ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 00eb4fb944bb8979c48d4790cad9ff071d
Владелец: Новикова Наталья Геннадьевна
Действителен: с 29.05.2024 по 22.08.2025

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.В.5 «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)
основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы *бакалавриата*
по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*
направленность (профиль): Менеджмент организации
Квалификация: *бакалавр*
Год начала подготовки: 2025

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
профессор	***д.э.н., доц. Виноградова М.В.***
доцент	***к.э.н., доц. Филоненко Ю.В.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***

1.Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» входит в обязательную часть первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации.

Изучение данной дисциплины базируется на изучении таких предшествующих дисциплин, как Организационное поведение, Управление проектами, Самоменеджмент, Менеджмент, Документационное обеспечение профессиональной деятельности, Теория организации.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с организацией и планированием деятельности предприятий (организаций), бизнес-планированием, включая вопросы экономического и финансового планирования, организации тактического планирования различных подразделений предприятий (организаций), в том числе бизнес-процессов этих подразделений, оценкой эффективности и совершенствованием деятельности предприятий (организаций), а также управлением финансовой и хозяйственной деятельностью предприятия (организации).

Процесс изучения дисциплины направлен на овладение выпускником следующих компетенций:

ПК-2. Способен осуществлять организацию работы по тактическому управлению процессами планирования и организации деятельности структурных подразделений организации, в части:

ПК-2.1. Демонстрирует понимание и умение организовывать работу по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации;

ПК-2.2. Использует в работе научно обоснованные методы решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий;

ПК-2.3. Готовит предложения по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации;

ПК-4. Способен разрабатывать предложения по рационализации структуры управления в соответствии с целями и стратегией организации, в части:

ПК-4.1. Готовит предложения по организации рациональных бизнес процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации;

ПК-4.2. Разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.

Дисциплина содержит следующие модули:

Модуль 1 (5/6 сем.) – Организация деятельности предприятий (организаций);
Модуль 2 (6/7 сем.) – Планирование деятельности предприятий (организаций);
Модуль 3 (7/8 сем.) – Бизнес-планирование.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 13 зачетных единиц, 468 часов, в том числе:

для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом – 222 часов (16/34/34 часов - занятия лекционного типа, 36/54/36 часов – занятия семинарского типа, консультации – 2/2/2 часов, промежуточная аттестация – 2/2/2 часов), самостоятельная работа студента – 246 (124/52/70) часов.

© РГУТИС

по очно-заочной форме обучения – контактная работа преподавателя со студентом – 76 часов (8/8/8 часа – занятия лекционного типа, 12/14/14 часов – занятия семинарского типа, консультации – 2/2/2 часов, промежуточная аттестация – 2/2/2 часов), самостоятельная работа студента – 392 (156/118/118) часа.

Предусматривается проведение занятий лекционного типа следующих видов: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция.

Программой предусмотрены следующие виды контроля:

текущий контроль успеваемости в формах тестирования, выполнения практических заданий, презентации проектов

промежуточный контроль в форме зачета – в 5/6 семестре, в форме экзамена – в 6/7 и 7/8 семестрах.

Практические занятия по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» проводятся с целью приобретения практических навыков в организации и планирования. Практические занятия проводятся в виде учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, выполнения аналитических упражнений, решения задач, выполнения практических и ситуационных заданий, групповых и индивидуальных проектов.

После завершения курса обучающийся совершенствует полученные знания, умения и навыки в процессе прохождения практики, изучении дисциплин Операционный менеджмент, Антикризисное управление, Логистический менеджмент и использует их в ходе государственной итоговой аттестации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по модулям, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование модуля	Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
Модуль 1. Организация деятельности предприятий (организаций)	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.2. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей
Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)		
Модуль 3. Бизнес-планирование		
Модуль 1. Организация деятельности предприятий (организаций)	ПК-1. Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-1.1. Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда
Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)		
Модуль 3. Бизнес-планирование		

© РГУТИС

3.Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Б1.В.5 «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к дисциплинам части программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение данной дисциплины базируется на изучении таких предшествующих дисциплин, как Организационное поведение, Управление проектами, Самоменеджмент, Менеджмент, Документационное обеспечение профессиональной деятельности, Теория организации.

Компетенции УК-10 и ПК-1 сначала формируется в ходе изучения дисциплины Управление проектами, затем продолжает формироваться в процессе изучения данной дисциплины и заканчивает в процессе прохождения преддипломной практики.

Формирование компетенции УК-10 и ПК-1 начинается в данной дисциплине, продолжается в дисциплинах Управление профессиональным развитием персонала и заканчивается в процессе прохождения преддипломной практики.

Данная дисциплина является одной из базовых дисциплин при подготовке и написанию выпускной квалификационной работы бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление персоналом организации».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 13 зачетных единиц/468 акад.часов (1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам).

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности		Всего	Семестры		
				5	6	7
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**		222	56	92	74
	в том числе:					
1.1	**Занятия лекционного типа, в том числе**		84	16	34	34
	Практическая подготовка		-	-	-	-
1.2	**Занятия семинарского типа**, в том числе:		126	36	54	36
	Практическая подготовка		-	-	-	-
	Семинары		-	-	-	--
	Лабораторные работы		-	-	-	-
	Практические занятия		126	36	54	36
1.3	**Консультации**		6	2	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации**		**6**	**зачет 2**	**экз. 2**	**экз. 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**		246	124	52	70
3	**Общая трудоемкость,**	**час**	**468**	**180**	**144**	**144**
		з.е.	**13**	**5**	**4**	**4**

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности		Всего	Семестры		
				6	7	8
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**		76	24	26	26
	в том числе:					
1.1	**Занятия лекционного типа, в том числе**		24	8	8	8
	Практическая подготовка			-	-	-
1.2	**Занятия семинарского типа**, в том числе:		40	12	14	14
	Практическая подготовка			-	-	-
	Семинары			-	-	--
	Лабораторные работы			-	-	-
	Практические занятия		40	12	14	14
1.3	**Консультации**		6	2	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации**		**6**	**зачет 2**	**экз. 2**	**экз. 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**		392	156	118	118
3	**Общая трудоемкость,**	**час**	**468**	**180**	**144**	**144**
		з.е.	**13**	**5**	**4**	**4**

© РГУТИС

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
1,2/5	Модуль 1. Организация деятельности предприятия	Тема 1. Основы организации деятельности предприятия	2	Обзорная лекция	4	Деловая игра «Мой бизнес»	18	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
3,4/5		Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления	2	Лекция-информация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	24	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений. Подготовка к тестированию.
4/5		Контрольная точка №1				Тестирование		
5,6/5		Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия (организации)	2	Проблемная лекция	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	16	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений
7,8/5		Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации)	2	Лекция-визуализация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	24	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка к тестированию
8/5		Контрольная точка №2	-			Тестирование	2	
9-12//5		Тема 5. Производственный процесс и его структура. Организация основного производства	4	Лекция-визуализация	8	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий
14/5		Контрольная точка №3	-		2	Практическое задание		
13-16/5		Тема 6. Организация и управление инфраструктурой предприятия. Организация обслуживания потребителей	4	Проблемная лекция	8	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	20	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий
18/5		Контрольная точка №4	-		2	Практическое задание	2	
		Промежуточная аттестация – зачет 2						

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
1/6	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)	Тема 1. Основы внутрифирменного планирования	2	Лекция-конференция	2	Деловая игра - Дебаты	2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
2/6		Тема 2. Тактическое планирование деятельности структурных подразделений организации	2	Лекция-конференция	4	ПЗ – решение ситуационных задач, выполнение практических заданий Деловая игра: Что? Где? Когда?	4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
2/6		Контрольная точка №1				Тестирование		
3,4/6		Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия	2	Проблемная лекция	4	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
4,5/6		Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия	4	Лекция-визуализация	4	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
5/6		Контрольная точка №2				Тестирование		
6/6		Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности	2	Проблемная лекция	4	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, выполнение практического задания	6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
7/6		Тема 6. План реализации услуг, работ, продукции	2	Проблемная лекция	4	ПЗ - выполнение практических заданий	6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка материала к выполнению индивидуального (группового) проекта
8/6		Контрольная точка №3			2	Практическое задание		
8,9/6		Тема 7. Инвестиционный план	4	Проблемная лекция	4	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
10-12/6		Тема 8. План производства услуг, работ, продукции	4	Проблемная лекция	8	ПЗ – решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
13,14/6		Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций)	4	Проблемная лекция	4	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания	4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
14,15/6		Тема 10. Оценка эффективности плановых решений	2	Проблемная лекция	6	ПЗ –решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания, тестирование	4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
15,16/6		Тема 11. Стратегическое планирование	4	Проблемная лекция	4	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
17/6		Групповая консультация			2			
17/6		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проекта		
		Промежуточная аттестация – экзамен 2						
1/7	Модуль 3. Бизнес-планирование	Тема 1. Основы бизнес-планирования	2	Лекция-информация	2	ПЗ – решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
								индивидуального (группового) проекта
2/7		Тема 2 Бизнес-планирование в сфере оказания услуг	2	Проблемная лекция	2	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, выполнение практического задания	4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
3/7		Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации	2	Проблемная лекция	2	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, выполнение практического задания	4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
3/7		Контрольная точка № 1			2	Практическое задание		Выполнение практического задания
4,5/7		Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка	6	Проблемная лекция	4	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, выполнение практического задания	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
6,7,8,9/7		Тема 5. Организационный план и менеджмент	6	Проблемная лекция	4	ПЗ – решение расчетных задач, аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
9/7		Контрольная точка № 2			2	Практическое задание		Выполнение практического задания
10,11/7		Тема 6. Обоснование структуры и содержания оборотных и основных средств организации	4	Проблемная лекция	2	ПЗ – решение расчетных задач, выполнение практического задания	8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
12,13/7		Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации	4	Проблемная лекция	4	ПЗ – решение расчетных задач, аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
13/7		Контрольная точка № 3			2	Практическое задание		Выполнение практического задания
14,15/7		Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана	4	Проблемная лекция	4	ПЗ – решение расчетных задач, аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
16,17/7		Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения	4	Проблемная лекция	2	ПЗ – решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
17/6		Групповая консультация			2			
17/6		Контрольная точка № 4. Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проекта		Выполнение практического задания
		Промежуточная аттестация – экзамен 2						

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
1,2/6	Модуль 1. Организация деятельности предприятия	Тема 1. Основы организации деятельности предприятия	-		-		24	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
3,4/6		Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления	2	Лекция-информация	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	24	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений. Подготовка к тестированию.
4/6		Контрольная точка №1				Тестирование		
5,6/6		Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия (организации)	2	Проблемная лекция	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	24	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений
7,8/6		Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации)	2	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	24	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка к тестированию
8/6		Контрольная точка №2	-			Тестирование		
9-12//6		Тема 5. Производственный процесс и его структура. Организация основного производства	2	Лекция-визуализация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	24	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий
14/6		Контрольная точка №3	-			Практическое задание	6	Выполнение практического задания
13-16/6		Тема 6. Организация и управление инфраструктурой предприятия. Организация обслуживания потребителей	-	Проблемная лекция	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	24	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий
18/6		Контрольная точка №4	-		-	Практическое задание	8	Выполнение практического задания
		Промежуточная аттестация – зачет 2						

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
1/7	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)	Тема 1. Основы внутрифирменного планирования	-		-		6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
2/7		Тема 2. Тактическое планирование деятельности структурных подразделений организации	0,5	Лекция-конференция	-		6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
2/7		Контрольная точка №1				Тестирование		
3,4/7		Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия	-		1	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
4,5/7		Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия	0,5	Лекция-визуализация	1	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
5/7		Контрольная точка №2				Тестирование		
6/7		Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности	0,5	Проблемная лекция	1	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, выполнение практического задания	8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
7/7		Тема 6. План реализации услуг, работ, продукции	0,5	Проблемная лекция	1	ПЗ - выполнение практических заданий	6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка материала к выполнению индивидуального (группового) проекта
8/7		Контрольная точка №3				Практическое задание	8	Выполнение практического задания
8,9/7		Тема 7. Инвестиционный план	1	Проблемная лекция	1	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
10-12/7		Тема 8. План производства услуг, работ, продукции	2	Проблемная лекция	2	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
13,14/7		Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций)	1	Проблемная лекция	2	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
14,15/7		Тема 10. Оценка эффективности плановых решений	1	Проблемная лекция	4	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания, тестирование	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
15,16/7		Тема 11. Стратегическое планирование	1	Проблемная лекция	1	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
17/7		Групповая консультация			**2**			
17/7		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта					16	Подготовка индивидуального (группового) проекта
		Промежуточная аттестация – экзамен 2						
1/8	Модуль 3. Бизнес-планирование	Тема 1. Основы бизнес-планирования	**0,5**	Лекция-конференция	**1**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и	8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение прак-

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
						ситуационных задач		тических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
2/8		Тема 2 Бизнес-планирование в сфере оказания услуг	**0,5**	Проблемная лекция	**1**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
3/8		Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации	**1**	Проблемная лекция	**1**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
4/8		Контрольная точка № 1			**1**	Практическое задание		Выполнение практического задания
5/8		Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка	**1**	Проблемная лекция	**1**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
6-9/8		Тема 5. Организационный план и менеджмент	**1**	Проблемная лекция	**2**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
10/8		Контрольная точка № 2			**1**	Практическое задание		Выполнение практического задания
12/8		Тема 6. Обоснование структуры и содержания основных и оборотных средств организации	**1**	Проблемная лекция	**2**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
13/8		Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации	**1**	Проблемная лекция	**2**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад.часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия		
								индивидуального (группового) проекта
14/8		Контрольная точка № 3			**2**	Практическое задание		Выполнение практического задания
15/8		Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана	**1**	Проблемная лекция	**2**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
15-16/8		Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения	**1**	Проблемная лекция	**2**	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
17/8		Групповая консультация			**2**			
17/8		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта					16	Подготовка индивидуального (группового) проекта
		Промежуточная аттестация – экзамен 2						

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

Очная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
Модуль 1. Организация деятельности предприятия		
	Тема 1. Основы организации деятельности предприятия, 18 час.	**Основная литература** 1. Организация и планирование деятельности организаций сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2022. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/document?id=395782 2. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Учебное пособие. Издательство: Сибирский федеральный университет, 2018, 128 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=328487 3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960113 5. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм» / под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Шарковой, д.э.н., доцента И. А. Меркулиной. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 276 с. - ISBN 978-5-394-05189-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082979 6. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М,
	Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления, 24 час.	
	Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия (организации), 16 час.	
	Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации, 24 час.	
	Тема 5. Производственный процесс и его структура. Основы организации основного производства, 18 час.	
	Тема 6. Организация управления новым предприятием и его особенности, 20 час.	

© РГУТИС

2025. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2202589
7. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811
8. Гукова, О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О. Н. Гукова. — Москва : ФОРУМ, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-661-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1042458
9. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1819287
10. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм»/ под ред. А. В. Шарковой, И. А. Меркулиной. — 2-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2019. - 277 с. - ISBN 978-5-394-03290-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232024

Дополнительная литература

1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0756-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1446152

2. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. к.э.н., доцента Т. В. Харитоновой ; д.э.н., профессора А. В. Шарковой. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация

© РГУТИС

		«Дашков и К°», 2023. - 308 с. - ISBN 978-5-394-05198-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082470 3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/4113524. 4. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=400869 5. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 6. Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182 6. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 7 Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182

© РГУТИС

Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)		
	Тема 1. Основы внутрифирменного планирования, 2 час.	**Основная литература** 1. Организация и планирование деятельности организаций сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2022. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/document?id=395782 2. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Учебное пособие. Издательство: Сибирский федеральный университет, 2018, 128 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=328487 3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960113 5. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм» / под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Шарковой, д.э.н., доцента И. А. Меркулиной. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 276 с. - ISBN 978-5-394-05189-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082979 6. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2202589 7. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М,
	Тема 2. Тактическое планирование деятельности структурных подразделений организации, 4 час.	
	Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия, 2 час.	
	Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия, 6 час.	
	Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности, 6 час.	
	Тема 6. План реализации услуг, работ, продукции, 6 час.	
	Тема 7. Инвестиционный план, 6 час.	
	Тема 8. План производства услуг, работ, продукции, 6 час.	
	Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций), 4 час.	
	Тема 10. Оценка эффективности плановых решений, 4 час	
	Тема 11. Стратегическое планирование, 6 час.	

© РГУТИС

		2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811 8. Гукова, О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О. Н. Гукова. — Москва : ФОРУМ, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-661-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1042458 9. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1819287 10. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм»/ под ред. А. В. Шарковой, И. А. Меркулиной. — 2-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2019. - 277 с. - ISBN 978-5-394-03290-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232024 **Дополнительная литература** 1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0756-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1446152 2. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. к.э.н., доцента Т. В. Харитоновой ; д.э.н., профессора А. В. Шарковой. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 308 с. - ISBN 978-5-394-05198-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082470 3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL:

© РГУТИС

		https://znanium.com/catalog/product/4113524. 4. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=400869 5. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 6. Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182 6. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 7 Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182
Модуль 3. Бизнес-планирование		
	Тема 1. Основы бизнес-планирования, 4 час.	**Основная литература** **Основная литература** 1. Организация и планирование деятельности организаций сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2022. - Режим доступа:
	Тема 2 Бизнес-планирование в сфере оказания услуг, 4 час.	
	Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации, 4 час.	
	Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка, 10 час.	

© РГУТИС

	Тема 5. Организационный план и менеджмент, 10 час.	http://znanium.com/catalog/document?id=395782 2. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Учебное пособие. Издательство: Сибирский федеральный университет, 2018, 128 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=328487 3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960113 5. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм» / под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Шарковой, д.э.н., доцента И. А. Меркулиной. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 276 с. - ISBN 978-5-394-05189-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082979 6. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2202589 7. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811 8. Гукова, О. Н. Организация и планирование
	Тема 6. Обоснование структуры и содержания основных и оборотных средств, 8 час.	
	Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации, 10 час.	
	Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана, 10 час.	
	Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения, 10 час.	

© РГУТИС

		деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О. Н. Гукова. — Москва : ФОРУМ, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-661-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1042458 9. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1819287 10. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм»/ под ред. А. В. Шарковой, И. А. Меркулиной. — 2-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2019. - 277 с. - ISBN 978-5-394-03290-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232024 **Дополнительная литература** 1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0756-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1446152 2. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. к.э.н., доцента Т. В. Харитоновой ; д.э.н., профессора А. В. Шарковой. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 308 с. - ISBN 978-5-394-05198-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082470 3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/4113524. 4. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=400869

© РГУТИС

		5. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 6. Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182 6. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 7 Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182
	ИТОГО: 246 часов	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
Модуль 1. Организация деятельности предприятия		
	Тема 1. Основы организации деятельности предприятия, 24 час.	**Основная литература** 1. Организация и планирование деятельности организаций сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2022. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/document?id=395782 2. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина
	Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления, 24 час.	
	Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия (организации), 24 час.	
	Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации, 24 час.	

© РГУТИС

	Тема 5. Производственный процесс и его структура. Основы организации основного производства, 24 час.	И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Учебное пособие. Издательство: Сибирский федеральный университет, 2018, 128 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=328487 3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960113 5. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм» / под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Шарковой, д.э.н., доцента И. А. Меркулиной. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 276 с. - ISBN 978-5-394-05189-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082979 6. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2202589 7. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811 8. Гукова, О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О. Н. Гукова. — Москва :
	Контрольная точка №3 (подготовка практического задания), 6 час.	
	Тема 6. Организация управления новым предприятием и его особенности, 24 час.	
	Контрольная точка №4 (подготовка практического задания), 8 час.	

© РГУТИС

ФОРУМ, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-661-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1042458
9. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1819287
10. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм»/ под ред. А. В. Шарковой, И. А. Меркулиной. — 2-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2019. - 277 с. - ISBN 978-5-394-03290-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232024

Дополнительная литература

1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0756-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1446152

2. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. к.э.н., доцента Т. В. Харитоновой ; д.э.н., профессора А. В. Шарковой. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 308 с. - ISBN 978-5-394-05198-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082470
3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/4113524.
4. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=400869
5. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г.

© РГУТИС

		Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 6. Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182 6. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 7 Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182
Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)		
	Тема 1. Основы внутрифирменного планирования, 6 час.	**Основная литература** 1. Организация и планирование деятельности организаций сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2022. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/document?id=395782 2. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Учебное пособие. Издательство: Сибирский федеральный университет, 2018, 128 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=328487
	Тема 2. Тактическое планирование деятельности структурных подразделений организации, 6 час.	
	Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия, 8 час.	
	Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия, 10 час.	
	Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности, 8 час.	
	Тема 6. План реализации услуг, работ, продукции, 6 час.	
	Контрольная точка №3 (подготовка практического задания), 8 час.	
	Тема 7. Инвестиционный план, 10 час.	

© РГУТИС

	Тема 8. План производства услуг, работ, продукции, 10 час.	3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960113 5. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм» / под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Шарковой, д.э.н., доцента И. А. Меркулиной. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 276 с. - ISBN 978-5-394-05189-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082979 6. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2202589 7. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811 8. Гукова, О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О. Н. Гукова. — Москва : ФОРУМ, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-661-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1042458 9. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. -
	Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций), 10 час.	
	Тема 10. Оценка эффективности плановых решений, 10 час	
	Тема 11. Стратегическое планирование, 10 час.	
	Подготовка индивидуальных (групповых) проектов), 16 час.	

© РГУТИС

Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1819287

10. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм»/ под ред. А. В. Шарковой, И. А. Меркулиной. — 2-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2019. - 277 с. - ISBN 978-5-394-03290-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232024

Дополнительная литература

1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0756-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1446152

2. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. к.э.н., доцента Т. В. Харитоновой ; д.э.н., профессора А. В. Шарковой. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 308 с. - ISBN 978-5-394-05198-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082470

3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/4113524.

4. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=400869

5. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электрон-

© РГУТИС

		ный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 6. Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182 6. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 7 Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182
Модуль 3. Бизнес-планирование		
	Тема 1. Основы бизнес-планирования, 8 час.	**Основная литература** 1. Организация и планирование деятельности организаций сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2022. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/document?id=395782 2. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Учебное пособие. Издательство: Сибирский федеральный университет, 2018, 128 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=328487 3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027 4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управ-
	Тема 2 Бизнес-планирование в сфере оказания услуг, 8 час.	
	Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации, 10 час.	
	Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка, 18 час.	
	Тема 5. Организационный план и менеджмент, 18 час.	
	Тема 6. Обоснование структуры и содержания основных и оборотных средств, 14 час.	
	Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации, 14 час.	
	Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана, 14 час.	
	Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения, 14 час.	

© РГУТИС

		ления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960113 5. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм» / под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Шарковой, д.э.н., доцента И. А. Меркулиной. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 276 с. - ISBN 978-5-394-05189-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082979 6. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2202589 7. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811 8. Гукова, О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О. Н. Гукова. — Москва : ФОРУМ, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-661-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1042458 9. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1819287 10. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный

© РГУТИС

		туризм»/ под ред. А. В. Шарковой, И. А. Меркулиной. — 2-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2019. - 277 с. - ISBN 978-5-394-03290-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232024 **Дополнительная литература** 1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0756-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1446152 2. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. к.э.н., доцента Т. В. Харитоновой ; д.э.н., профессора А. В. Шарковой. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 308 с. - ISBN 978-5-394-05198-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082470 3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/4113524. 4. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=400869 5. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 6. Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL:

© РГУТИС

		https://znanium.ru/catalog/product/994182 6. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014 7 Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182
	ИТОГО: 392 часа	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатор достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатор достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатор достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1.	ПК-2	Способен осуществлять организацию работы по тактическому управлению процессами планирования и организации деятельности структурных подразделений организации				
	ПК-2.1	Демонстрирует понимание и умение организовывать работу по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации	Модуль 1, модуль 2	Особенности организации деятельности структурных подразделений организации в соответствии с выполняемыми функциями Инструменты тактического планирования деятельности структурных подразделений	Использовать соответствующие инструменты в процессе тактического планирования деятельности структурных подразделений организации в соответствии с их функциями	Способностью организации работы по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации в соответствии с их функциями
	ПК-2.2	Использует в работе научно обоснованные методы решения задач	Модуль 1, модуль 2	Научно-обоснованные методы решения задач так-	Использовать научно-обоснованные методы решения	Навыками тактического планирования на основе исполь-

© РГУТИС

		тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий		тического планирования Современные информационные технологии планирования	задач в процессе тактического планирования, в том числе на основе применения современных информационных технологий	зования научно-обоснованных методов решения задач и современных информационных технологий
	ПК-2-3	Готовит предложения по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации	Модуль 1, модуль 2	Методы оценки перспектив развития направлений деятельности организации Методы обоснования решений по развитию конкретных направлений деятельности организации	Использовать методы оценки перспектив развития деятельности организации по направлениям с целью разработки и обоснования предложения по развитию организации	Способностью подготовки и обоснования предложений по конкретным направлениям деятельности организации с учетом перспектив их реализации для развития организации
2.	ПК-4	Способен разрабатывать предложения по рационализации структуры управления в соответствии с целями и стратегией организации				
	ПК-4.1	Готовит предложения по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	Модуль 1, модуль 2, модуль 3	Методы анализа бизнес-процессов организации Методы оценки резервов предприятия Методы оценки эффективности деятельности организации	Использовать полученные знания при подготовке предложений по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	Способностью подготовки предложений по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации
	ПК-4.2	Разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внут-	Модуль1, Модуль 2.Модуль 3	Тенденции внешних и внутренних экономических условий Модели и методы разработки стратегий деятельности организации	Использования модели и методы разработки стратегий деятельности организации на основе тенденций изменения внешних и внутренних экономических ус-	Навыками разработки стратегии деятельности организации на основе тенденций изменения внешних и внутренних экономических

© РГУТИС

		ренним экономическим условиям			ловий	условий

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание особенностей организации деятельности структурных подразделений организации в соответствии с выполняемыми функциями, инструментов тактического планирования деятельности структурных подразделений Умение использовать соответствующие инструменты в процессе тактического планирования деятельности структурных подразделений организации в соответствии с их функциями. Владение навыками организации работы по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации в соответствии с их функциями	Тестирование, решение аналитических заданий, разбор ситуаций	Студент демонстрирует знание особенностей организации деятельности структурных подразделений организации в соответствии с выполняемыми функциями, инструментов тактического планирования деятельности структурных подразделений. Студент демонстрирует умение использовать соответствующие инструменты в процессе тактического планирования деятельности структурных подразделений организации в соответствии с их функциями. Студент демонстрирует владение навыками организации работы по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации в соответствии с их функциями	закрепление способности понимать и уметь организовывать работу по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации
Знание научно-обоснованных методов решения задач тактического планирования, современных информационных технологий планирования. Умение использовать научно-обоснованные методы решения задач в процессе тактического планирования, в том числе на основе применения современных информационных технологий. Владение навыками тактического планирования на основе использования научно-обоснованных методов решения задач и современных информационных технологий.	Тестирование, выполнение аналитических и практических заданий, разбор ситуаций, решение расчетных задач	Студент демонстрирует знание научно-обоснованных методов решения задач тактического планирования, современных информационных технологий планирования. Студент демонстрирует умение использовать научно-обоснованные методы решения задач в процессе тактического планирования, в том числе на основе применения современных информационных технологий. Студент демонстрирует владение навыками тактического планирования на основе использования научно-обоснованных методов решения задач и современных информационных технологий.	Закрепление способности использовать в работе научно-обоснованные методы решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий
Знание методов оценки перспектив развития на-	Тестирование, решение аналитических и прак-	Студент обладает знанием методов оценки перспектив	закрепление способности подготовки

© РГУТИС

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
правлений деятельности организации, методов обоснования решений по развитию конкретных направлений деятельности организации Умение использовать методы оценки перспектив развития деятельности организации по направлениям с целью разработки и обоснования предложения по развитию организации Владение навыками подготовки и обоснования предложений по конкретным направлениям деятельности организации с учетом перспектив их реализации для развития организации	тических задач, разбор ситуаций, групповой (индивидуальный) проект	развития направлений деятельности организации, методов обоснования решений по развитию конкретных направлений деятельности организации Демонстрирует умение использовать методы оценки перспектив развития деятельности организации по направлениям с целью разработки и обоснования предложения по развитию организации Студент овладел практическими навыками подготовки и обоснования предложений по конкретным направлениям деятельности организации с учетом перспектив их реализации для развития организации	предложений по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации
Знание методов анализа бизнес-процессов организации, оценки резервов предприятия, методов оценки эффективности деятельности организации Умение использовать полученные знания при подготовке предложений по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации Владение навыками подготовки предложений по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	Тестирование, решение аналитических и практических задач, разбор ситуаций, групповой (индивидуальный) проект	Студент обладает знанием методов анализа бизнес-процессов организации, оценки резервов предприятия, методов оценки эффективности деятельности организации Демонстрирует умение использовать полученные знания при подготовке предложений по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации Студент овладел практическими навыками подготовки предложений по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	Закрепление способности подготовки предложений по организации рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации

© РГУТИС

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание тенденций внешних и внутренних экономических условий, моделей и методов разработки стратегий деятельности организации Умение использовать модели и методы разработки стратегий деятельности организации на основе тенденций изменения внешних и внутренних экономических условий Владение навыками разработки стратегии деятельности организации на основе тенденций изменения внешних и внутренних экономических условий	Тестирование, решение аналитических и практических задач, разбор ситуаций, групповой (индивидуальный) проект	Студент обладает знанием тенденций внешних и внутренних экономических условий, моделей и методов разработки стратегий деятельности организации Демонстрирует умение использовать модели и методы разработки стратегий деятельности организации на основе тенденций изменения внешних и внутренних экономических условий Студент овладел практическими навыками разработки стратегии деятельности организации на основе тенденций изменения внешних и внутренних экономических условий	Закрепление способности разрабатывать стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

К критериям выставления рейтинговых оценок текущего контроля относятся:

основные критерии:

- оценка выполненного группового проекта;
- оценки за письменные работы (доклады, решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам тестирования;
- посещение учебных занятий;

дополнительные критерии:

- активность на лекциях и практических занятиях, интерес к изучаемому предмету;
- владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации, использование Интернет-ресурсов, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;
- качество самостоятельной работы студента;
- участие студента в круглых столах, конференциях, форумах и пр.

Дисциплина Б1.В.5 «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» разбивается на модули. По каждому модулю устанавливаются задания текущего контроля успеваемости. Рейтинговые баллы набираются в течение всего периода обучения по дисциплине и фиксируются путем занесения в **электронный журнал учета посещаемости и успеваемости** на студенческом портале университета.

Посещаемость – посещение лекций и практических занятий оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций и практических занятий по дисцип-

© РГУТИС

лине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия.

Успеваемость – оценка успеваемости выставляется за выполнение заданий текущего контроля по дисциплине. Всего в каждом семестре 4 мероприятия текущего контроля (4 «контрольных точки»), причем **выполнение всех 4 заданий текущего контроля является обязательным для студента.** Аттестация по четвертой «контрольной точке» проводится в период последних двух недель семестра в форме презентации группового (индивидуального) проекта на предпоследнем (и последнем – для тех, кто отсутствовал по уважительной причине) практическом занятии с максимальной оценкой в 15 баллов.

Практические занятия (между «контрольными точками») проводятся в активной и интерактивной форме (блиц-опросы по изученному материалу, разбор ситуаций и т.п.), в аудитории или вне аудитории (например, на выставке). Несмотря на то, что преподаватель не оценивает в баллах студента на практических занятиях, в то же время преподаватель фиксирует активность на занятии и при подведении итогов за семестр начисляет от 0 до 5 **рейтинговых бонусных баллов** за активность на занятиях. Под активностью понимается демонстрация хорошего уровня знаний по дисциплине, что может выражаться в выступлениях на занятиях, ответах на вопросы преподавателя, решении задач, участии в профориентационных мероприятиях и т.д.

При обнаружении преподавателем в выполненном студентом задании плагиата или признаков несамостоятедьного выполнения данное задание оценивается 0 баллов и считается не выполненным.

Средство оценивания – сообщение

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при сообщении

Предел длительности контроля	3-5 мин.
Критерии оценки	1.Своевременность представления (в соответствии с выданным заданием) 0-1 балла 2.Креативность 0- 2 балл 3.Полнота раскрытия темы сообщения-0-1 балл 4.Нетривиальный подход к раскрытию темы сообщения 0-2 балла 5.Рассказ, а не чтение 0-1 балла 6.Полная самостоятельность выполнения –0- 1 балл 7.Использование различных (а не одного) источников для подготовки сообщения 0-0- 1 балла 8.Наличие собственного мнения по рассматриваемой теме – 0-1 балл 9.Полное соответствие сообщения теме задания – 0-1 балл
Показатели оценки	мах 10 баллов

Средство оценивания – доклад с презентацией

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе с презентацией

Предел длительности контроля	10 мин.
Критерии оценки	- полнота раскрытия темы доклада, - уровень владения материалом, - наличие презентационных навыков, - обоснованность и креативность выводов
Показатели оценки	мах 10 баллов
9 – 10 баллов	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией, ярко выражены невербальные навыки

© РГУТИС

7 – 8 баллов	тема раскрыта полностью, но не очень выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы аудитории по теме выступления
5 – 6 баллов	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов
3-4 балла	тема не полностью раскрыта, имеются существенные пробелы во владении материалом, выводы не обоснованы
1-2 балла	тема не соответствует выданному заданию
0 баллов	доклад не подготовлен

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**Оценка**
Выполнено верно заданий	20 правильных ответов - десять баллов 18-19 правильных ответов - девять баллов 16-17 правильных ответов – восемь баллов 14-15 правильных ответов – семь баллов 12-13 правильных ответов – шесть баллов 10-11 правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование

Средство оценивания – решение задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач

Предел длительности контроля	60 мин.
Критерии оценки	- правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков
Показатели оценки	мах 10 баллов
9 – 10 баллов	обе задачи решены правильно, сделаны верные выводы
7 – 8 баллов	одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки
5 – 6 баллов	одна задача решена верно, вторая правильно начата
3-4 балла	обе задачи правильно начаты
2 балла	одна задача практически решена

Средство оценивания – решение ситуационных задач (кейсов)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении ситуационных задач (кейсов)

Предел длительности контроля	40 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
9 – 10 баллов	-полный, обоснованный ответ с применением необходимых ис-

© РГУТИС

	точников, полное соответствие критериям оценки
7 – 8 баллов	-не совсем полный ответ по поставленной проблеме; - были выполнены не все необходимые расчеты; - не были сформулированы и проанализированы все вопросы, заложенные в кейсе
5 – 6 баллов	- неполный ответ; - было продемонстрировано недостаточное количество аналитических методов при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса все документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
3-4 балла	- неполный ответ; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение индивидуального (группового) проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении индивидуального (группового) проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	max 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации, и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Форма промежуточной аттестации – зачет (5/6 семестр)

Зачет проводится в форме тестирования (вариант задания содержит вопросы открытого и закрытого типа)

Проме-	**Критерии оценивания**	**Показатели оценивания**

© РГУТИС

жуточная аттестация		
«Зачет»	Выполнено верно заданий	28-55 правильных ответов
«Незачет»	Выполнено верно заданий	Менее 28 правильных ответов

Форма промежуточной аттестации – экзамен
Экзамен может проводится как в письменном виде (включает 2 теоретических вопрос и 3 задачи), так и в форме тестирования (вариант задания содержит вопросы открытого и закрытого типа) (6,7/7,8 семестр)

Экзамен в форме тестирования

Промежуточная аттестация	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «Отлично»	Выполнено верно заданий	50-55 правильных ответов
4 «Хорошо»	Выполнено верно заданий	38-49 правильных ответов
3 «Удовлетворительно	Выполнено верно заданий	28-37 правильных ответов
2 «Неудовлетворительно»	Выполнено верно заданий	Менее 28 правильных ответов

Экзамен в письменной форме

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «отлично»	**Теоретический вопрос**: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний **Задача 1:** - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков **Задача 2 (ситуационная):** - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; –соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов	**Теоретический вопрос:** - обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, - последовательно и четко отвечает на вопросы билета, - демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; - подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой **Задача 1:** - задача решена правильно и в полном объеме, - применен верный алгоритм решения, - выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи, - подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой **Задача 2 (ситуационная):** - сформулированы и проанализированы большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использует несколько аналитических методов при работе с информацией, - использованы дополнительные источники информации для реше-

© РГУТИС

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
		ния кейса(задачи), - были выполнены все необходимые расчеты, – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы, - подтверждает владение навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой
4 «хорошо»	**Теоретический вопрос**: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний **Задача 1:** - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков **Задача 2 (ситуационная):** - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; –соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов	**Теоретический вопрос**: - обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; - дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности; - демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой **Задача 1:** - задача решена в целом правильно, - алгоритм решения в целом верный, - выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи, - в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой **Задача 2 (ситуационная):** - сформулированы и проанализированы не все проблемы, заложенные в кейсе (задаче); – использует 2-3 аналитических метода при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи), - были выполнены большинство необходимых расчетов, – подготовленные в ходе решения кейса документы в основном соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы достаточно обоснованы, - в целом подтверждает овладение умениями и навыками в рамках

© РГУТИС

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
		компетенций, предусмотренных программой
3 «удовлетворительно»	**Теоретический вопрос**: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний **Задача 1:** - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков **Задача 2 (ситуационная):** - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; –соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов	**Теоретический вопрос:** - неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; - усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу; - имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, - при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций **Задача 1:** - задача решена, но не в полном объеме, - алгоритм решения в целом верный, - выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи, - подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне **Задача 2 (ситуационная):** - сформулированы, но подробно не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче); – использует 1 аналитический метод при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи), - были выполнены часть необходимых расчетов, – подготовленные в ходе решения кейса документы не полностью соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы в целом обоснованы, - подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне.
2 «неудовлетворительно»	**Теоретический вопрос**: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной	**Теоретический вопрос**: – не раскрыто основное содержание вопроса,

© РГУТИС

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний **Задача 1:** - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков **Задача 2 (ситуационная):** - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; –соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов	– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, – обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки, – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой **Задача 1:** - задача не решена - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой **Задача 2 (ситуационная):** сформулированы, но не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче); – использует неправильно аналитические методы при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи), - не была выполнена основная часть необходимых расчетов, – подготовленные в ходе решения кейса документы не соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы не обоснованы, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4/5 (4/6)	Модуль 1. Организация деятельности предприятия Тема 1. Основы организации деятельности предприятия	Контрольная точка 1. 1. Совокупность домашних заданий 2.Аудиторное тестирование на выявление	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2.Критерии оценки выполнения задания:

© РГУТИС

	Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления	уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется в аудитории - 30 мин.	20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
8/5 (8/6)	Модуль 1 Организация деятельности предприятия Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации)	Контрольная точка 2. 1. Совокупность домашних заданий 2. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется в аудитории - 30 мин.	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2.Критерии оценки выполнения задания 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов –четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование
14/5 (14/6)	Модуль 1. Организация деятельности предприятия Тема 5. Производственный процесс и его структура. Организация основного производства	Контрольная точка 3. Решение задач и выполнение практических заданий – аудиторная контрольная работа Работа выполняется в аудитории – 90 минут.	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения Максимальная оценка 10 баллов
18/5 (18/6)	Модуль 1. Организация деятельности предприятия Тема 6. Организация и управление инфраструктурой предприятия. Организация обслуживания потребителей	Контрольная точка 4. Решение задач и выполнение практических заданий – аудиторная контрольная работа. Работа выполняется в аудитории – 90 минут.	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения Максимальная оценка 15 баллов
2/6 (2/7)	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций) Тема 1. Основы внутрифирменного планирования Тема 2. Тактическое планирование деятельности структурных подразделений организации	Контрольная точка 1. 1. Совокупность домашних заданий 2.Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется в аудитории - 30 мин.	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2.Критерии оценки выполнения задания 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
5/6 (5/7)	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий	Контрольная точка 2. 1. Совокупность до-	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса

© РГУТИС

	(организаций) Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия	машних заданий 2.Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется в аудитории - 30 мин.	2.Критерии оценки выполнения задания 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов –четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование
8/6 (8/7)	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций) Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности Тема 6. План реализации услуг, работ продукции	Контрольная точка 3. Решение задач и выполнение практических заданий, разбор кейсов - аудиторная контрольная работа Работа выполняется в аудитории – 90 минут.	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения Максимальная оценка 10 баллов
17/6 (17/7)	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций) Тема 7. Инвестиционный план Тема 8. План производства услуг, работ, продукции Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций) Тема 10. Оценка эффективности плановых решений Тема 11. Стратегическое планирование	Контрольная точка 4. Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний и практических навыков по курсу: Студенты получают индивидуальное задание или задание на группу (на группу до 3-х человек), готовят доклад, презентацию - не менее 20 слайдов. Защита в аудитории	Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации из 20 слайдов. Оценка «отлично» подразумевает исполнение проекта с учетом всех предъявленных требований, оценка «хорошо» – исполнение проекта с учетом практически всех предъявленных требований, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения. Оценка «неудовлетворительно» – проект не выполнен в соответствии с требованиями и в неполном объеме
4/7 (4/8)	Модуль 3. Бизнес-планирование Тема 1. Основы бизнес-планирования Тема 2 Бизнес-планирование в сфере оказания услуг Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации	Контрольная точка 1. 1. Совокупность домашних заданий 2.Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется в аудитории - 30 мин.	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2.Критерии оценки выполнения задания 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
8/7	Модуль 3. Бизнес-	Контрольная точка 2.	1.Своевременность предоставления, полнота

© РГУТИС

(8/8)	планирование Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка Тема 5. Организационный план и менеджмент	1. Совокупность домашних заданий 2.Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется в аудитории - 30 мин	раскрытия вопроса 2.Критерии оценки выполнения задания 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
14/7 (14/8)	Модуль 3. Бизнес-планирование Тема 6. Обоснование структуры и содержания основных и оборотных средств Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации	Контрольная точка 3. Практикум, решение задач и выполнение практических заданий, тестирование. - аудиторная контрольная работа Работа выполняется в аудитории – 90 минут.	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения Максимальная оценка 10 баллов
18/7 (18/8)	Модуль 3. Бизнес-планирование Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения	Контрольная точка 4. Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний и практических навыков по курсу: Студенты получают индивидуальное задание или задание на группу (на группу до 3-х человек), готовят доклад, презентацию - не менее 20 слайдов. Защита в аудитории	Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации из 20 слайдов. Оценка «отлично» подразумевает исполнение проекта с учетом всех предъявленных требований, оценка «хорошо» – исполнение проекта с учетом практически всех предъявленных требований, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения. Оценка «неудовлетворительно» – проект не выполнен в соответствии с требованиями и в неполном объеме

7.3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №1

Тестирование может проводиться в письменной форме (на бланке тестирования) или с использованием информационных технологий (электронных форм). Если тестирование проводится в письменной форме, то в бланке тестирования не допускаются любого рода исправления.

1. Приведите основные характеристики организационного единства предприятия (*необходимо вписать ответы*):

- _____,
- _____,
- _____.

© РГУТИС

2. Приведите основные характеристики экономического единства предприятия (*необходимо вписать ответы*)

- _____,
- _____,
- _____.

3. Система норм, определяющих отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями, с другой стороны — это (*выберите один правильный ответ*):

А - форма собственности предприятия;
Б - тип предприятия;
В - организационно-правовая форма предприятия;
Г - экономический потенциал предприятия;
Д – хозяйственный механизм деятельности предприятия.

