квартале и внести в таблицу:

$$16870/17064*100=98,9$$

$$16702/16526*100=101,1$$

$$18690/18340*100=101,9$$

$$15130/15250*100=105,8$$

2. Определить процент выполнения плана в целом за год:

$$68392/67180*100=101,8.$$

Анализ показывает, что план в целом за год перевыполнен на 1,8% (101,8-100=1,8%), хотя предприятие работало неритмично (недовыполнение в 1 квартале)

Вариант № 16

Часть А.

Сущность, принципы и организация планирования деятельности структурного подразделения. Оперативное управление

Часть Б.

Фирма, специализирующаяся на производстве компьютеров, свела к минимуму привилегии для всех руководителей отделов. Всем предлагается пользоваться общей автостоянкой и столовой. У руководителей нет собственных кабинетов, в офисах установлены одинаковые перегородки для каждого сотрудника независимо от его должности. Назовите плюсы и минусы такой политики.

Проанализируйте структуру затрат рабочего времени руководителя. Определите свойственные и несвойственные операции для различных категорий управленческих работников. Какие резервы сокращения времени на несвойственные операции управленческих работников Вы можете назвать?

Каковым должно быть поведение современного менеджера? Зависит ли это от признания, миссии или целей компании?

Часть В.

Рассчитать прибыль и рентабельность производства, если цена изделия составляет 1000 руб., себестоимость единицы изделия 800 руб. Объем выпуска продукции составил 900 единиц изделий.

Решение:

1. Прибыль предприятия:
 $(1000,00 - 800,00) * 900 = 180000,00$ тыс. руб.
2. Рентабельность производства:
 $(180000,00 / 800,00 * 900) * 100 = 25\%$

Вариант № 17

Часть А.

Управление конфликтами и стрессами. Деловой этикет

Часть Б.

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению

социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:

в масштабах фирмы?

в масштабах региона, страны?

Часть В.

Рассчитать среднегодовую стоимость основных средств предприятия, если на 01.01 стоимость основных средств составляет 500 тыс. руб., в марте приобретено оборудование на сумму 120 тыс. руб., в октябре списано оборудование на сумму 40 тыс. руб.

Решение:

Среднегодовая стоимость:

$500 + (120 * 8 / 12) - (40 * 3 / 12) = 570$ тыс. руб.

Вариант № 18

Часть А.

Управленческое общение. Производственные совещания и другие формы делового общения

Часть Б.

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы

1. Если вы - менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

Часть В.

Рассчитать фондоотдачу основных средств и фондоемкости продукции, если их стоимость составила 2 млн. руб., объем выпуска продукции – 25 тыс. штук по цене 500 руб. за единицу.

Решение:

Фондоотдача основных фондов:

$$F_{\text{отд}} = 25000 * 500 / 2000000 = 6,25$$

Фондоемкость продукции:

$$F_{\text{е}} = 2000000 / 25000 * 500 = 0,016$$

ПАКЕТ ЭКЗАМЕНАТОРА

Инструкция (можно расширить)

1. Внимательно изучите информационный блок пакета экзаменатора (*обязательный элемент*).
2. Ознакомьтесь с заданиями для экзаменующихся (*обязательный элемент*).

Количество вариантов заданий (пакетов заданий) для экзаменующихся: ____

Время выполнения каждого задания и максимальное время на экзамен (квалификационный):

Задание № _____ мин./час.

Задание № _____ мин./час.

...

Всего на экзамен _____ мин./час.

Условия выполнения заданий

Задание № _____

Задание № _____

Оборудование: _____

Литература для экзаменуемых (справочная, методическая и др.)

Дополнительная литература для экзаменатора (учебная, технологическая)

Критерии оценки

Задание № ____	Оцениваемые компетенции	Показатели оценки результата

5.3 Защита курсового проекта (работы) (только для СПО, если предусмотрено)

5.3.1. Коды проверяемых профессиональных и общих компетенций:

ПК 1 _____

ПК 2 _____

ПК n _____

ОК 1 _____

ОК 2 _____

ОК n _____

Сочетания проверяемых показателей ПК и ОК

Таблица 6

ПК + ОК	Показатели оценки результата
ПК n+ ОК m	...

5.3.1. Основные требования:

- к структуре и оформлению проекта (работы): _____;

- к защите работы проекта (работы): _____.

5.3.3. Критерии оценки

Оценка работы (проекта)

Таблица 7

Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)

Оценка защиты работы (проекта)

Таблица 8

Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)

5.4. Защита портфолио (если предусмотрено в составе экзамена (квалификационного))

5.4.1. Тип портфолио _____

(портфолио документов, портфолио работ, рефлексивный портфолио, смешанный тип портфолио)

5.4.2. Проверяемые результаты обучения:

ПК 1 _____

ПК 2 _____

ПК n _____

ОК 1 _____

ОК 2 _____

ОК n _____

5.4.3. Критерии оценки

Оценка портфолио

Таблица 9

Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)

Оценка защиты портфолио

Таблица 10

Коды проверяемых компетенций	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)