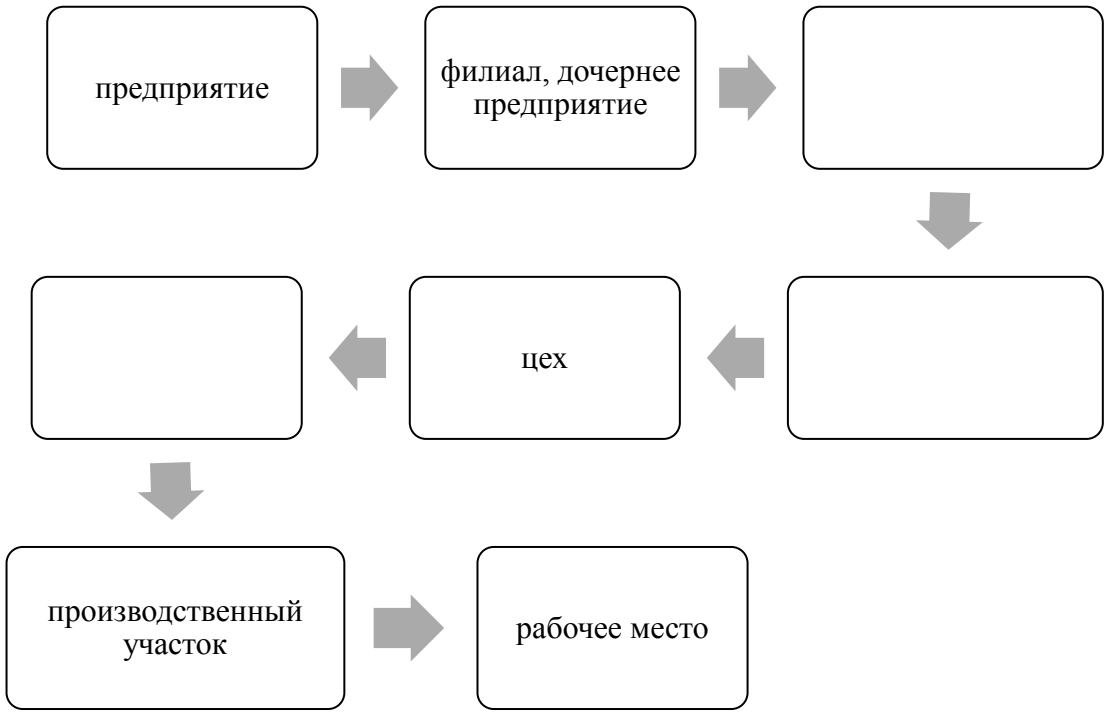
4. Структура предприятия – это система расчленения _____ процессов, выполняемых на предприятии, на отдельные взаимосвязанные части по тем или иным _____ признакам (*впишите недостающие слова*).

5. Обособление подразделений предприятия по принципу удобства управления и рациональной организации производства – это (*выберите один правильный ответ)*:

А - производственно-административная структура предприятия;
Б - структура управления;
В - состав предприятия;
Г - производственно-технологическая структура;
Д – производственная структура предприятия.

6. Добавьте недостающие элементы в модель производственно-административной структуры предприятия (*впишите пропущенное*):

© РГУТИС



7. Производственно-технологическая структура предприятия это - _____
_____
_____
(*дайте определение*)

8. Акционерное общество на основании решения общего собрания акционеров может преобразовываться (*выберите один правильный ответ*):
А - в хозяйственное общество с ограниченной ответственностью;
Б - в хозяйственное общество с дополнительной ответственностью;
В - в хозяйственное товарищество;
Г - в хозяйственное общество с ограниченной ответственностью или производственный кооператив;
Д – в производственный кооператив.

9. Особенности экономических (производственных) систем, отличающих их от технических и иных систем: (впишите пропущенные слова):
- _____ (_____) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- _____ и _____ системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека);
- наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися _____;
- _____ изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять _____ (_____) тенденциям;
- способность _____ к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к _____.

© РГУТИС

10. Заполните пустые ячейки в таблице «Реорганизация предприятий (организаций)»:

Виды реорганизации	правопреемство	
	к кому переходит	документ
1. Преобразование – изменение вида юридического лица.	К вновь возникшему юридическому лицу.	
2. Слияние нескольких юридических лиц с образованием нового лица.		Передаточный акт.
3. Присоединение к существующему лицу.	К присоединяющему юридическому лицу.	
4. Разделение на несколько новых юридических лиц.	К вновь возникшим юридическим лицам.	
5. Выделение из состава предприятия одного или нескольких юридических лиц.		Разделительный баланс.

11. Расположите в верном порядке очередность удовлетворения требований кредиторов в процессе ликвидации предприятия:

1. Удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия;
2. Удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое предприятие несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
3. Погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
4. Производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом;
5. Производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и выплате вознаграждений по авторским договорам.

Ответ: _____.

12. Сопоставьте наименование ресурсов производственной системы с их содержанием:

финансовые ресурсы - _____;
пространственные ресурсы – _____;
технические ресурсы – _____;
ресурсы организационной структуры управления – _____;
кадровые ресурсы - _____;
информационные ресурсы - _____.

1. степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг;
2. профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы;
3. размеры и характер производственных площадей, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и др.;

© РГУТИС

4. гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.;
5. характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации;
6. состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.

13. Экономический потенциал предприятия (организации) (*выберите один правильный ответ*) – это:
А. Совокупность внешних и внутренних возможностей функционирования предприятия (организации) на рынке.
Б. Совокупность норм и регламентов, определяющих отношения между партнерами по предприятию и отношения этого предприятия с другими предприятиями.
В. Совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.
Г. Совокупность имеющихся ресурсов предприятия, готовых к использованию с целью получения прибыли.
Д. Совокупность компетенций менеджеров и сотрудников предприятия, позволяющих организовать эффективные бизнес-процессы организации и получить максимальный доход.

14. Эффективность структуры управления оценивается в связи с эффективностью (*выберите один ответ*):
А. Системы управления персоналом.
Б. Производственной системы.
В. Производственно-технологической структуры.
Г. Организационно-административной структуры.
Д. Системы планирования.

15. Вставьте пропущенные слова в характеристику критериев эффективности структур управления.
1) Степень _____ (_____) организационной структуры управления, характеризующаяся:
а) степенью _____ _____ целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении _____ _____, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и _____ _____;
б) степенью рациональности структуры _____ между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа _____ как условия их взаимосвязи и взаимодействия;
2) Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры вырабатывать комплекс целей и задач _____ и _____ организации;
3) Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при _____ и _____ затратах, что и обеспечивает _____ управления.

16. Добавьте пропущенное направление оценки эффективности системы управления любого уровня (*впишите фразу*):

© РГУТИС

- эффективность труда работника управления;
- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов и форм управления);
- _____
_____.

17. Какие обобщающие показатели используются для оценки эффективности управления в широком смысле? (напишите ответ).
Ответ: _____.

18. Соотнесите представленные формулы расчета с соответствующими показателями:
Коэффициент результативности управления – формула номер_____.
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала – формула номер_____.
Коэффициент затрат на управление – формула номер_____.
Эффективность управления – формула номер_____.
Результативность деятельности – формула номер_____.

1. $К = \frac{Ч_{ау}}{Ч} \times 100$

2. $Е = \frac{П_{ч}}{З_{у}}$

3. $К = \frac{S_{у}}{C} \times 100$

4. $К = \frac{П_{ч}}{С}$

5. $К = \frac{П}{Ч_{ау}}$

19. На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:
1) Коэффициент затрат на управление;
2) Результативность деятельности.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63126,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	6060,1
Численность персонала предприятия, чел.	30
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0

© РГУТИС

Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	56,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

Ответ: Коэффициент затрат на управление равен _____, результативность деятельности равна _____.

20. На основании приведенных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:
1) Эффективность управления;
2) Коэффициент результативности управления.

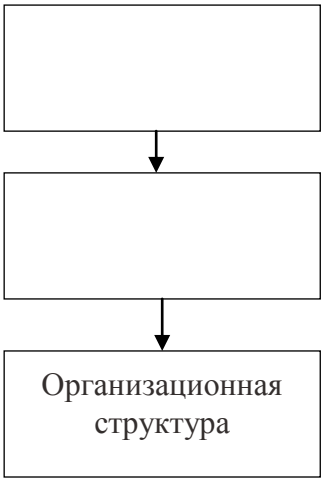
Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	258631,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	39311,9
Численность персонала предприятия, чел.	301
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	5,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	10,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	47,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,81

Ответ: Эффективность управления равна _____, коэффициент результативности управления равен _____.

Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №2

1. Заполните схему с точки зрения построения элементов системы управления.



© РГУТИС

2. Расположите правильно последовательность проектирования системы управления.

1. Определение объектов управления.
2. Формулирование наивысшей цели организации.
3. Проектирование организационной структуры.
4. Разработка стратегии ее достижения.
5. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей.
6. Формирование регламентирующей и методической документации.
7. Автоматизация системы управления (при необходимости).
8. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей.

Ответ:_____

3. Добавьте недостающие типовые объекты управления организации:

1. Собственник
2. Потребитель
3. Продукт
4. _____
5. _____
6. Производственно-технологическое оборудование (ПТО)
7. Объекты инженерно-технической инфраструктуры (ОИТИ)
8. _____
9. _____

4. _____ системы управления является перевод объектов управления из начального _____ состояния в конечное, необходимое для получения заданных _____ деятельности и _____ _____ организации. (*добавьте недостающие слова в фразу*)

5. Какой инструмент используется для описания деятельности по управлению?

Ответ:_____

6. Заполните таблицу:

№	Объект управления	Бизнес-процесс
1.	Система управления организации	
2.	Собственник	Привлечение и обслуживание уставного капитала
3.	Потребитель	Продвижение и продажи
4.		
5.		
6.	Поставщик	Воспроизводство ресурсов
7.	Производственно-технологическое оборудование	Воспроизводство ПТО
8.	Объекты инженерно-технической инфраструктуры	Воспроизводство ОИТИ
9.		

© РГУТИС

10.		

7. Бизнес-процесс это: ***(дайте один ответ)***
А. Регламентированный функциональный процесс подразделения предприятия.
Б. Последовательность операций, имеющая четко определенные начало и конец во времени, направленная на получение заданного результата.
В. Процесс организации, имеющий вход и выход с регламентирующим описанием.
Г. Система взаимосвязанных элементов, имеющая заданные количественные и качественные параметры.
Д. Процесс, выстроенный в определенной последовательности, имеющий заданные параметры.

8. Результат бизнес-процесса это: ***(дайте один ответ)***
А. Конечный продукт.
Б. Документ.
В. Управленческое решение.
Г. Продукт незавершенного производства.
Д. Все ответы верны.

9. Владелец бизнес-процесса это: ***(дайте один ответ)***
А. Должностное лицо несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.
Б. Руководитель проекта, отвечающий за ход реализации проекта и эффективность его реализации.
В. Специалист функционального подразделения, отвечающий за бизнес-процесс подразделения.
Г. Разработчик процесса, назначенный руководителем подразделения.
Д. Нет верного ответа.

10. Что из перечисленного можно назвать входом бизнес-процесса: (*может быть несколько ответов*)
А. Продукт незавершённого производства.
Б. Материальный ресурс.
В. Справка об окончании обучения.
Г. Документы, представленные абитуриентом для поступления.
Д. Приказ об отчислении.

11. Отнесите указанные процессы к различным уровням в соответствии с функциями: (*заполните таблицу*)

Наименование процесса/подпроцесса	Уровень процесса/подпроцесса
Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки	
Производственное планирование	
Организация удовлетворения претензий клиентов	
Анализ удовлетворенности клиентов	
Продвижение и продажи	

© РГУТИС

Организация выполнения заказа клиента	
Группировка клиентов и анализ клиентской базы	

12. Из перечисленного выделите задачи службы маркетинга: (*может быть несколько ответов*)

А. Формирование рыночной стратегии фирмы
Б. Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках
В. Реализация концепции маркетинга
Г. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров
Д. Реклама товара и стимулирование сбыта

13. Выберите из предложенного списка направления деятельности и задачи маркетинговой службы и заполните таблицу:

1. Разработка маркетинговых стратегий на всех уровнях иерархии управления.
2. Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров.
3. Создание в целях эффективного управления материальными потоками надежной системы товародвижения за счет мобильного транспорта, использования оптимального режима хранения и отпуска продукции, контроля использования материальных ресурсов.
4. Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой фирмой.
5. Управление организацией сбыта продукции в соответствие, с портфелем заказав и эффективной системы стимулирования продаж.
6. Обеспечение высшего руководства продуманными рекомендациями по освоению выгодных целевых рынков сбыта.
7. Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований.
8. Разработка системы управления маркетинговыми коммуникациями организации рекламных кампаний.
9. Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы.
10. Сравнительный анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы.
11. Управление персоналом по формированию единой команды маркетологов.
12. Согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы.
13. Участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы.
14. Осуществление руководства и контроля маркетинговой деятельностью по основным направлениям в целях корректировки управленческих решений по диверсификации и реструктуризации организационного построения повышение качества обслуживания клиентов.

Направления деятельности маркетинговой службы	**Задачи маркетинговой службы**

© РГУТИС

14. Отметьте в таблице задачи и участие отдела кадров в решении кадровых вопросов (поставьте «+» в соответствующей графе (колонке) таблицы).

Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно	**Задачи (участие) отдела кадров**			
	Планирование	**Консультирование (поддержка)**	**Участие**	**Осуществление**
Планирование потребности в персонале, привлечение и набор персонала				
Условия принятия на работу, интегрирование новых сотрудников, оценка испытательного срока				
Согласование целей работы, беседы с работниками (оценка работы)				
Оценка возможностей и меры по развитию руководящих кадров (преемников)				
Профессиональное стимулирование (повышение кадров)				
Использование систем затрат и систем стимулирования для сотрудников без тарифного договора				
Соблюдение форм сотрудничества, ориентированного на удовлетворение потребностей клиентов				
Сотрудничество с представителями трудящихся				

15. Дополните требования, предъявляемые к осуществлению кадровой политики и кадровой работы (*допишите недостающие*):

- терпимость (идеологическая, религиозная);
- ангажированность (политическая);
- легитимность и законопослушность;
- гласность и открытость;
- ориентация на общечеловеческие ценности;
- _____;
- _____;
- _____.

16. Организационная структура кадровой службы – это

_____

_____

© РГУТИС

_____.

(*дайте определение*)

17. Соотнесите варианты структурного местоположения кадровой службы организации в зависимости от степени развития и особенностей организации в соответствии с содержанием и заполните таблицу.

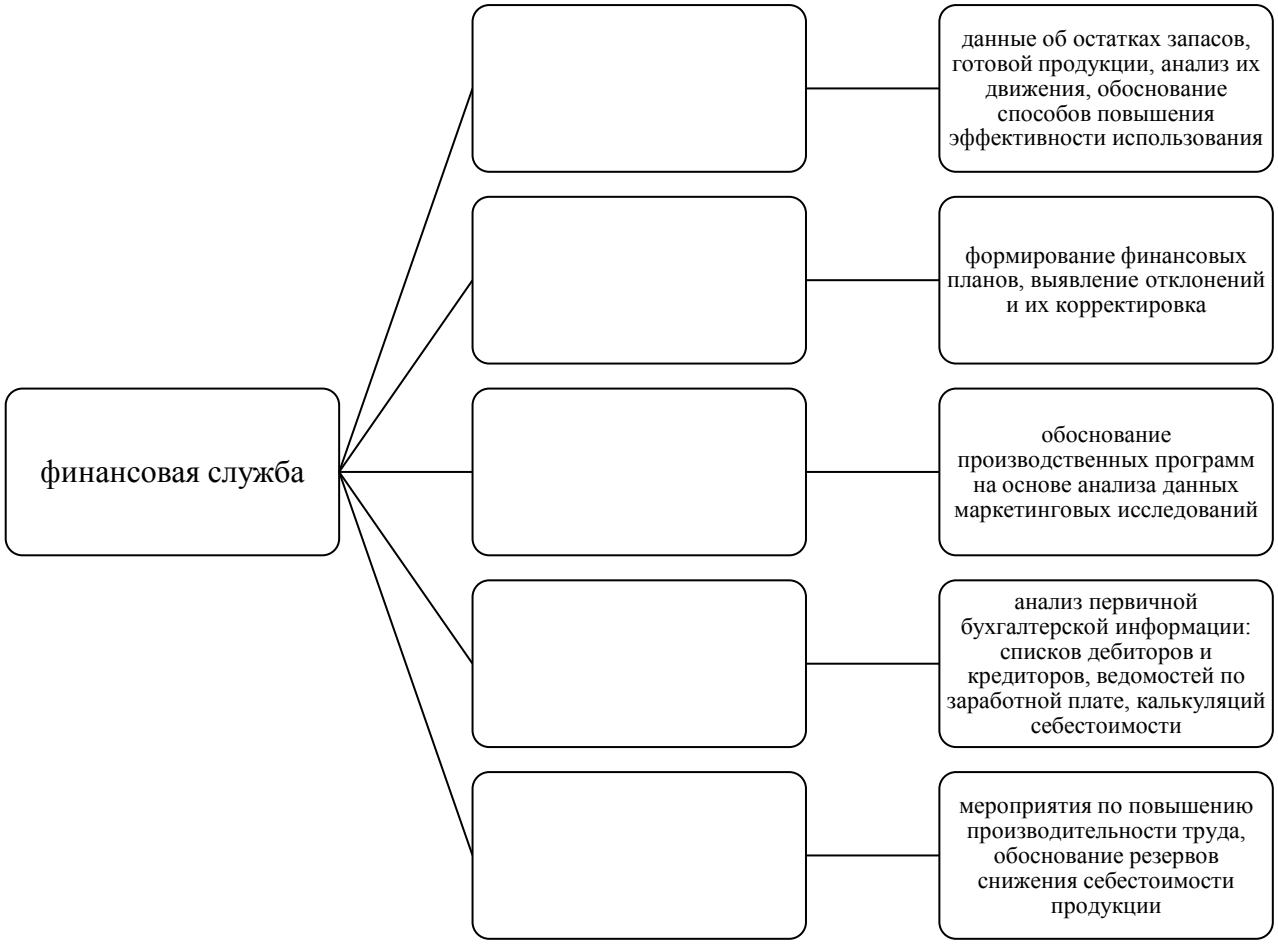
Вариант структурного местоположения кадровой службы	**Характеристика**
Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию	
Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации	
Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству.	
Вариант 4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией	

А. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.
Б. Сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.
В. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления
Г. Близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

18. Главная цель финансовой службы – наиболее полная реализация функций финансов путем укрепления _____ положения предприятия за счет повышения его _____, прибыли, _____ _____ _____, снижения затрат, _____ качества продукции и внедрения новых передовых технологий и достижений науки. (*впишите недостающие слова*).

19. В представленной схеме впишите подразделения, с которыми взаимодействует финансовая служба предприятия (организации).

© РГУТИС



20. Соотнесите формирование финансовой службы в зависимости от размеров предприятия *(заполните таблицу*)

Размер предприятия	Формирование финансовой службы
Малое предприятия	
Среднее предприятие	
Крупное предприятия	
Предприятие рыночного типа	

А. Финансовый отдел.
Б. Финансовая группа, входящая в состав бухгалтерии или планово-экономического отдела.
В. Финансовая дирекция, объединяющая финансовые отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга и другие службы.
Г. Отсутствует разделение управленческих функций, финансовую работу выполняет бухгалтер.

© РГУТИС

Практическое задание по модулю 1. Контрольная точка №3
«Организация производства и труда на предприятии»
(самостоятельная индивидуальная аудиторная работа студентов)

Задание 1. Постройте схему факторной зависимости различных элементов организации труда и производства, влияющих на рост производительности труда.

Задание 2. Заполните таблицу «Характеристика типов производства»

Фактор	Единичное	Серийное	Массовое
Номенклатура	Неограниченная		
Повторяемость выпуска			
Применяемое оборудование			
Расположение оборудования		Групповое и цепное	
Разработка технологического процесса		Подетальная	
Применяемый инструмент			
Закрепление деталей и операций за оборудованием			На каждом виде оборудования выполняется одна и та же операция над одной деталью
Квалификация рабочих			
Взаимозаменяемость			
Себестоимость единицы продукции			

Задание 3. Дополните недостающие элементы в схеме (рисунок к заданию 3).

Задание 4. Дайте определение представленным на схеме нормам и нормативам труда (рисунок к заданию 4).

Задание 5. Решите задачи.

Задача 1.

Определить время оказания услуг с учетом выходных и праздничных дней, если количество календарных дней в году – 365, рабочих – 259, время на прием и выдачу заказа – 1 день, время производства услуг – 12 дней.

Задача 2.

Рассчитайте длительность операции шпатлевания стены, если нормативная трудоемкость шпатлевания составляет 30 ч, длительность рабочей смены 8 часов, коэффициент выполнения норм 0,95, на операции шпатлевания занято двое рабочих.

© РГУТИС

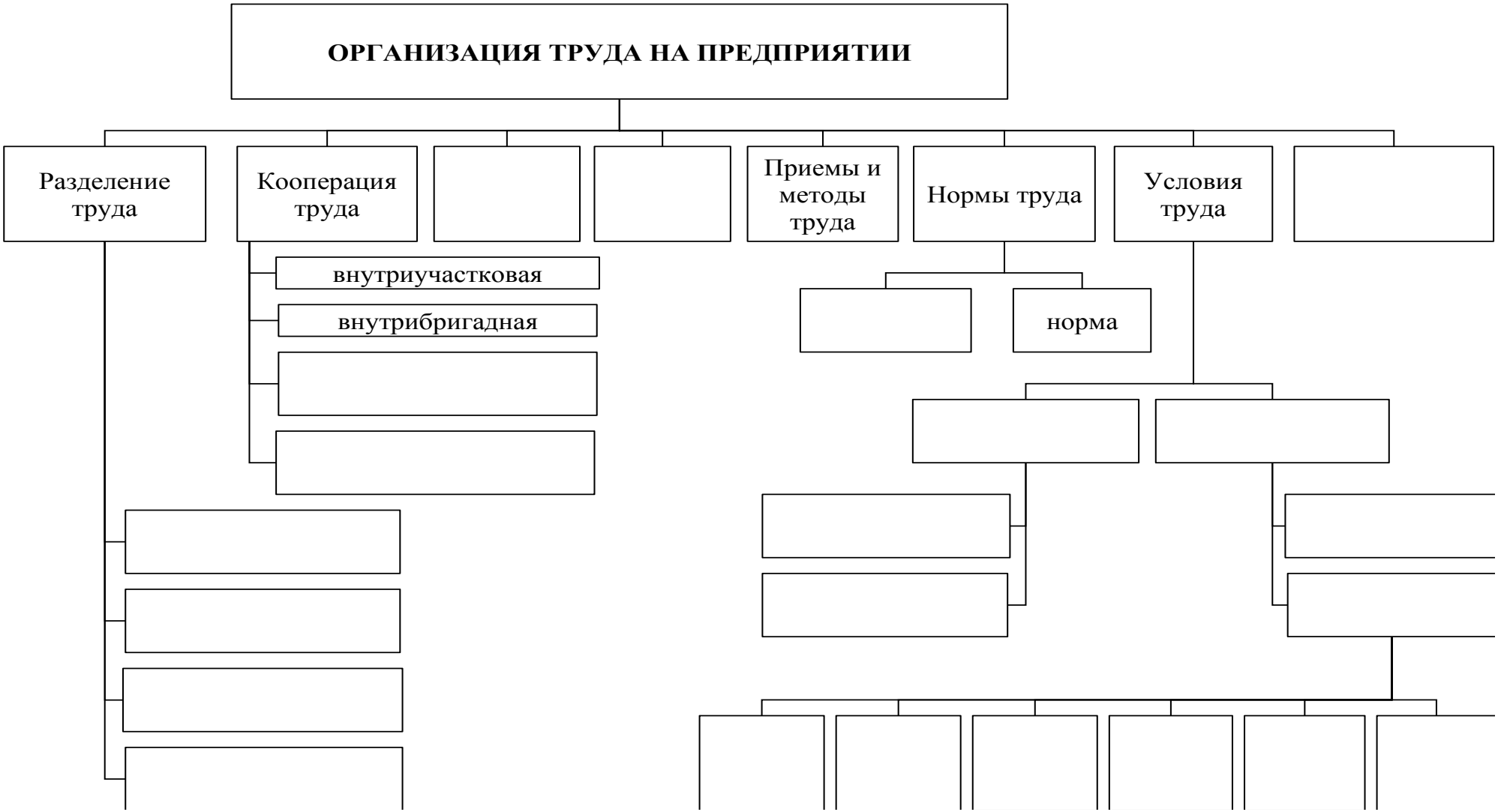


Рисунок к заданию 3 – Схема элементов организации труда на предприятии.

© РГУТИС

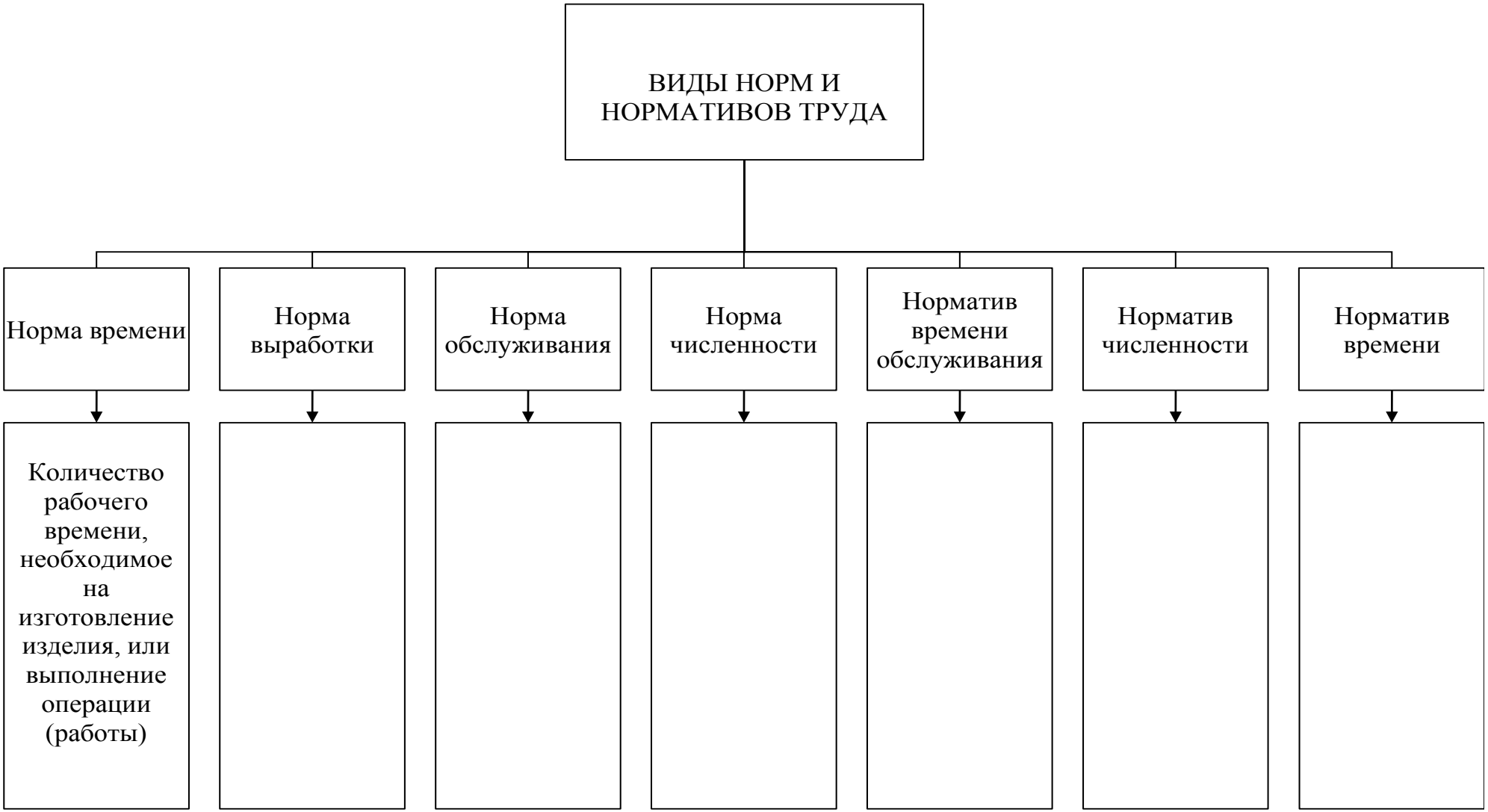


Рисунок к заданию 4 – Нормы и нормативы труда.

© РГУТИС

Задача 3.

Рассчитайте длительность совокупного цикла механической обработки партии из 20 деталей при последовательном, параллельном и последовательно-параллельном способе календарной организации процесса и следующих значениях плановой трудоемкости операций (в часах): 1) токарная – 6; 2) сверлильная – 1; 3) токарная – 2; 4) фрезерная – 1,5; 5) шлифовальная – 4.

Задача 4.

Рабочий – сдельщик за месяц фактически произвел 126 единиц продукции, трудоемкость изготовления единицы изделия составляет 1,3 час., продолжительность смены – 8 час., количество рабочих дней в месяце -22. Рассчитать процент выполнения рабочим норм выработки.

Задача 5.

Рассчитайте длительность операции укладки тротуарной плитки, если ее нормативная трудоемкость составляет 8 часов на 100 м2, длительность рабочей смены 8 ч, коэффициент выполнения норм 0,95, на операции занято трое рабочих, требуется уложить 1000 м2 тротуарной плитки.

Практическое задание по модулю 1. Контрольная точка №4
Решение кроссвордов

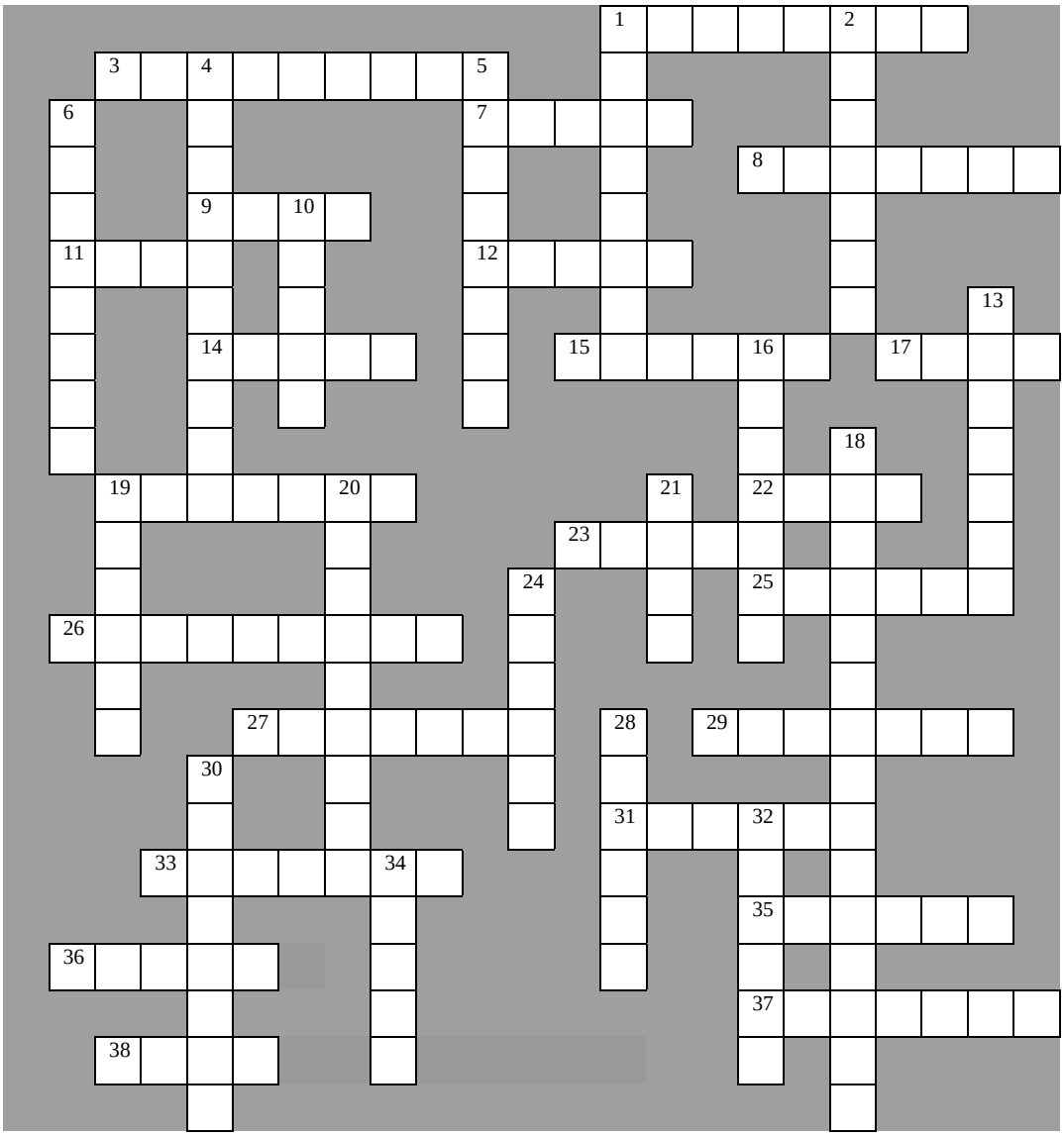
Кроссворд № 1

Вопросы по горизонтали:

1. Совокупность, сочетание объектов, предметов, действий, тесно связанных и взаимодействующих между собой, образующих единую целостность.
3. Фирма, осуществляющая поставку товара в адрес потребителя.
7. Предварительная выплата заказчиком определенной денежной суммы в счет предстоящих платежей за поставленные ему товары, выполняемые для него работы, оказываемые услуги.
8. Один из геометрических показателей склада.
11. Процент, начисляемый при просроченных платежах в бюджет.
12. Здания и сооружения, хранилища материалов, сырья, оборудования, продукции и т. п.
14. Максимальная денежная сумма, на которую можно застраховать материальные ценности, жизнь, здоровье и т.д. исходя из произведенной оценки риска.
15. Отправка товаров потребителю.
17. Закономерное сочетание процессов развертывания и свертывания изготовления партии деталей в производственном процессе.
19. В бухгалтерском балансе - любые расходы, произведенные за отчетный период.
22. Изделие, обеспечивающее сохранность товара в процессе его хранения и транспортировки.
23. Один из видов предметов труда.
25. Сборка и установка машин.
26. Применяется для оформления отпуска продуктов (товаров) и тары со склада организации в производство или на реализацию.
27. Горючие вещества, выделяющие при сжигании значительное количество теплоты, которая используется непосредственно в технологических процессах или преобразуется в другие виды энергии.

© РГУТИС

29. Учреждение, ведающее контролем над провозом через границу товаров и взиманием специальных пошлин и сборов.
31. Циклическое движение капитала, запасов, товаров и т.п., скорость которого измеряется временем прохождения одного полного цикла.
33. Товары, не реализованные в течение определенного срока (года) и оставшиеся на хранении.
35. Деятельность по оказанию услуг.
36. Любой продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме.
37. Документальная проверка финансово-хозяйственной деятельности предприятий, организаций, учреждений или должностных лиц за определенный период.
38. Совокупность последовательных процессов, периодически происходящих в процессе производства или реализации продукции, работ, услуг.



Вопросы по вертикали:
1. Письменный договор, заключенный двумя сторонами со взаимными обязательствами.

© РГУТИС

2. Объем реализуемого при текущем уровне цен товара в течение определенного отрезка времени.
4. Работник, умственный труд которого отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует специального образования.
5. Совокупность свойств продукции, обусловливающих ее способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.
6. Полное число чего-либо, положенное, определенное количество.
10. Максимально допустимая абсолютная величина расхода сырья, материалов, а также живого труда на изготовление единицы продукции, выполнение единицы услуг, работ.
13. Единица складского оборудования.
16. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.
18. Перевезти (перевозить), доставить (доставлять) из одного места в другое.
19. Количество товаров в денежном или натуральном выражении, находящихся в торговых предприятиях, на складах, в пути на определенную дату.
20. Одна из важнейших областей общественного материального производства.
21. Некачественные товары, непригодные к употреблению.
24. Простое воспроизводство активной и пассивной частей основных фондов, израсходовавших свой нормативный ресурс.
28. Один из элементов вспомогательной площади склада.
30. Производственная операция, заключающаяся в перемещении товарно-материальных ценностей из объекта производства до мест потребления.
32. Производственный фактор, объем использования которого может быть изменен за короткий период.
34. Геометрическая характеристика складского помещения.

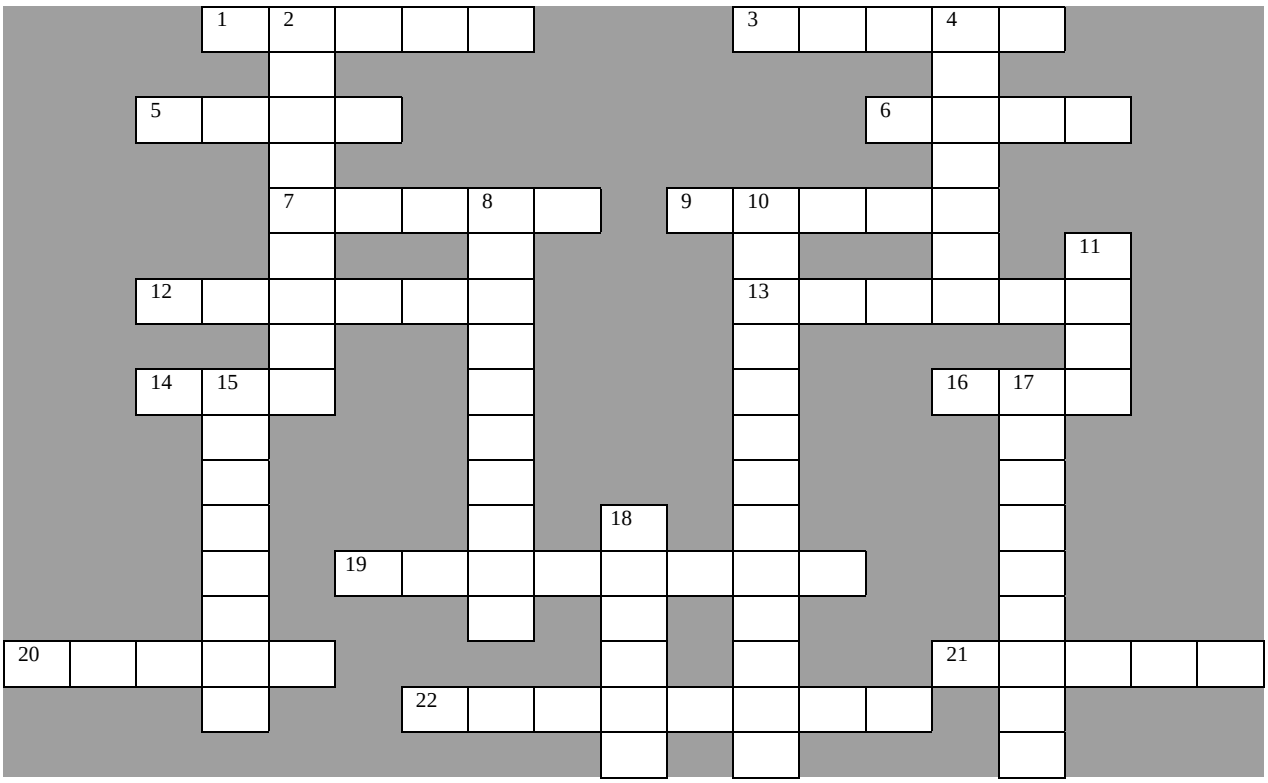
Кроссворд № 2

Вопросы по горизонтали:
1. Санкция за нарушение договорных сроков поставки.
3. Геометрический параметр, характеризующий грузовместимость.
5. Тип подъемно-транспортного оборудования.
6. Термин информационной системы.
7. Может быть центральный, участковый, снабженческий, глубинный.
9. Потеря стоимости основных фондов.
12. Цикл, совершаемый циркулирующим стеллажом.
13. Полезность.
14. Документ, составляемый сторонами по окончании работ, предусмотренных договором.
16. Форма торговой деятельности.
19. Элемент маркировки.
20. То, чем обладает любой покупатель (клиент).
21. Цикл транспортного процесса.
22. Работник, управляющий конвейером.

Вопросы по вертикали:
2. Совокупность внутрипроизводственных подъемно-транспортных и погрузо-разгрузочных машин.
4. Показатель функционирования склада.

© РГУТИС

8. Комплекс операций по определению соответствия квалификации работника (оснащенности рабочего места) необходимому уровню.
10. Показатель эффективности использования запасов предприятия.
11. Время, за которое с производственного процесса сходит готовое изделие или в производственный процесс запускается предмет труда.
15. Совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.
17. Доставка продукции потребителю с помощью наемного транспорта.
18. Возможности повышения эффективности деятельности организации.



Тестовые задания по модулю 2. Контрольная точка №1

1. Планирование деятельности предприятия (организации) – это (*выберите один ответ*)

А. определение целей фирмы на перспективу;
Б. ресурсное обеспечение поставленных целей;
В. контроль за выполнением поставленных целей;
Г. способы достижения целей;
Д. Все вышеперечисленное.

2. Показатели деятельности предприятий (организаций) – это (_____) взаимосвязанных экономических и информационных (_____), которые отражают (_____) и (_____) плана и различные стороны деятельности. (*вставьте недостающие слова*)

3. Заполните таблицу, вставьте недостающие характеристики подгрупп показателей и примеры показателей.

© РГУТИС

Наименование групп показателей	Характеристика подгрупп показателей	Примеры показателей
1. Количественные – характеризуют общий объем и масштабы деятельности предприятия	1.1.	Численность персонала; общая площадь предприятия; производственная площадь; количество единиц оборудования и т.п.
	1.2 Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность предприятия	
2. Качественные – характеризуют результативность деятельности предприятия	2.1 Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия	
	2.2 Показатели оценки финансового положения предприятия	
	2.3.	Количество видов оказываемых услуг; удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, срочно; показатели качества услуг; доля на рынке; формы обслуживания и т.п.

4. Разделите перечисленные виды планов предприятия (организации) по экономическому содержанию и по длительности планового периода. (*заполните таблицу*).

1) технико-экономические планы;
2) оперативно-производственные планы;
3) стратегические планы;
4) тактические планы;
5) инвестиционные планы;
6) бизнес-планы;
7) долгосрочные планы;
8) текущие планы.

По экономическому содержанию	По длительности планового периода

5. Обеспечение адекватности плановых показателей реальной действительности является: (*выберите один ответ*)
А. принципом планирования;
Б. методом планирования;
В. технологией планирования;
Г. результатом деятельности предприятия.
Д. такого понятия в экономической литературе нет.
6. Разработка балансов предприятия (трудовых, материальных, денежных) является: (*выберите один ответ*)

© РГУТИС

А. принципом планирования;
Б. методом планирования;
В. технологией планирования;
Г. результатом деятельности предприятия;
Д. такого понятия в экономической литературе нет.

7. Для рационального распределения имеющихся ресурсов в процессе планирования необходимо осуществлять _____ _____ _____. (*закончите фразу*)

8. Совокупность конкретных методов и способов разработки и планов развития как по предприятию в целом и его структурным подразделениям, так и в разрезе временных периодов с целью обеспечения их взаимосвязи и преемственности – это: (*выберите один ответ*)
А. техника планирования;
Б. методология планирования;
В. методика планирования;
Г. технология планирования;
Д. техника и технология планирования.

9. Система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов – это: (*выберите один ответ*)
А. техника планирования;
Б. методология планирования;
В. методика планирования;
Г. технология планирования;
Д. техника и технология планирования.

10. По своему содержанию какими бывают показатели – _____ _____. (*закончите фразу*)

11. Выручка от реализации продукции (услуг, работ) является _____ _____ (*закончите фразу*).

12. Все показатели в зависимости от способа их выражения делят на _____ и _____. (закончите фразу).

13. Исходными данными для разработки текущего плана предприятия являются результаты маркетинговых исследований; данные о производственных возможностях предприятия; _____; данные перспективных планов предприятия. (*допишите недостающее*).

14. Выберите из перечисленного планируемые показатели деятельности предприятия (организации) и заполните таблицу.

1) объем выручки от реализации продукции (работ, услуг);
2) рентабельность деятельности (продаж);

© РГУТИС

3) рентабельность активов;
4) фонд заработной платы;
5) коэффициент текучести кадров;
6) целодневные и внутрисменные потери рабочего времени;
7) численность персонала;
8) себестоимость продукции (работ, услуг);
9) прибыль предприятия;
10) структура затрат в себестоимости продукции (работ, услуг);
11) уровень квалификации персонала.

Абсолютные планируемые показатели	Относительные планируемые показатели

15. Производительность труда является _____ _____(*закончите фразу*).

16. Рассчитать прирост объема выручки, прирост прибыли от реализации сопутствующих товаров в парикмахерской, если планируется реализовать: средств по уходу за волосами в количестве 1500 ед., средняя закупочная цена 820 руб. за единицу; средств по уходу за кожей лица и рук в количестве 2800 ед., средняя закупочная цена 550 руб., за единицу. Средняя торговая наценка составляет 50%, прибыль на 1 рубль выручки 45 копеек.
Ответ: Выручка от реализации сопутствующих товаров составит _____ тыс. руб.; прибыль от реализации сопутствующих товаров равна _____ тыс. руб.

17. Рассчитать прирост выручки от реализации продукции и прирост прибыли за счет изготовления изделий из отходов основного производства, если предприятием дополнительно изготовлено 2500 шт. кожаных ремней, цена за единицу которых составляет 870 руб., кожаных сумок – 1000 шт. по цене 1050 руб. за единицу и заколок в количестве 5000 шт. по средней цене 58 руб. за штуку. Прибыль на 1 рубль реализованной продукции составляет 0,15 руб.

Ответ: Прирост выручки от реализации составит _____тыс. руб., прибыль от реализации будет равна _____ тыс. руб.

18. Рассчитать экономический эффект от внедрения в торговом предприятии услуги по подгонке изделий по фигуре покупателя при их плановом количестве 1520 ед. и средней цене за единицу услуги – 250 руб. При этом необходимо приобрести оборудование на сумму 35,0 тыс. руб., норма амортизации оборудования 9%, годовые затраты на содержание оборудования в размере 2,57 тыс. руб. Предприятием планируется получить 19 копеек прибыли на каждый рубль выручки от реализации услуг.

Ответ: Экономический эффект будет равен _____ тыс. руб.

19. Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 13%,. выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.

© РГУТИС

Ответ: Выработка 1 рабочего в плановом периоде составит _____ ед., прирост выручки от реализации продукции составит _____ тыс. руб., прирост прибыли от реализации продукции составит _____ тыс. руб.

20. В результате внедрения новой технологии производства трудоемкость изделия снизилась на 10%. Определить возможный выпуск изделий в год, если трудоемкость до проведения мероприятий составляла 12 часов, плановый фонд рабочего времени - 1800 часов, на предприятии работает 45 основных рабочих.
Ответ: Возможный выпуск в год составит _____ ед.

Тестовые задания по модулю 2. Контрольная точка №2

1. Добавьте недостающие слова в определение «информационная система»:
Информационная система – это (_____) организованная совокупность взаимосвязанных средств (_____), различных справочников и необходимых средств (_____), обеспечивающих решение тех или иных (_____) задач.
а) определенным образом
б) вычислительная техника
в) программирование
г) функциональные
д) логистические
е) программная техника
ж) связь
з) некоторым образом
и) характерно

2. Добавьте недостающие слова в определение «информационный поток»: Информационный поток – это (_____) циркулирующих в (_____), между (_____) и (_____) сообщений, необходимых для (_____) и (_____) логистических операций.
а) совокупность
б) определенность
в) последовательность
г) логистическая система
д) производственная система
е) система управления
ж) внешняя среда
з) внутренняя среда
и) управление
к) контроль
л) планирование

3. Какое из приведенных ниже высказываний является определением понятия «экономическая информация»:
А. Совокупность различных сведений, передаваемых по телевидению, радио, в прессе.
Б. Совокупность различных сведений, которые можно фиксировать, передавать, преобразовывать и использовать для проведения анализа.

© РГУТИС

В. Совокупность различных сведений, функционирующих в объектах сферы производства и сферы обращения, необходимых для осуществления различных функций управления.
Г. Совокупность различных сведений, которые можно использовать для изучения экономических явлений.
Д. Совокупность различных сведений о движении материального, финансового, товарного потоков.

4. На высшем уровне управления используется
А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;
Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

5. На среднем уровне управления используется
А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;
Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

6. На уровне среднего менеджмента используется
А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;
Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

7. На нижнем уровне управления используется
А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;
Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

8. Заполните недостающие элементы в таблице «Методы и задачи уровней планирования»

Уровни управления	Методы	Основные задачи
Оперативное управление		Максимизация целевой функции в условиях ограниченных ресурсов
Тактическое планирование		Распределение доступного финансирования среди ресурсов, которые полностью используются в рамках одного периода тактического планирования
Стратегическое	Дерево решений; имита-	

© РГУТИС

планирование	ционное моделирование; теория опционов.	

9. Сопоставьте группы информационных систем отдельного предприятия с их содержанием и заполните таблицу.

Группа информационных систем (ИС)	Характеристика ИС

Группы ИС:
1) Плановые ИС;
2) Диспозитивные ИС;
3) Оперативные ИС.

Характеристика ИС:
1) Системы создаются на уровне административного или оперативного управления, работают в реальном масштабе времени
2) Системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера
3) Системы создаются на уровне управления отдельного подразделения и служат для обеспечения его отлаженной работы

10. Существуют два метода составления текущих планов:

1 метод – основывается на финансово-экономической информации предшествующих лет и долгосрочных планов предприятия на предстоящий период, существующего и будущего влияния на отдельные направления его деятельности рыночной конъюнктуры, а также вероятных затрат предприятия в будущем;
2 метод – игнорирует или придает относительно небольшое значение информации предыдущих лет и основывается на достижении намеченных целей по реализации работ, услуг, товаров при планируемых затратах или при установленном уровне прибыли.

При использовании какого метода формируются следующие разделы текущего плана предприятия (организации): план маркетинга, план реализации работ, услуг, товаров (план сбыта), план производства, финансовый план?
Ответ: _____.

11. Добавьте недостающие слова в определение «Прогнозные модели». Используйте предложенный ниже список терминов.

Прогнозные модели – это (_____), опирающиеся на большие массивы данных (Big data), для разработки (_____) будущего (_____) людей и (_____) оптимальных (_____).

1. системы
2. процессы

© РГУТИС

3. идеи
4. технологии
5. показатели
6. поведение
7. сценарии
8. параметры
9. принятие
10. решения
11. планы
12. выработка

12. Вставьте термин, определение которого представлено (*впишите*).

1) _____ – подробные исходные сведения о конкретных производственных операциях или процессах.

2) _____ – сообщение, содержащие новое, дополнительное знание и уменьшающее неопределенности у получателя в той области, к которой оно относится.

13. Заполните таблицу.

Признак классификации моделей	**Наименование моделей**	**Характеристика моделей**
1. Степень полноты подобия модели моделируемому объекту		
2. Материальность модели		
	1) Абстрактные модели	8) Символические и математические модели

Наименование моделей:

1) Абстрактные модели
2) Аналитические модели
3) Изоморфные модели
4) Материальные модели
5) Языковые модели
6) Гомоморфные модели
7) Знаковые модели
8) Имитационные модели

Характеристика моделей:

1) Словесные модели, в основе которых лежит набор слов (словарь «тезаурус»).

© РГУТИС

2) Модели, включающие все характеристики объекта-оригинала, способные заменить его.
3) Математическая модель, позволяющая получать точные решения.
4) Модели, в которых для описания системы (процесса) используются условные обозначения отдельных понятий.
5) Модели, которые воспроизводят основные геометрические, физические, динамические и функциональные характеристики изучаемого явления или объекта.
6) Модели, в основе которых лежит неполное, частичное, подобие модели изучаемому объекту.
7) Модели, в которых закономерности, определяющие характер количественных отношений внутри процессов, остаются непознанными.
8) Символические и математические модели.

14. Дополните недостающие способы обработки данных:
1) Централизованный,
2) _____,
3) Распределенный,
4) _____.

15. Заполните таблицу:

Режимы обработки данных	Характеристика режима
Многопрограммный (мультиобработка)	8) Режим характеризует возможность системы работать одновременно по нескольким программам

Режимы обработки данных:
1. Пакетный режим,
2. Режим реального масштаба времени,
3. Режим разделения времени,
4. Регламентный режим,
5. Диалоговый,
6. Телеобработки,
7. Интерактивный,
8. Многопрограммный (мультиобработка).

Характеристика режима:
1) Режим характеризуется определенностью во времени отдельных задач пользователя.

© РГУТИС

2) Способность вычислительной системы взаимодействовать с контролируемыми или управляемыми процессами в темпе протекания этих процессов. Время реакции ЭВМ должно удовлетворять темпу контролируемого процесса или требованиям пользователей и иметь минимальную задержку.
3) Режим, при котором существует возможность пользователя непосредственно взаимодействовать с вычислительной системой в процессе работы пользователя. Программы обработки данных находятся в памяти ЭВМ постоянно, если ЭВМ доступна в любое время, или в течение определенного промежутка времени, когда ЭВМ доступна пользователю.
4) Предполагает способность системы выделять свои ресурсы группе пользователей поочередно. Вычислительная система настолько быстро обслуживает каждого пользователя, что создается впечатление одновременной работы нескольких пользователей. Такая возможность достигается за счет соответствующего программного обеспечения.
5) Пользователь не имеет непосредственного общения с ЭВМ. Сбор и регистрация информации, ввод и обработка не совпадают по времени. Вначале пользователь собирает информацию, формируя ее в пакеты в соответствии с видом задач или каким-то др. признаком. После завершения приема информации производится ее ввод и обработка, т.е., происходит задержка обработки.
6) Режим дает возможность удаленному пользователю взаимодействовать с вычислительной системой.
7) Режим предполагает возможность двустороннего взаимодействия пользователя с системой, т.е. у пользователя есть возможность воздействия на процесс обработки данных.
8) Режим характеризует возможность системы работать одновременно по нескольким программам

16. Впишите способы обработки данных, которым соответствуют представленные описания.

1) _____ пользователь доставляет в ВЦ (вычислительный центр) исходную информацию и получают результаты обработки в виде результативных документов.

2) _____ связан с появлением компьютерной техники и технологий, дающих возможность автоматизировать конкретное рабочие место.

3) _____ обработки данных основан на распределении функций обработки между различными ЭВМ, включенными в сеть. Этот способ может быть реализован двумя путями: первый предполагает установку ЭВМ в каждом узле сети (или на каждом уровне системы), при этом обработка данных осуществляется одной или несколькими ЭВМ в зависимости от реальных возможностей системы и ее потребностей на текущий момент времени. Второй путь - размещение большого числа различных процессоров внутри одной системы. Такой путь применяется в системах обработки банковской и финансовой информации, там, где необходима сеть обработки данных (филиалы, отделения и т.д.).

4) _____ обработки информации предусматривает создание информационной модели управляемого объекта, то есть создание распределенной базы данных. Такой способ обеспечивает максимальное удобство для пользователя. С одной стороны, базы данных предусматривают коллективное пользование и централизованное управление. С другой стороны, объем информации, разнообразие решаемых задач требуют распределения базы данных.

17. Сопоставьте название и содержание технологий обработки графической информации.

Технологии обработки графической информации:

© РГУТИС

1) компьютерная графика – _____;
2) коммерческая графика – _____;
3) иллюстративная графика – _____;
4) научная графика – _____;
5) когнитивная графика – _____.

Содержание технологий обработки графической информации:

1) Технологии позволяют создавать иллюстрации для различных текстовых документов в виде регулярных структур – различные геометрические фигуры (векторная графика) и нерегулярных структур – рисунки пользователя (растровая графика).
2) Технологии предназначены для обслуживания задач картографии, оформления научных расчетов, содержащих химические, математические и прочие формулы.
3) Создание, хранение и обработка моделей объектов и их изображений с помощью ПЭВМ. Эта технология проникла в область экономического анализа, моделирования различного вида конструкций.
4) Комплекс виртуальных устройств, программ и систем, реализующих совокупную обработку зрительной информации в виде образов, процессов, структур и позволяющих средствами диалога реализовать методы и приемы представления условий задачи или подсказки в виде зрительных образов.
5) Отображение информации, хранящейся в табличных процессорах, базах данных и отдельных файлах в виде двух- или трехмерных графиков, круговой диаграммы, столбиковой гистограммы, линейных графиков и др.

18. Какие программы используются для иллюстративной графики?
Ответ: _____.

19. Сопоставьте наименование программного обеспечения, используемого для целей планирования и прогнозирования с указанным описанием.
1) Project Expert – _____;
2) Eviews – _____;
3) Альт-Прогноз – _____;
4) Инэк-Аналитик – _____;
5) Audit Expert – _____.

1) Программа создает модель действующего предприятия, отражающую все основные аспекты. Данная модель полноценно описывает все виды продукции предприятия, цены и затраты, все виды инвестиций, что позволяет оптимизировать данные показатели.
2) Программа предназначена для изучения и мониторинга финансового состояния предприятия и является средством всестороннего финансового анализа предприятия.
3) Программный продукт воплощает в себе многочисленные методы и способы эконометрического анализа.
4) Программное средство в области финансового анализа, позволяет проводить всесторонний анализ финансово-экономической деятельности предприятия.

© РГУТИС

5) Аналитическая система имитационного моделирования, позволяющая четко и грамотно спланировать любое бизнес-решение.

20. Перечислите наиболее известные программные продукты, использующиеся для бюджетирования.
Ответ: _____
_____.

Практическое задание по модулю 2. Контрольная точка №3

Задание 1. Решение задач.
Задача 1.

Рассчитать прирост выручки, прибыли и экономический эффект в результате внедрения в торговом предприятии дополнительной услуги по доставке крупногабаритных товаров клиентам. При этом работа транспорта по доставке товаров составила 1500 часов, средняя цена за 1 час работы – 600 руб., стоимость транспортного средства 250,0 тыс. руб., норма амортизации транспортного средства 20%, годовые затраты на содержание автотранспорта 34,0 тыс. руб., прибыль на 1 рубль выручки 0,28 руб.

Ответ: Прирост выручки от реализации составит _____ тыс. руб., прирост прибыли от реализации составит_____ тыс. руб., экономический эффект от внедрения мероприятия составит _____ тыс. руб.

Задача 2.

Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы скидок торгового предприятия, если

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных единиц		Цена единицы продукции (услуг) без скидки, руб.
		до	после	
продукция А	2%	100	150	710
Б	2,5%	640	710	670

Прибыль на 1 рубль реализованной продукции в отчетном периоде составила 0,2 руб.
Ответ: Прирост выручки от реализации составит _____ тыс. руб., прирост прибыли составит _____ тыс. руб.

Задача 3.

Определить выручку от реализации продукции по сегментам рынка и в целом по предприятию, если объем производства продукции за квартал – 1800 ед., в т.ч. для сегмента А произведено 25% изделий, для сегмента Б – 42%, сегмента В – 33%. Средняя цена за единицу изделия на сегменте А – 1900 руб., на сегментах Б и В соответственно на 16% и 11% выше. На начало квартала остатки нереализованной продукции для сегмента А – 35 ед., Б – 15 ед., В – 62 ед.; на конец квартала остатки нереализованной продукции составили соответственно: 22 ед., 78 ед., 61 ед.
Ответ:
Выручка от реализации продукции по сегментам будет равна:
А – _____ тыс. руб.; Б – _____ тыс. руб.; В – _____ тыс. руб.
Выручка от реализации по предприятию составит _____ тыс. руб.

© РГУТИС

Задача 4.

Определить выручку от реализации услуг автосервиса, если за месяц предприятие обслужило 800 клиентов, в т.ч. при использовании формы обслуживания «ключи от автомобиля» – 130 чел., на выезде – 180 чел. Средняя цена за единицу услуги в стационарных условиях – 1420 руб., при обслуживании «ключи от автомобиля» на 35 % выше, при обслуживании на выезде на 25% выше, чем в стационарных условиях, при этом взимается плата за выезд в размере 500 руб.

Ответ:

Выручка от реализации услуг автосервиса за месяц составит _____ тыс. руб.

Задача 5.

Распределить планируемый объем реализации продукции, работ по предприятию в первом квартале, если годовой планируемый объем сбыта определен в сумме 129,6 млн. руб., а планируемые коэффициенты сезонности равны в январе – 0,85; в феврале – 0,95; в марте – 1,15.

Ответ: Объем реализации продукции в первом квартале будет равен _____ млн руб.

Задача 6.

Рассчитать дополнительную выручку и прибыль от реализации услуг по послегарантийному обслуживанию. Планируется, что среднее количество изделий, поступающих на послегарантийное обслуживание равно 900 шт.; среднее количество неисправностей на одном изделии – 2; средняя прейскурантная цена ремонта одной неисправности – 880 руб.; средняя планируемая себестоимость ремонта одной неисправности 670 руб. При этом 5% всех полученных дополнительных заказов будут фактически оплачены клиентом в следующем за плановым периоде.

Ответ:

Выручка от реализации услуг составит _____ тыс. руб., прибыль от реализации услуг послегарантийного обслуживания в плановом периоде составит _____ тыс. руб.

Задание 2. Разработка оперативного плана маркетинга (самостоятельная аудиторная работа). По данным предприятия, где студент проходил экономическую практику и практику менеджмента, заполнить таблицу «Стратегическая ориентация маркетинга».

«Стратегическая ориентация маркетинга»

Наименование стратегии маркетинга	Необходимые рыночные условия	Требования к организации производства	Преимущества стратегии

На основе выбранных стратегий составить оперативный план маркетинга на планируемый год. По каждому стратегическому направлению необходимо представить 2-3 мероприятия. Оперативный план маркетинга составляется в форме, представленной ниже.

© РГУТИС

Оперативный план маркетинга (программа действий) на 202_ г.

Направления маркетинговой политики	Наименования мероприятий	Срок внедрения	Ответственный	Затраты на внедрение		
				Всего, тыс. руб.	в т.ч.	
					собственные, тыс. руб.	заемные, тыс. руб.
1. …..	1.1. 1.2. 1.3.					

Практическое задание по модулю 2. Контрольная точка №4

Задание. Выполнение индивидуального проекта.

Целью разработки индивидуального проекта по второму модулю дисциплины является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении данной дисциплины, приобретение практических навыков в выполнении экономических расчетов.

В проекте студент должен широко использовать законодательные акты Российской Федерации, нормативные и методические документы, определяющие деятельность предприятий и организаций в условиях рыночных отношений, рекомендуемую литературу, опыт передовых предприятий сферы сервиса и других отраслей народного хозяйства.

Проект выполняется в соответствии с заданием, выданным преподавателем и содержащим структуру проекта.

Настоящий проект может выполняться на материалах действующих предприятий, производящих продукцию, выполняющих работы и услуги, на которых студенты работают (для заочной формы обучения) или проходили практику (для очной формы обучения). В отдельных случаях может быть спроектировано новое предприятие сферы сервиса.

Задача проекта состоит в разработке показателей текущего плана предприятия. При проектировании нового предприятия разрабатывается бизнес-план.

Общая структура проекта и методические указания предложены в основном для производственных видов деятельности. Если студент выполняет проект на материалах предприятий и организаций, осуществляющих другие виды предпринимательства (торговое, финансовое, страховое, посредническое, консультативное и др.), либо на материалах государственных учреждений (Центр занятости, Управление пенсионного фонда и др.), то в структуру и содержание проекта вносятся соответствующие изменения.

Содержание проекта

1. Введение.
2. Общая характеристика предприятия (организации).
3. Организация основного производства (основных видов деятельности).
4. План маркетинга.
5. План производства (план деятельности):

5.1. Расчет производственной программы предприятия (подразделения);

© РГУТИС

5.2. Расчет численности персонала и фондов заработной платы;
5.3. Расчет плановой себестоимости услуг, продукции, работ (издержек обращения);
6. Расчет плановой прибыли и ее распределение.
7. Финансово-экономические показатели.
8. Выводы.
9. Список использованных источников.

Оформление курсового проекта. Проект оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к учебным работам, и представляется к защите в виде объяснительной записки с необходимыми расчетами, рисунками, таблицами.

Листы пояснительной записки, таблицы, рисунки должны быть пронумерованы, таблицы, и рисунки соответствующим образом озаглавлены.

В конце пояснительной записки приводится список использованных источников.

Порядок защиты проекта. Срок выполнения проекта определяется учебным графиком и рабочей программой дисциплины. Предварительно работа сдается на проверку, после получения положительной рецензии проект допускается к защите. Прием защиты проекта осуществляется в аудитории и/или с использованием дистанционных технологий обучения. На изложение содержания проекта студенту отводится 5-7 минут, после чего преподавателем ему задаются вопросы в объеме содержания проекта.

Оценка за проект ставится по результатам защиты с учетом качества выполнения основных разделов проекта.

СОДЕРЖАНИЕ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ ПРОЕКТА

1. Введение

Во введении студент должен кратко изложить основные направления развития предприятий и организаций той сферы деятельности, по которой выполняется данный проект; обосновать важность и актуальность проблем организации и планирования деятельности и необходимость их решения на материалах конкретной коммерческой организации.

2. Общая характеристика предприятия (организации)

В данном разделе проекта студенту необходимо дать характеристику предприятия с точки зрения его местоположения, мощности, уровня специализации, формы собственности, вида юридического лица (организационно-правовой формы), видов выполняемых услуг, работ, продукции; привести структуру предприятия, организационную структуру управления предприятием.

При этом, если проект выполняется на материалах предприятий сферы услуг, то необходимо охарактеризовать их с точки зрения классности представляемых услуг[1].

При выборе вида юридического лица (организационно-правовой формы предприятия) необходимо учитывать следующие факторы:

- характер деятельности предприятия (организации);
- мощность (масштабы) предприятия;
- наличие собственного капитала или возможностей его привлечения;

[1] Система добровольной сертификации бытовых услуг («Гарантия качества бытовых услуг (службы быта) Приложение 6, с. 19 АО «Росбытсоюз» М. 1998 г.

© РГУТИС

- преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм;
- условия рынка, в которых осуществляется проект;
- сроки реализации предпринимательского проекта;
- размер риска, сопровождающего внедрение проекта и др.

Структура предприятия представляет собой деление предприятия на составные взаимосвязанные части (структурные подразделения). Студент должен представить структуру проектируемого предприятия в виде соответствующей схемы.

При этом следует учесть, что в производственном бизнесе может быть показана производственно-технологическая структура предприятия, то есть выделение подразделений по степени их участия в основном производстве. В этом случае в составе предприятия показываются и характеризуются подразделения основного, вспомогательного, подсобного, побочного производств и обслуживающего хозяйства.

Производственно-административная структура характеризует подразделения предприятия с точки зрения удобства управления и рациональной организации производства. Она предусматривает выделение в составе предприятия дочерних предприятий, филиалов, производств отдельных видов продукции, цехов, участков, рабочих мест.

Если проект выполняется по материалам предприятий (организаций), осуществляющих торговое, финансовое, посредническое, консалтинговое предпринимательство, то их структура строится с учетом специфических особенностей данного вида бизнеса. При этом в составе предприятия (организации) выделяются подразделения, выполняющие основные и обслуживающие виды деятельности, дается характеристика взаимосвязей между этими подразделениями.

Организационная структура управления предприятием строится исходя из выбранной организационно-правовой формы предприятия, формы собственности, структуры предприятия, его мощности и других факторов. При этом структура управления должна отвечать требованиям оптимальности (установление рациональных взаимосвязей между звеньями и уровнями управления); оперативности принятия решений; надежности (структура управления должна гарантировать достоверность передачи информации); экономичности (нужный эффект от управления должен достигаться при минимальных затратах); гибкости (способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды).

Общая характеристика предприятия завершается предоставлением основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия.

3. Организация основного производства (основных видов деятельности)

В данном подразделе проекта рассматривается организация производства и труда работников основных подразделений предприятия.

Состав основных цехов и участков предприятия определен студентом в разделе «Общая характеристика предприятия». В связи с этим в данном подразделе рассматриваются следующие основные вопросы:

- характеристика типа и метода организации производства, используемого на проектируемом предприятии;
- производственный процесс и его структура, состав основных и вспомогательных производственных процессов;
- выбор формы организации труда рабочих различных профессий, занятых в основном производстве;
- организация рабочих мест и условия труда в основных цехах и участках предприятия;
- состав оборудования, инструмента, применяемого в основном производстве;
- характеристика производственных площадей.

© РГУТИС

При выполнении проекта по материалам действующего предприятия наряду с изложенным выше необходимо дать критический анализ существующей организации производства и труда, действующей планировки рабочих мест, методов обработки и изготовления изделий, форм организации и условий труда и предложить мероприятия по их совершенствованию.

Рассматривая типы и методы организации производства, студент должен дать такие основные характеристики используемого типа организации производства (массового, серийного и единичного), как объем выпускаемой конечной продукции, уровень специализации рабочих мест и оборудования, требований к уровню квалификации рабочих, уровень механизации и автоматизации рабочих, уровень механизации и автоматизации производства, качество продукции (услуг), приспосабливаемости к условиям рынка, трудоемкость и себестоимость продукции (услуг) и др. Кроме того, нужно отметить какой из методов организации производства (поточный, партионный, индивидуальный) и почему используется или выбран для использования на проектируемом предприятии.

Рассматривая структуру производственного процесса, студент должен привести схему, в которой следует выделить основной (технологический) процесс и составляющие его компоненты, и элементы вспомогательных процессов. Состав их будет определяться отраслевой принадлежностью проектируемого предприятия (видом выполняемых услуг и работ).

При выборе форм организации труда студент должен показать какие варианты организации труда (индивидуальная, коллективная с разделением и без разделения труда) и почему используются (выбраны для использования) на различных участках основного производства.

Дополнительными показателями, отражающими состояние организации труда на предприятии могут быть: оснащенность рабочих мест необходимыми средствами механизации, условия труда, состояние использования фонда рабочего времени (потери времени в смену всего и в т.ч. по основным причинам) и др.

При разработке вопросов организации рабочих мест и условий труда студент должен показать, насколько рационально организовано рабочее место на различных участках основного производства действующего предприятия (предложить вариант рациональной организации для нового предприятия) с точки зрения его планировки, технологической и организационной оснастки, организации обслуживания, параметров, характеризующих условия труда. Здесь студент может привести действующий и проектируемый вариант планировки, оснащения и обслуживания рабочих мест, разработать мероприятия по обеспечению благоприятных условий труда на рабочем месте.

Важное место в решении вопросов организации основного производства занимает характеристика парка технологического оборудования с точки зрения степени его прогрессивности.

Оценка уровня квалификации персонала может проводиться и по таким показателям как уровень общего и профессионального образования, стаж работы общий и по специальности.

Если студент выполняет курсовой проект по материалам предприятия, занимающегося торговым бизнесом, то при характеристике основных видов деятельности необходимо показать структуру и последовательность операций торгово-технологического процесса, уделить внимание обеспечению рациональной технологической планировки торгового зала магазина, то есть его зонирование и размещение торгового оборудования, рациональное использование торговых площадей, создание благоприятных условий труда для персонала.

© РГУТИС

При этом следует учитывать, что по своему назначению площадь торгового зала подразделяется на такие основные зоны, как площадь, занимаемая оборудованием для выкладки и демонстрации товаров; площадь, занимаемая узлами расчетов; площадь проходов для покупателей. Площадь, занимаемая оборудованием для выкладки (демонстрации) товаров включает установочную площадь оборудования, предназначенного для размещения товаров, а также оборудования, обеспечивающего процесс их выбора (примерочные кабины, зеркала и т.п.).

Площадь, занимаемая узлами расчетов, включает площадь для установки кассовых кабин и организации рабочих мест кассиров, а в магазинах самообслуживания и площадь установки столов упаковки.

Площадь проходов для покупателей включает площадь для их проходов между оборудованием, а также зону, прилегающую к входу в торговый зал и выходу из него.

Кроме решения вопроса планировки торговых площадей студент должен представить материалы по характеристике товаров, реализуемых данным торговым предприятием, и требованиям, предъявляемым к подготовке данных товаров к реализации. Подготовка товара к продаже состоит из следующих операций: проверка целостности упаковки товара, наличие маркировочных данных и качества после хранения, проверка наличия инструкций по эксплуатации, технических паспортов, гарантийных талонов, комплектности изделий и проверка работы в действии, по швейным изделиям — чистка и глажка; по продовольственным товарам — фасовка ряда товаров.

Кроме того, в данном подразделе необходимо уделить внимание организации труда рабочих, занятых реализацией товаров, дать характеристику уровня их квалификации.

При проектировании в проекте организаций, занимающихся такими видами предпринимательства как финансовое и страховое, студенту следует дать характеристику основных видов деятельности, выполняемых этими коммерческими организациями, а также описать формы организации труда работников в этих фирмах, организацию и обслуживание рабочих мест и условия труда.

Так, при рассмотрении деятельности коммерческих банков студенту нужно показать структуру активных и пассивных операций банков, операций по обслуживанию счетов юридических и физических лиц. При этом особое внимание следует уделить осуществлению кредитных операций банков, показать этапы подготовительной работы для осуществления данных операций, порядок заключения договоров с пользователями кредитов и т.д.

При анализе деятельности отделений Сберегательного банка РФ следует дать характеристику видов его деятельности в соответствии с положением о Сбербанке России, показать место и роль отдельных видов операций в общей структуре работ отделений Сбербанка; рассмотреть организацию работы с персоналом, вопросы подготовки и переподготовки кадров, создание резерва кадров на выдвижение и др.

Если студент выполняет проект по страховой компании, то он должен отразить особенности данного вида предпринимательской деятельности, показать структуру видов страхования, порядок заключения и оформления договоров, страховых полисов, показать организацию работы страховых агентов, формы их работы с клиентами, поиск клиентуры и т.п.

Если проект выполняется по материалам гостиницы, то следует дать характеристику организации различных служб: бронирования, размещения, инженерных служб, службы безопасности, служб обслуживания и питания. Кроме того, целесообразно показать, какие виды дополнительных услуг предлагаются гостям и как они организованы.

При выполнении проекта по туристской фирме студенту следует детально описать ее деятельность, показать порядок формирования турпакета, заключения договора с кли-

© РГУТИС

ентом, организацию взаимодействий с другими организациями, участвующими в реализации туров и т.д.

4. План маркетинга

Маркетинг представляет собой комплексную систему организации производства и сбыта продукции (услуг), ориентированную на удовлетворение потребностей конкретных потребителей (заказчиков) и получение прибыли на основе исследования рынка, изучения внешней и внутренней среды, разработки стратегии и тактики поведения на рынке.

В данном подразделе проекта следует представить анализ текущей ситуации на рынке: описать рынок, на котором предприятие (организация) осуществляет свою деятельность. Следует дать информацию о факторах, влияющих на формирование потребительского спроса: демографических, социальных, экономических. Демографическими факторами являются: численность населения, половозрастной состав, количество семей, географическое распределение населения и т.п. К социальным факторам относятся: уровень образования, профессиональный состав населения. К экономическим факторам относятся: уровень доходов потребителей; уровень цен на продукцию и услуги; состояние развития производства продукции, услуг, их качество, ассортимент; развитие и размещение сети предприятий, степень их удаленности от места жительства и работы потенциальных потребителей; уровень занятости населения в общественном производстве; уровень безработицы и др.

Информационной базой для изучения рынка могут быть общеэкономические и отраслевые издания, данные официальной статистики, опросы потребителей (анкетирование, интервьюирование). В качестве показателей, характеризующих состояние рынка могут быть рассмотрены такие, как емкость рынка, доля рынка, количество предприятий на рынке, объем услуг, работ, продукции по отдельным сегментам рынка, форма обслуживания, время обслуживания, уровень удовлетворения спроса и т.п.

Анализируя ситуацию на рынке, студент должен выявить основных конкурентов, определить их долю, показать их основные позиции в конкурентной борьбе.

Анализ деятельности предприятий-конкурентов может быть проведен на основе следующих показателей: ассортимент продукции, услуг; цены по ассортиментным группам; формы обслуживания; уровень качества продукции, услуг, сроки выполнения услуг; способы реализации; виды рекламы, местоположение и др.

На основании анализа деятельности конкурентов студент должен установить их сильные и слабые стороны, определить позиции анализируемого (проектируемого) предприятия в конкурентной борьбе.

Обобщив результаты анализа текущей ситуации на рынке, позиций предприятия на рынке товаров и услуг, необходимо определить основные цели и стратегии маркетинга. В данном разделе студенту следует определить задачи, которые необходимо решить в планируемом периоде, представить перечень мероприятий направленных на их решение. Мероприятия следует разработать по отдельным сегментам рынка. От того, насколько правильно выбран сегмент, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе.

Кроме того, в данном разделе плана маркетинга студенту следует определить стратегию развития предприятия, соответствующую рыночной ситуации и наилучшим образом использующую сильные стороны деятельности предприятия, учитывающую слабые стороны. Студент формулирует стратегию, показывает ее преимущества, определяет требования к организации производства, труда, управления, обслуживания потребителей.

В подразделе «Программа действий» намеченная стратегия маркетинга представляется в виде оперативного плана маркетинга с указанием конкретных мероприятий, сроков и места их осуществления.

© РГУТИС

Таблица – Оперативный план маркетинга (программа действий) на 202_ г.

Направления маркетинговой политики	Наименования мероприятий	Срок внедрения	Ответственный	Затраты на внедрение, тыс. руб.		
				Всего	в т.ч.	
					собственные	заемные
1. …..	1.1. 1.2. 1.3. . . .					

При разработке оперативного плана маркетинга студенту следует определить основные направления развития ассортиментной политики, дать рекомендации по совершенствованию производственного потенциала предприятия, предложить направления совершенствования ценообразования, организации рекламной деятельности, расширения каналов сбыта и др.

По двум-трем мероприятиям, предложенным в оперативном плане маркетинга, студент должен представить расчет экономической эффективности от их внедрения. В общем виде экономический эффект от внедрения организационно-технических мероприятий определяется по формуле

$$Э_m = P_m - З_m ,$$

где P_m — стоимостная оценка результатов осуществления мероприятий за расчетный период;

$З_m$ — стоимостная оценка затрат на осуществление мероприятий за расчетный период.

Стоимостная оценка результатов осуществления мероприятий может быть выражена различными экономическими показателями. Так, например, в соответствии с поставленной целью, выбранной стратегией маркетинга итоговыми показателями от внедрения тех или иных мероприятий могут быть: снижение себестоимости услуг, продукции *(ΔС),* увеличение прибыли (*ΔП*).

На основании плана маркетинга разрабатывается бюджет маркетинга, где отражаются все статьи доходов и расходов на проведение маркетинговых мероприятий. По отдельным мероприятиям могут быть составлены сметы затрат (смета затрат на организацию обслуживания клиентов; смета затрат на проведение маркетинговых исследований, смета затрат на оплату труда работников маркетинговой службы) или бюджеты на проведение мероприятий (рекламный бюджет).

5. План производства (план деятельности)

Данный раздел проекта предусматривает расчет производственной программы проектируемого предприятия (цеха), определение потребности в трудовых и материальных ресурсах, расчет издержек производства (обращения). В соответствии с поставленными задачами и формируется структура данного раздела проекта.

© РГУТИС

5.1. Расчет производственной программы предприятия (подразделения)

Исходными данными для выполнения расчетов в данном подразделе являются:

- фонд рабочего времени на планируемый год;
- установленный режим работы предприятия (цеха);
- данные о производственной мощности предприятия (цеха);
- сложившиеся (договорные, расчетные) цены на выполнение услуг;
- данные плана маркетинга (ассортимент продукции, виды услуг, их структура, распределение товаров и услуг по сегментам рынка и т.д.).

Количество рабочих дней в году ($Д_р$) определяется вычитанием из номинального фонда рабочего времени ($Д_н$)числа дней выходных и праздничных ($Д_{в.п.}$).

Если планируется одновременный отпуск рабочих, занятых в процессах по изготовлению заказов от населения, то количество рабочих дней определяется с учетом этого обстоятельства:

$$Д_{р'} = Д_р - Д_о \ ,$$

где $Д_о$— количество дней единовременно планируемого отпуска.

Объем производства и реализации услуг, продукции определяется в натуральном и стоимостном выражении.

Объем производства услуг и продукции в натуральном выражении (производственная программа) определяется по каждому виду продукции и услуг, изготавливаемому на предприятии (в цехе) на основании данных о его производственной мощности

$$П_м = М \times Д_р \times К_{см} \ ,$$

где $М$— сменный выпуск изделий, ед.;

$К_{см}$ — коэффициент сменности работы.

Распределение объемов производства услуг, продукции, работ по кварталам следует осуществлять с учетом сезонных колебаний спроса и количества рабочих дней в квартале.

На основании данных об объемах продукции, услуг, работ в натуральном выражении и сложившихся в регионе (городе, районе) средних рыночных цен на продукцию, услуги, работы, определяется объем продукции, услуг, работ в ценностном выражении (выручка).

Средняя цена на услуги, продукцию определяется с учетом уровня качества, классности обслуживания, формы предоставления услуги (то есть в стационарных условиях и на дому, на предприятиях; в обычные сроки и срочно и т.п.).

При исчислении выручки брутто средние цены на услуги, продукцию увеличиваются на величину налога на добавленную стоимость (НДС) в соответствии с действующими ставками.

Для торговых предприятий в данном подразделе целесообразно рассчитать объем товарооборота и сумму выручки.

5.2. Расчет численности персонала и фондов заработной платы

Задачей данного подраздела плана предприятия является определение потребности предприятия в персонале на запланированный объем реализации услуг и продукции и уровня затрат на заработную плату персонала.

В данном разделе проекта рассчитываются показатели:

- численность персонала предприятия;
- фонд заработной платы;
- производительность труда (среднегодовая выработка на 1-ого работающего, на 1-

© РГУТИС

ого рабочего).

Планирование численности персонала и фонда заработной платы осуществляется по следующим категориям:

- рабочие (в т.ч. основные, вспомогательные);
- руководители;
- специалисты;
- служащие.

К категории основных рабочих относятся лица, занятые непосредственно созданием материальных ценностей (оказанием услуг). В частности, лица, осуществляющие изготовление материальных ценностей вручную, а также при помощи механизмов, машин, наблюдение за работой автоматов, автоматических линий. К вспомогательным рабочим относятся лица, занятые уходом за машинами, обслуживанием оборудования (слесари- ремонтники, электромонтеры, наладчики), перемещением грузов, перевоз пассажиров (транспортировщики, шоферы), обслуживанием помещений (уборщики, сантехники), а также приемщики заказов от населения, контролеры качества готовой продукции, рабочие участка запуска.

К категории руководителей относятся работники, занимающие должности руководителей организации и ее подразделений (выполняющие функции общего, линейного и оперативного руководства предприятия). В частности: директор (генеральный директор), президент, управляющий, начальник цеха; главные специалисты: главный инженер, главный механик, главный бухгалтер, главный экономист; к категории руководителей относятся также заместители по названным должностям.

В составе специалистов учитываются работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, другими работами, специалисты осуществляют планирование хозяйственной деятельности предприятия, оперативное управление производством, техническую подготовку производства, бесперебойное снабжение предприятия материально-энергетическими ресурсами, проведение маркетинговых исследований, обеспечивают высокий уровень качества и конкурентоспособности продукции, услуг. К специалистам относятся: инженеры, экономисты, бухгалтеры, художники, нормировщики, техники, психологи, социологи, юрисконсульты и др.

К категории служащих относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: секретари-машинистки, делопроизводители, чертежники, кассиры и др.

Основными этапами расчета показателей плана по труду и заработной плате в курсовом проекте являются:

- составление баланса рабочего времени одного среднесписочного рабочего на планируемый год;
- расчет численности по категориям персонала для проектируемого цеха (предприятия);
- расчет фонда заработной платы по категориям персонала;
- составление сводного плана по труду для проектируемого цеха (предприятия).

Расчет баланса рабочего времени одного среднесписочного рабочего

В качестве исходных данных для расчета баланса рабочего времени студент должен использовать отчетные данные действующего предприятия об использовании рабочего времени и намеченные мероприятия по улучшению организации и условий труда, обеспечивающие более рациональное использование рабочего времени в планируемом году. Баланс рабочего времени составляется по соответствующей форме.

© РГУТИС

Таблица – Баланс рабочего времени одного рабочего на 202_ г.

Показатели	План на 202___ год		
	в днях	в часах	в %
Календарный фонд времени			100,0
Количество нерабочих дней всего,			
в том числе:			
- праздничных;			
- выходных.			
Количество календарных рабочих дней.			
Неявки на работу всего дней,			
в том числе:			
- очередные и дополнительные отпуска;			
- отпуска по учебе;			
- отпуска в связи с родами; болезни;			
- выполнение государственных обязанностей.			
Число рабочих дней в году.			
Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня всего часов,			
в том числе:			
- для подростков;			
- другие потери.			
Средняя продолжительность рабочего дня.			
Полезный фонд рабочего времени одного рабочего (в часах).			

Расчет численности персонала цеха (предприятия)

Планирование численности персонала осуществляется по следующим категориям:

- рабочие (в т.ч.: основные, вспомогательные);
- руководители;
- специалисты;
- служащие.

Расчет численности рабочих

Планирование численности рабочих основного производства осуществляется по явочному и списочному составу, расчет численности вспомогательных рабочих ведется по списочному составу.

Явочный состав — количество рабочих, необходимое для выполнения производственной программы, то есть то, которое ежедневно должно присутствовать на рабочих местах. Списочный состав — это количество рабочих, которое числится в списках предприятия.

Явочное число основных рабочих определяется в соответствии с исходными данными к курсовому проекту.

Списочное число рабочих ($Ч_{сп.}$) определяется по явочному их числу ($Ч_{яв.}$) и общему планируемому проценту дней невыходов на работу (Z)

$$Ч_{сп} = \frac{Ч_{яв} \times 100}{100 - Z}.$$

© РГУТИС

Разность между списочным и явочным числом рабочих представляет собой число резервных рабочих ($Ч_р$)

$$Ч_{р.} = Ч_{сп.} - Ч_{яв.}.$$

Численность вспомогательных рабочих может быть принята на основе данных предприятия (цеха, участка), по материалам которого выполняется курсовой проект. Кроме того, численность вспомогательных рабочих может быть определена на основе соотношений, сложившихся на действующем предприятии между численностью рабочих различных категорий, мероприятий по совершенствованию структуры численности рабочих, сокращению ручного, тяжелого физического труда.

В проекте может быть определена численность вспомогательных рабочих на основании норм обслуживания, действующих на анализируемом предприятии (на предприятиях, осуществляющих аналогичные виды деятельности) нормативных данных.

Так, численность слесарей-ремонтников, электромонтеров может быть определена исходя из количества установленного оборудования, пересчитанного в условные ремонтные единицы *($\Sigma К_{ус.ед}$)*, норм обслуживания на 1-го рабочего *($Н_{обсл}$)*, коэффициента сменности *($К_{см}$)*

$$Ч_{сл.} = \frac{\sum К_{ус.ед.}}{Н_{обсл.}} \times К_{см.}.$$

Численность уборщиков производственных помещений может быть определена на основании площади *(S)* и нормы обслуживания на 1-го человека ($Н_{уб.}$)

$$Ч_{уб.} = \frac{S}{Н_{уб.}}$$

В расчетах могут быть приняты нормы уборки помещений при ручном способе уборки – 450 м^2, механизированном – 700 м^2.

Численность приемщиков заказов определяется на основании затрат времени за прием и выдачу заказов *($t_{пр.}$)*, количества заказов в смену, коэффициента сменности:

$$Ч_{см} = \frac{М \times t_{пр.} \times К_{см.}}{R},$$

где $t_{пр.}$ - затраты времени на прием и выдачу заказов (в расчете на 1 заказ).

Численность прочих вспомогательных рабочих (кладовщиков, контролеров и др.) определяется согласно штатному расписанию действующего предприятия (цеха), по материалам которого выполняется курсовой проект.

Данные расчетов сводятся в таблицу.

Таблица – Планируемая численность рабочих предприятия _____ (цеха) _____ на 202_ г.

№ п/п	Категория рабочих	Численность, чел.	
		явочный состав	списочный состав

© РГУТИС

№ п/п	Категория рабочих	Численность, чел.	
		явочный состав	списочный состав
1.	Основные рабочие, всего в т.ч. . . .		
2.	Вспомогательные рабочие, всего в т.ч. . . .		
Итого общая численность рабочих:			

Расчет фонда заработной платы персонала предприятия (цеха)

Планирование фонда заработной платы осуществляется по тем же категориям персонала, что и при расчете численности.

Исходными данными для расчета фондов заработной платы являются:

- объем производственной программы предприятия (цеха);
- численность персонала по категориям;
- действующие на предприятии (проектируемые) условия оплаты труда.

Причем, для целей четкого отнесения затрат на себестоимость продукции, услуг для категории основных производственных рабочих осуществляется последовательный расчет прямого (тарифного), часового, дневного и месячного фонда заработной платы; для других категорий осуществляется расчет месячного фонда заработной платы.

Расчет прямого фонда заработной платы основных рабочих

Прямой фонд заработной платы основных рабочих рассчитывается раздельно по профессиям. Например, фонд заработной платы рабочих, занятых на нормированных работах определяется на основании трудоемкости работ, сдельных расценок, планируемого выпуска продукции, услуг в год.

$$З_{пр} = \sum_{i=1}^{n} C_m \times K_c \times t_i \times П_{ni},$$

где C_m — часовая тарифная ставка I разряда, руб.;

t_i — трудоемкость продукции, услуг i-того вида, час;

$П_{ni}$ — планируемый годовой выпуск продукции, услуг i-того вида, ед.;

K_c – средний тарифный коэффициент выполняемых работ;

n — количество видов продукции, услуг.

или

$$З_{пр.} = \sum_{i=1}^{n} P_i \times П_{ni},$$

где P_i — сдельная расценка за единицу продукции, услуг i-того вида, руб.

© РГУТИС

Если оплата труда основных рабочих осуществляется в процентах от выручки, то расчет прямого фонда заработной платы производится по формуле

$$З_{пр.} = \frac{\sum_{i=1}^{n} V_i \times I_i}{100},$$

где V_i, — планируемая выручка от реализации i-того вида продукции, услуг, руб.;

I_i — процент отчислений на оплату труда при выполнении i-того вида продукции, услуг, %.

Если оплата труда осуществляется по окладной системе, то выполняются соответствующие расчеты.

Общий прямой фонд заработной платы рабочих определяется путем суммирования прямых фондов по отдельным профессиям основных рабочих.

Часовой фонд заработной платы рабочих включает прямой фонд и соответствующие доплаты.

Премии рабочим рассчитываются по формуле

$$З_{п.} = \frac{З_{пр} \times \alpha}{100},$$

где *а* — процент премий по группам основных рабочих в соответствии с действующими (проектируемыми) системами премирования.

Доплаты высококвалифицированным рабочим (мастерам первого и высшего класса) определяются по формуле

$$Д_{в.р.} = \frac{Ст_{вр.} \times т \times Ф_{п} \times в}{100},$$

где $Ст_{в.р.}$ — часовая тарифная ставка рабочих, имеющих классное звание, руб.;

т — численность рабочих, имеющих классное звание, чел.;

$Ф_п$— полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч.;

в — процент доплат высококвалифицированным рабочим (мастер первого класса — 10%, мастер высшего класса — 25%).

Доплаты за работу в вечернюю смену производятся в размере 20%, а за работу в ночную смену — 40% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в соответствующей смене. Указанная доплата за работу в ночную смену производится в случае, если не менее 50% ее продолжительности приходится на ночное время (с 22 часов вечера до 6 часов утра). Сумма доплат определяется по формуле

$$Д_{н} = \frac{Р \times С_{тн.} \times Ф_{н.}}{100},$$

где $С_{т.н}$ — средняя часовая тарифная ставка рабочих в ночное время, руб.;

Р — процент доплат за работу в ночное время;

$Ф_н$ — общее число часов работы в ночное время. Средняя часовая тарифная ставка рабочих, занятых в ночное время, определяется как средневзвешенная величина, исходя из численности рабочих каждого разряда и установленных тарифных ставок

$$С_{тн.} = \frac{С_{т.1\times} Ч_1 + С_{т.2} \times Ч_2 + ... + С_{т.п.} \times Ч_п}{Ч_{общ.н.}},$$

© РГУТИС

где $C_{т.i}...C_{т.n}$- — часовая тарифная ставка соответствующего разряда, руб.;
$Ч_1...Ч_n$— численность рабочих соответствующего разряда, чел.;
$Ч_{общ,н}$— общая численность рабочих, занятых в ночное время, чел.

Общее число часов работы в ночное время определяется по формуле

$$Ф_{н.} = Т_{н.в.} \times Ч_{общ.н.} \times Э,$$

где $Т_{н.в.}$ — число часов работы в ночное время;
$Ч_{общ.н.}$ — число рабочих, работающих в ночное время, час.;
$Э$ — эффективный фонд рабочего времени в год, дн.

Доплаты бригадирам, не освобожденным от основной работы, рассчитываются на основе данных действующего предприятия, на материалах которого выполняется данный курсовой проект, о размере месячной доплаты за руководство бригадой. Расчет ведется по формуле

$$Д_{бр.} = d \times 12 \times Ч_{бр..},$$

где d—-установленная за руководство бригадой месячная доплата бригадирам, руб.;
$Ч_{бр}$ — численность бригадиров, чел.

Доплаты резервным рабочим производятся, если эти рабочие специально планируются и официально назначаются приказом по предприятию.

Первый вид доплат осуществляется тогда, когда рабочий выполняет операции более низких разрядов, чем установленный ему тарифный разряд.

Сумма этих доплат рассчитывается по формуле

$$Д_{р.} = Ст\left(К_{с.рез.} - К_{с.}\right) \times Ф_{п.} \times Ч_{рез.},$$

где $К_{с.рез.}$ — средний тарифный разряд резервных рабочих.

Средний тарифный разряд резервных рабочих рассчитывается как средневзвешенная величина по формуле

$$К_{с.рез.} = \frac{\sum_{i=1}^{n} К_{рез.i/} \times Ч_{рез.i}}{Ч_{рез.}},$$

где l —число резервных рабочих, чел.;
$К_{рез.i}$ — тарифный коэффициент i-того разряда;
$Ч_{рез.}$ — численность резервных рабочих i-того разряда, чел.

Второй вид доплат резервным рабочим производится в том случае, если резервный рабочий выполняет в течение смены более двух различных операций. Доплата производится в размере 15% от тарифной ставки присвоенного ему разряда

$$Д''_{р.} = \frac{Ст \times К_{с.рез.} \times Ф_{п.} \times Ч''_{рез.} \times 15}{100},$$

где $Ч''_{рез.}$ — численность резервных рабочих, выполняющих более двух различных операций.

Общий размер доплат резервным рабочим $(Д_р)$ составит

$$Д_{р.} = Д'_{р.} + Д''_{р.}$$

Доплаты за обучение учеников производятся ежемесячно квалифицированным рабочим предприятия, не освобожденным от выполнения своей основной работы; они рас-

© РГУТИС

считываются в зависимости от установленной платы за обучение каждого ученика, срока обучения и численности учеников

$$Д_{о.уч.} = C \times N \times Ч_{уч.},$$

где C — оплата за обучение одного ученика в месяц, руб.;

N — срок обучения;

$Ч_{уч.}$ — численность учеников, чел.

Доплаты за условия труда $(Д_у)$ осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ, размер их устанавливается в процентах (в виде абсолютной надбавки) к тарифным ставкам.

Доплаты за разъездной характер работы $(Д_{р.х.р})$ может быть установлена для рабочих, обслуживающих клиентов на дому, на предприятиях, в организациях. Как правило, она устанавливается самим предприятием за каждую единицу принятого заказа.

$$Д_{р.х.р.} = в \times О_{г.};$$

где $в$ — установленная доплата за единицу услуги, руб.;

$О_г$. — годовое количество заказов, принятое с использованием данной форм обслуживания.

Часовой фонд заработной платы ($З_ч$) определяется по формуле

$$З_{ч.} = З_{пр.} + З_{п.} + Д_{в.р.} + Д_{н.} + Д_{бр.} + Д_{р.} + Д_{о.у.} + Д_{у.} + Д_{р.х.р.}$$

Если курсовой проект выполняется по предприятию, которое имеет выплаты по районному регулированию оплаты труда, то их необходимо учесть при определении окончательной величины часового фонда оплаты труда, скорректировав величину часового фонда ($З_{ч.}$) на планируемый коэффициент районных доплат.

Дневной фонд оплаты труда включает часовой фонд и соответствующие доплаты.

Доплаты подросткам за непроработанные льготные часы определяются по формуле

$$Д_{п.} = Cm_{п.} \times Ф_{л.п.},$$

где $Cm_п$ — среднечасовая тарифная ставка подростков, руб.;

$Ф_{л.п.}$ — общее число льготных часов, недоработанных подростками в течение года, час.

Среднечасовая тарифная ставка подростков рассчитывается как среднеарифметическая величина тарифных ставок, взвешенная по числу подростков соответствующих разрядов.

Общее число льготных часов подростков определяется по формуле

$$Ф_{л.п.} = Т_{л.} \times Ч_{п.},$$

где $Т_{л.}$ — число льготных часов, недоработанных одним подростком в течение смены, час.;

$Ч_{п.}$ — численность подростков, чел.

Доплаты за другие специальные перерывы в работе (кормящим матерям, для занятых на тяжелых и вредных работах) осуществляется исходя из среднечасовой заработной платы ($З_{ср.ч.}$) и числа часов специальных перерывов в год ($Ф_{с.п.}$).

Сумма доплат определяется по формуле

$$Д_{с.п.} = З_{ср.ч.} \times Ф_{с.п.},$$

Среднечасовая заработная плата рабочих определяется по формуле

© РГУТИС

$$З_{ср.ч.} = \frac{З_{ч.}}{Ч_{сп.} \times Ф_{п.}},$$

где $З_{ч.}$ — часовой фонд оплаты труда, руб.;

$Ч_{с.п.}$ — списочный состав основных рабочих, чел.;

$Ф_{п.}$ — полезный фонд рабочего времени 1 рабочего в год, час.

Дневной фонд оплаты труда определяется по формуле

$$З_{дн.} = З_{ч.} + Д_{п.} + Д_{с.п.}.$$

Месячный фонд оплаты труда включает дневной фонд и соответствующие доплаты.

Фонд заработной платы, предназначенный для оплаты очередных и дополнительных отпусков, рассчитывается по формуле

$$Д_{от.} = З_{ср.дн.} \times t_{отп.} \times Ч_{сп.},$$

где $З_{ср.дн.}$ — средняя дневная заработная плата основных рабочих, руб.;

$t_{отп.}$ — число дней очередных отпусков (из баланса рабочего времени), приходящееся на одного среднесписочного рабочего.

Среднюю дневную заработную плату определяют по формуле

$$З_{ср.дн.} = \frac{З_{дн.}}{Ч_{сп.} \times Э}.$$

Доплаты за отпуска учащимся определяются на основе данных за отчетный год с учетом изменений средней длительности этих отпусков в планируемом году. В курсовом проекте доплаты за отпуска учащимся можно произвести приближенно, то есть по формуле

$$Д_{уч.} = З_{ср.дн.} \times t_{уч.} \times Ч_{сп.},$$

где $t_{уч}$ - число дней учебных отпусков на 1-го рабочего (из баланса рабочего времени).

Доплаты за выполнение государственных обязанностей рассчитываются так же, как и оплата за очередные и дополнительные отпуска

$$Д_{г.о..} = З_{ср.дн.} \times t_{г.о..} \times Ч_{сп.},$$

где $t_{г.о.}$ — число дней выполнения государственных обязанностей на 1-ого рабочего (из баланса рабочего времени).

Выплаты стимулирующего и компенсирующего характера (вознаграждение по итогам работы за год, доплаты за выслугу лет) $(В_{к.})$ в курсовом проекте можно рассчитать на основе величины сложившихся в отчетном году выплат этого характера в расчете на 1 работника ($В_{к.}$) с учетом индексации выплат в связи с инфляционными процессами в стране ($I_{п.}$)

$$В_{к.} = В'_{к.} \times Ч_{сп.} \times I_{п.}.$$

Месячный фонд оплаты труда основных рабочих определяется по формуле

$$З_{м.} = З_{дн.} + Д_{от.} + Д_{г.о.} + Д_{уч.} + Д_{к.}.$$

Часовой фонд заработной платы соответствует калькуляционной статье в себестоимости услуг «Основная заработная плата производственных рабочих», а сумма доплат до дневного и месячного фондов заработной платы — статье «Дополнительная заработная

© РГУТИС

плата производственных рабочих». Дополнительная заработная плата ($З_{доп}$) равна разности между месячным и часовым фондами заработной платы.

Процент дополнительной заработной платы определяется по формуле

$$П_{доп.} = \frac{З_{мес.} - З_{ч.}}{З_{ч.}} \times 100.$$

Среднегодовая заработная плата равна частному от деления месячного фонда заработной платы на списочное число основных рабочих

$$З_{ср.год.} = \frac{З_{мес.}}{Ч_{сп.}}.$$

Основная заработная плата на единицу изделия составит

$$З'_{о.} = \frac{З_{ч.}}{П_{н.}},$$

где $П_{н.}$ — годовое количество изделий, ед.

Дополнительная заработная плата на единицу изделия составит

$$З'_{д.} = \frac{З_{м.} - З_{ч.}}{П_{н}}.$$

При планировании фондов заработной платы вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов и служащих следует планировать месячный (годовой) фонд заработной платы. При этом целесообразно использовать различные формы и системы оплаты труда: для рабочих сдельной, повременной, оплаты в процентах от выручки, для других категорий персонала – систему жестких или «плавающих» окладов.

На основании выполненных расчетов численности и фондов заработной платы работников предприятия (цеха) составляется сводная таблица показателей.

Таблица – Сводные показатели по труду на 202_ г.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя
	Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	
	Численность работающих,	чел.	
	в т.ч.		
	- рабочие основные;	чел.	
	- рабочие вспомогательные;	чел.	
	- руководители;	чел.	
	- специалисты;	чел.	
	- служащие.	чел.	
	Среднегодовая выработка:		
	1 работающего;	тыс. руб.	
	1 рабочего.	тыс. руб.	
	Фонд заработной платы работающих,		
	в т.ч.		
	- рабочие основные;	тыс. руб.	
	- рабочие вспомогательные;	тыс. руб.	
	- руководители;	тыс. руб.	

© РГУТИС

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя
	- специалисты;	тыс. руб.	
	- служащие.	тыс. руб.	
	Среднегодовая (среднемесячная) заработная		
	1 работающего;	тыс. руб.	
	1 рабочего.	тыс. руб.	

5.3. Расчет плановой себестоимости продукции, работ, услуг

В данном разделе проекта определяются важнейшие качественные показатели работы предприятия: уровень себестоимости продукции, работ, услуг, затраты на рубль реализации продукции и услуг.

При выполнении этого раздела проекта студенту следует изложить проблемы формирования затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг и пути их сокращения в условиях перехода к рыночной экономике.

Студенту необходимо составить плановую калькуляцию на выполнение продукции, работ, услуг в проектируемом предприятии по видам и на весь объем по предприятию в целом. При составлении калькуляции необходимо учитывать действующий на предприятии порядок формирования состава затрат на производство и реализацию с учетом особенностей производства и его структуры.

Расчеты выполняются в следующей последовательности:

- определяется стоимость и сумма амортизации установленного на предприятии оборудования;
- разрабатывается материальная смета на изготовление изделий (составляется на основании данных действующего предприятия по тем видам продукции, работ, услуг, для которых предусмотрен учет стоимости израсходованных материалов в себестоимости продукции, работ, услуг: изготовление мелких партий, полуфабрикатов, изделий по представленным образцам и т.д.);
- составляется смета накладных расходов;
- рассчитывается плановая калькуляция на производство продукции, работ, услуг проектируемого предприятия.

На основании группировки затрат по статьям калькуляции определяется порог рентабельности (критический объем), при котором обеспечивается безубыточность предприятия

$$V_{критич.} = \frac{УПР}{Ц - ПР_{ед.}},$$

где *УПР* — величина условно-постоянных расходов в себестоимости, руб.;

Ц— цена на единицу изделия, руб.;

$ПР_{ед.}$ — величина переменных расходов на единицу изделия, руб.

По данным таблицы можно определить также объем, необходимый для получения планируемой суммы прибыли

$$V_{необх.} = \frac{УПР + П_{пл.}}{Ц - ПР_{ед.}};$$

где $П_{пл}$, — планируемая прибыль, руб.

Если проект выполняется по материалам торгового предприятия, то составляется не плановая калькуляция, а дается расчет издержек обращения. Для организаций, осуще-

© РГУТИС

ствляющих другие виды деятельности, составляется смета затрат на содержание организации.

6. Расчеты плановой прибыли и ее распределение

Прибыль характеризует финансовые результаты деятельности предприятия. Она является основным источником производственного и социального развития предприятия, а с другой стороны — служит источником формирования государственного бюджета.

В проекте прибыль от реализации может составлять всю сумму балансовой прибыли предприятия.

Льготы по налогу определяются в соответствии с действующими законодательными Положениями ($Н_{льг}$).

Отчисления из балансовой прибыли в местный бюджет (уплата местных налогов) производится в соответствии с действующими законодательными актами Российской Федерации ($Н_м$).

Налогооблагаемая прибыль рассчитывается по формуле

$$П_{но} = П_р - Н_{льг} - Н_м \ ,$$

Расчет суммы налога на прибыль *($Н_п$.)* производится по формуле

$$H_п = \frac{П_{н.о.} \times a}{100},$$

где *а* — ставка налога на прибыль в соответствии с действующим законодательством, %.

Средства в распоряжении предприятия определяются по формуле

$$C_{п.} = П_{б.} - H_{п.},$$

Распределение средств на накопление ($С_н$) и потребление ($С_{п.п.}$) осуществляется в соответствии с нормативами, заложенными в учредительных документах предприятия. В курсовом проекте эти нормативы студент может принять по данным действующего предприятия.

После распределения прибыли рассчитывается фонд потребления предприятия

$$Ф_{потр.} = Ф_{о.т.} + C_{п.п.}.$$

В отличие от прибыли, выражающей абсолютную величину накоплений, уровень рентабельности является относительным показателем. Предприятие считается рентабельным, если в результате реализации продукции, работ, услуг она возмещает издержки и получает прибыль.

Основными показателями рентабельности являются:

1. *Рентабельность продукции, работ, услуг,* которая рассчитывается по формуле

$$Р = \frac{П}{С} \times 100\%,$$

где *П* — прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.;

С — полная себестоимость, тыс. руб.

2. *Рентабельность продаж,* которая рассчитывается по формуле

$$Р = \frac{П}{V} \times 100\%,$$

где *V* — выручка от реализации продукции, работ, услуг (нетто), тыс. руб.

7. **Финансово-экономические показатели**

© РГУТИС

Для определения эффективности предложенных в проекте организационно-технических мероприятий, производится сопоставительный анализ основных финансово-экономических показателей проектируемого предприятия (цеха) по сравнению с данными действующего предприятия (цеха).

Таблица – Финансово-экономические показатели

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателя		Проектные данные в % к действующим
			действующие	проектные	
1	Выручка от реализации работ, услуг, продукции	Тыс. руб.			
2	Численность работающих,				
	в т.ч. рабочих				
3	Среднегодовая выработка:				
	1 работающего	Тыс. руб.			
	1 рабочего	Тыс. руб.			
4	Фонд заработной платы, всего	Тыс. руб.			
	в т.ч. рабочих	Тыс. руб.			
5	Среднегодовая (среднемесячная) заработная плата:				
	1 работающего	Тыс. руб.			
	1 рабочего	Тыс. руб.			
6	Фонд потребления, всего	Тыс. руб.			
	в т.ч. рабочих	Тыс. руб.			
7	Среднегодовой (среднемесячный) доход (стр.6 : стр.2):				
	1 работающего	Тыс. руб.			
	1 рабочего	Тыс. руб.			
8	Себестоимость (издержки обращения)	Тыс. руб.			
9	Затраты на 1 руб. реализации работ, услуг, продукции	Руб.			
10	Прибыль всего	Тыс. руб.			
11	Налог на прибыль	Тыс. руб.			
12	Прибыль в распоряжении предприятия (чистая прибыль),	Тыс. руб.			
	в т.ч.: - фонд накопления	Тыс. руб.			
	- фонд потребления	Тыс. руб.			
13	Уровень рентабельности продукции, работ, услуг	%			

© РГУТИС

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателя		Проектные данные в % к действующим
			действующие	проектные	
14	Уровень рентабельности продаж	%			
15	Годовой экономический эффект	Тыс. руб.			
16	Срок окупаемости капитальных затрат	лет			

8. Выводы

После расчета основных финансово-экономических показателей, студент дает краткие выводы по проекту, в которых излагает основные результаты от внедрения плана организационно-технических мероприятий в анализируемом (проектируемом) предприятии (организации) и их влияние на основные показатели производственно-хозяйственной деятельности.

В конце проекта студент представляет список использованных источников и содержание проекта.

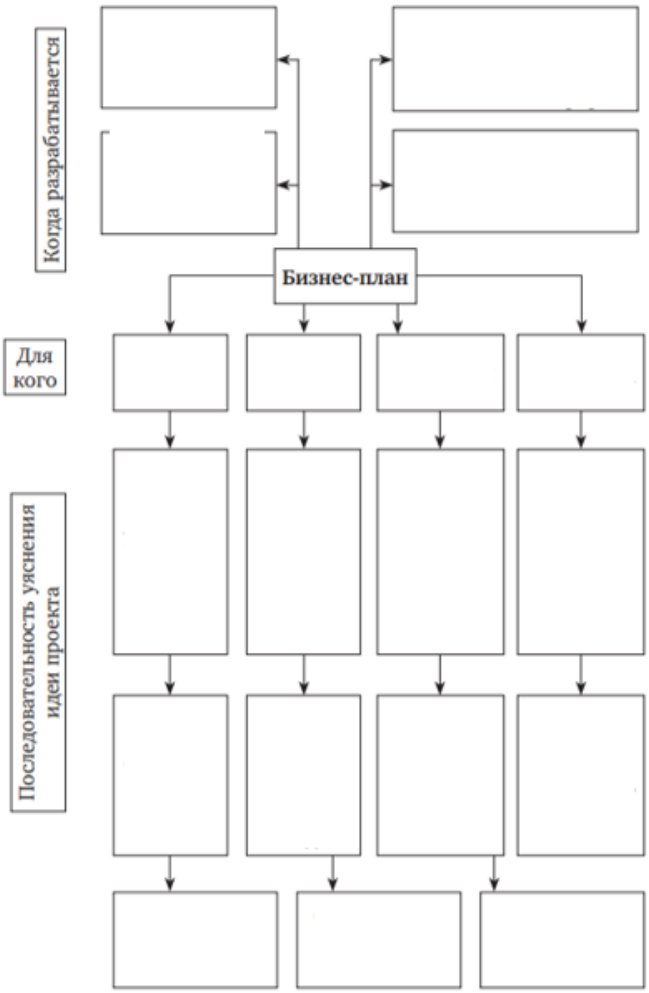
Тестовые и практические задания по модулю 3. Контрольная точка №1

1. Заполните таблицу сравнительных характеристик стратегического и оперативного бизнес-планирования на предприятии:

Признаки	Стратегическое бизнес-планирование	Оперативное бизнес-планирование
Цель, целевой функционал		
Содержательная характеристика		
Ключевая проблема		
Главная задача		
«Ядро» планирования		
Горизонт планирования		
Предметная область планирования		
Центральные объекты планирования		
Ключевые мероприятия, отражаемые в плане		
Плановые решения: Главное допущение Значение решений для успеха предприятия Сфера особой ответственности Задействованность уровней управленческой иерархии Продолжительность действия и частота принятия Ключевые ориентиры для принятия		

© РГУТИС

2. Заполните схему основных компонентов бизнес-плана



3. В таблице представлена последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана. Укажите разделы бизнес-плана.

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана
1. Оформление титульного листа	
2. Сбор и анализ информации о продукте	
3. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	
4. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	
5. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	
6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой и сбытовой политики	
7. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, сырьем и материалами, кадрами и другими ресурсами, определение затрат	
8. Разработка организационной структуры, штатного расписания, способов стимулирования персонала	
9. Расчет необходимого капитала, анализ и плани-	

© РГУТИС

рование основных финансовых показателей	
10. Определение источников финансирования, направленности и масштабности проекта, расчет эффективности	
11. Решение вопроса рисков и гарантий	
12. Решение вопросов правового обеспечения	

4	Стратегическое бизнес-планирование – это
1	Разновидность практической деятельности
2	Функция управления бизнесом
3	Процесс разработки стратегических бизнес-решений
4	Инструмент технического, организационного, экономического, финансового, управленческого обоснования дела

5	Ключевая проблема планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане предприятия сводится к
1	Идентификации целевого (стратегического) разрыва
2	Поиску приемлемого варианта создания нового потенциала для устранения це- левого (стратегического) разры
3	Пересмотру желаемых целей для приведения их в соответствие с достижимымив стратегической перспек
4	Определению необходимого для выживания и успешного долговременного функционирования предприятия финансового результата его деятельности в стратегическойперспективе

6	Анализ состояния рынка проводится с использованием следующих приемов:
1	SWOT-анализа
2	PESTEL-анализа
3	Матрицы BCG
4	Верны все предыдущие ответы

7	Задачи планирования продукта, маркетинга и сбыта в бизнес-плане предприятия – это
1	Формулирование видения и миссии
2	Установление стратегических целей
3	Определение требуемых бизнесу для достижения целей стратегических позиций
4	Обоснование ресурсных потребностей и возможностей для развития бизнеса встратегической перспективе

8	Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?
1	Через систему натуральных и финансовых показателей
2	Через систему натуральных и стоимостных показателей
3	Через систему нормативных индексов и коэффициентов
4	Через систему базисных и индексных коэффициентов

9	Назначение бизнес-плана заключается в том, чтобы
1	Служить обоснованием вновь начинаемого бизнеса и оценки возможных результатов
2	Выступать средством получения извне (со стороны финансовых рынков) инвестиций, а также финансирования со стороны руководствапредприятия, муниципального образова-

© РГУТИС

	ния, региона, страны
3	Оказать помощь в снижении рисков хозяйствования
4	Служить инструментом стратегического и оперативного планирования

10	Предметная область планирования продукта, маркетинга и сбыта на действующем предприятии охватывает
1	Систему производства и сбыта
2	Размер и структуру выпуска.
3	Структуру капитала
4	Материальные, социальные и финансовые результаты использования имеющегося потенциала

11	Ключевой вопрос планирования продукта, маркетинга и сбыта на предприятии, формулируется следующим образом
1	Какие рыночные позиции должно занять предприятие в стратегической перспективе
2	Как обеспечить реализацию в бизнес-плане интересов, связанных с предприятием
3	Как должен развиваться внутренний потенциал предприятия
4	Какую прибыль получит предприятие от реализации стратегических мероприятий по развитию бизнеса

12	Бизнес-планом является
1	Самостоятельный документ, включающий структурированную систему дан- ных о намерениях и перспективах осуществления конкретного проекта, финансовом и организационном обеспечении программы реализации намеченных в нем мероприятий
2	Самостоятельный специально подготавливаемый документ, в котором идеи нововведений получают дальнейшую детализацию и проработку
3	Скомпонованный документ, связанный с любой новой деловой инициативой (новый продукт, проект, предприятие)
4	План-программа деятельности, содержащую систему планомерно организованных мероприятий и показателей

13	Матрица BCG как инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге содержит
1	Расчет относительной доли рынка
2	Расчет темпов роста рынка
3	Объем продаж
4	верны все предыдущие ответы

14	Бизнес-планированием является
1	Самостоятельная плановая деятельность на предприятии, конечным продуктом которой становится бизнес-план
2	Процесс, специфическая область деловых технологий как неотъемлемая частью любого бизнеса, средство привлечения внешнего капитала, обеспечения эффективности бизнеса
3	Вид управленческой деятельности, связанной с оперативным планированием на предприятии
4	Вид управленческой деятельности, связанной с планированием долгосрочного вложения

© РГУТИС

	средств

15	Бенчмаркинг как альтернативный метод стратегического планирования включает
1	анализ отрасли
2	анализ конкурентов
3	выработка стратегии
4	верны все предыдущие ответы

16	Разделы бизнес-плана по продукту, по маркетингу и по сбыту на действующем предприятии разрабатываются
1	По бизнес-линиям (продукция, работа, услуги, технические решения
2	По вновь создаваемому крупному производственному объекту
3	По проблемам производственных подразделений предприятия
4	По проблемам развития и санации предприятия

17	Центральными объектами планирования продукта, маркетинга и сбыта надействующем предприятии являются
1	Долговременная потребность в финансовых ресурсах
2	Стратегические ключевые ресурсные компетенции
3	Имеющаяся производственная база
4	Риски

18	На какой стадии проводится оценка экономической эффективности
1	Ликвидационной
2	Операционной
3	Предынвестиционной
4	Инвестиционной

19	Прогноз объема продаж содержит следующие составные части
1	объемы продаж по период
2	объемы продаж по продуктам и услугам
3	объемы продаж по группам потребителей
4	верны все предыдущие ответы

20	План маркетинга содержит
1	прогноз точки самоокупаемости (безубыточности)
2	конкурентный анализ и выбор рыночной ниши
3	характеристику степени риска коммерческой неудачи для данной сферы бизнеса
4	потребность нового предприятия в инвестициях и приемлемость проекта с экономической точки зрения

Тестовые задания по модулю 3. Контрольная точка №2

1. Аудит маркетинга, как составная часть маркетингового планирования, необходим для:

1. обеспечения работой отдела маркетинга;
2. критической оценки положения предприятия;

© РГУТИС

3. разработки программы маркетинга по товарам.

2.План маркетинга предприятия является:
1. частью бизнес-плана;
2. отдельной стратегией;
3. миссией предприятия.

3.Основной целью маркетинга предприятия может быть:
1. расширение рынка;
2. увеличение доли компании на рынке;
3. повышение рентабельности;
4. все перечисленное выше.

4.Бюджет маркетинга необходим для:
1. повышения рентабельности основной деятельности;
2. сокращения потерь;
3. реализации плана маркетинга и достижения целей предприятия.

5. Контроль маркетинга:
1. представляет заключительный этап в плановой деятельности;
2. начало плановой деятельности;
3. середина плановой деятельности;
4. не является плановой деятельностью.

6. Для проведения анализа маркетинга используют:
1. фактические данные;
2. плановые и фактические;
3. прогнозные данные;
4. данные за прошлые периоды.

7. При контроле стратегического маркетинга сопоставляются:
1. финансовые результаты;
2. эффективность рекламных компаний;
3. достижение долговременных целей;
4. выполнение плана по прибыли для ряда лет.

8. Для каждой ситуации выберите вариант ответа – «да» или «нет»:

1. Каждое предприятие в рыночной экономике разрабатывает стратегию маркетинга.

2. Выбор основных (базовых) стратегий развития предприятия зависит прежде всего от его юридической формы.

3. План маркетинга – это не изменяемый документ на весь период его действия.

4. План маркетинга фирмы, работающей для экспорта, обязательно отличается от плана для внутреннего рынка.

9. Ниже приводятся дефиниции важнейших терминов, используемых в данной главе. Выберите правильное для каждого термина определение.

Термин	Определение
1. Бизнес-план предприятия.	1. Установка маркетинговых целей, выбор

© РГУТИС

	стратегии и разработка действий по их выполнению.
2. Стратегия достижения целей предприятия.	2. Максимальная эффективность использования ресурсов предприятия.
3. Стратегия оптимальной структуры активов.	3. Данные стратегии определяют получение прибыли и ее использование.
4. Дивидендная, процентная и стратегия вложений.	4. Одна из стратегий основной деятельности предприятия.
5. Планирование маркетинга.	5. План производственной и сбытовой деятельности предприятия.
6. Стратегия хозяйственного портфеля.	6. Набор взаимосвязанных стратегий в различных сферах деятельности предприятия по реализации его миссии.
7. Критерий выбора стратегий предприятия.	7. Стратегия, определяющая виды инвестиций предприятия, направления и способы их использования.
8. Стратегия быстрых доходов.	8. Часть предприятия, обладающая самостоятельностью в управлении и использованию ресурсов, определении и реализации сбытовой политики.
9. Инвестиционная стратегия.	9. Стратегия, используемая при внедрении новых товаров.
10.Стратегическая хозяйственная единица.	10. Определение направлений деятельности предприятия по рынкам и товарам.

10. *Конкурентный анализ на основе рыночной концентрации на примере отрасли п*роизводства детских игрушек:

	Наименование предприятия	Динамика выпуска продукции, млн. руб			
		2021	рыночная доля i-той фирмы	2022	рыночная доля i-той фирмы
1	«Белоснежка», ООО	100		110	
2	«Белочка», ООО	90		80	
3	«Детский мир», ОАО	80		70	
4	«Карамболь», ОАО	130		140	
5	«Лукоморье», ООО	70		70	
6	«Мир сказок», ООО	60		-	-
7	«Русалочка», ООО	80		85	
8	«Шрек», ОАО	50		110	

Заполнив соответствующие графы, рассчитайте индекс концентрации для трех фирм (CR_3) в отрасли в 2021 и 2022 годах
Как изменится индекс HHI в 2022 по сравнению с 2021 г?

11. Сравните показатели концентрации по четырем фирмам (CR_4) и индекс HHI

Количество фирм и доля каждой фирмы	Концентрация по четырем фирмам	HHI
10 по 10%		

© РГУТИС

6 по16%		
5 по 20%		
4 по 25%		
3 по 33%		

Выполните такое сравнение по 2022 году в вышеуказанной отрасли производства детских игрушек

12. На основе анализа пяти сил М.Портера оценить текущее состояние и перспективы проекта по развитию фирмы в сфере оказания ветеринарных услуг «Четвероногий друг».

Оценить каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл означает отсутствию проявления фактора; «2» балла – слабое влияние фактора; «3» балла – значительное влияние фактора. Затем на основании результатов мнения экспертов рассчитать средний балл оценок каждого фактора и каждой силы конкуренции (как пример – таблица 1 кейса 9).

Таблица 1. Анализ пяти сил М. Портера для ООО «Четвероногий друг»

Силы конкуренции по М. Портеру	**Виды риска и факторы**	**Степень воздействия сил на компанию**			**Средний балл**
		эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	
Конкуренция среди действующих в отрасли компаний	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов				
	Степень насыщенности и концентрации рынка				
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку				
Средний балл					
Возможность входа на рынок потенциальных конкурентов	Барьеры входа на рынок				
Средний балл					
Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)	Влияние товаров-субститутов, переход на новые способы удовлетворения услуги				
Средний балл					
Сила поставщиков	Качество товара и услуги				
Сила покупателей	Число покупателей				
Итого, средний балл:	____ Данный показатель средний\высокий, что говорит о влиянии внешних условий на ООО «Четвероногий друг» и это влияние будет усиливаться, что требует реализации конкурентах стратегий защиты от всех пяти конкурентных сил и рисков				

© РГУТИС

Сделать вывод.
Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

13. Плановая численность персонала предприятия определяется:
а) по уровню прибыли;
б) по размеру основных фондов;
в) по категориям работников;
г) по стажу работы.

14 Планирование численности рабочих начинается с разработки:
а) баланса материальных ресурсов;
б) плана движения денежных средств;
в) организационно-технических мероприятий;
г) баланса рабочего времени одного рабочего.

15. При планировании численности служащих составляют:
а) штатное расписание;
б) баланс трудовых ресурсов;
в) проект развития предприятия;
г) баланс основных фондов.

16. Уровнем производительности труда является:
а) объем выпуска продукции предприятием;
б) выработка продукции на одного работающего (рабочего);
в) производительность оборудования;
г) себестоимость продукции.

17. Эффективный (полезный) фонд времени работы одного рабочего используется для планирования:
а) объема товарной продукции;
б) потребности в оборудовании;
в) численности рабочих;
г) прибыли.

18. Установите соответствие

Показатель	Содержание
1. Производительность труда	А. Количество дней (часов), которые по плану может отработать рабочий в течение года
2. Численность персонала	Б. Количество продукции, изготовленное рабочим в единицу рабочего времени
3. Эффективный фонд времени одного рабочего	В. Процентное соотношение плановой и фактической производительности труда
4. Плановый рост производительности труда	Г. Количественная характеристика работников предприятия

19. На основе данных таблицы определите:
1) Среднюю списочную численность рабочих;
2) Среднюю явочную численность рабочих.

© РГУТИС

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Явки на работу, чел-дней	35742	26718	40467
Неявки по всем причинам, чел.-дней	19128	14687	21254
Длительность календарного периода: всего дней в т.ч. рабочих	31 21	91 61	181 123

20. На основе данных таблицы определите:
Определить коэффициенты использования;
1) средней явочной численности;
2) средней списочной численности.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Средняя списочная численность, чел	1540	875	245
Средняя явочная численность, чел.	1370	798	231
Среднее число фактически работавших рабочих, чел.	1340	790	229

Практикум и тестовые задания по модулю 3. Контрольная точка №3

1. Практикум по калькуляции: Мебельная фабрика производит кухонные гарнитуры. Хозяин сети мебельных магазинов подал заказ на изготовление 240 кухонных гарнитуров. Составить калькуляцию себестоимости на один кухонный гарнитур. Цены за единицу продукции с установить помощью интернет – сайтов

:

Наименование материала	Ед. измерения	Норматив расхода в ед. измерения	Цена за единицу, руб.	Общая сумма затрат, руб
ДВП лист	лист	24,2		
Стекло	кв. м.	7,6		
Лак для покрытия	литр	5,5		
Дверные петли	шт.	16		
Дверные ручки	шт.	10		
Шурупы	упаковка	1		
Электроэнергия	кВт	35		

Норма расхода материалов на единицу продукции

2. Общий фонд оплаты труда производственных рабочих на весь заказ: 870 000 руб. в год.
3. Обязательные страховые взносы – 30,2% от фонда оплаты труда 262 740 руб
4.Амортизация и текущий ремонт оборудования – 93 600 руб. в год на весь объем заказа.
Итого прямых затрат на единицу продукции:

5. Цеховые расходы за год, в том числе:
5.1. Оплата труда административно-управленческих работников цеха – 340 000 руб. в год

© РГУТИС

=
5.2. Обязательные страховые взносы – 30,2% 102 680 руб, на единицу =
5.3. Содержание зданий и сооружений цеха – 160 800 руб. в год.
5.4. Текущий ремонт цеха – 36 860 руб. в год.
5.5. Амортизация зданий, сооружений и инвентаря цехового назначения –73160 руб. в год
5.6. Затраты на обеспечение техники безопасности – 32 900 руб. в год.
5.7. Возмещение износа быстроизнашивающихся и малоценных предметов – 10 860 руб. в год.
Итого, цеховые расходы в расчете на одно изделие составят: _____
Цеховая себестоимость изделия: _____
6. Общехозяйственные расходы за год, в том числе:
6.1. Заработная плата аппарата управления – 690 800 руб. в год.
6.2. Обязательные страховые взносы – 30,2% -
6.3. Оплата командировок и служебных поездок – 10 000 руб. в год.
6.4. Охрана и сигнализация – 52 160 руб. в год.
6.5. Амортизация и текущий ремонт зданий и инвентаря общезаводского назначения – 80 960 руб. в год.
6.6. Содержание зданий и сооружений общезаводского назначения – 167 900 руб. в год.
6.7. Подготовка кадров – 28 900 руб. в год.
Общехозяйственные расходы на одно изделие составят: _____ Производственная себестоимость изделия: _____
7. Коммерческие расходы – 124 600 руб. в год из них:
7.1. Доставка мебели – 30 900 руб. в год.
7.2. Реклама – 93 700 руб.
Коммерческие расходы на одно изделие: _____
Итого полная себестоимость изделия: _____
8. Заполнить калькуляцию себестоимости продукции

Калькуляция себестоимости единицы продукции

Статья затрат	**Стоимость, руб.**	**Структура, %**
Сырье, материалы и комплектующие изделия		
Электроэнергия		
Зарплата производственных рабочих		
Обязательные страховые взносы		
Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования		
Цеховые расходы		
Итого цеховая себестоимость		
Общехозяйственные расходы		
Итого производственная себестоимость		
Коммерческие расходы		
Итого полная себестоимость		

© РГУТИС

2. Заполните таблицу

Вид	Аббревиатура	Формула	Понятие
Постоянные	FC		
Переменные	VC		
Общие (валовые)	TC		
Средние постоянные	AFC		
Средние переменные	AVC		
Средние валовые, общие	ATC		

3. Выполните маржинальный анализ и нарисуйте график точки безубытотчности

FC Ресторана = 1 129 000 рублей в месяц
P = 2 000 рублей (средний чек)
AVC = 1 100 рублей средние переменные
Q = 1000 гостей в месяц
Qточка безубыточности =
Запас финансовой прочности =
Производственный леверидж=

4 Издержки, связанные с выполнением внутренних контрактов, это:
1 трансакционные издержки
2 долгосрочные издержки
3 организационные издержки
4 бухгалтерские издержки

5 Коммерческие расходы относятся на себестоимость продукции пропорционально:
1 Производственной себестоимости продукции
2 Основной зарплате основных производственных рабочих
3 Материальным затратам
4 Верно а, б, в

6 При использовании нового оборудования можно увеличить объем производства на предприятии. Изменится ли в краткосрочном периоде себестоимость единицы продукции, если переменные затраты на единицу продукции не меняются?
1 снизится
2 повысится
3 Не изменится
4 Нет верного ответа

7 В смету затрат предприятия, составленную по экономическим элементам,входят
1 Амортизация основных производственных фондов
2 Общепроизводственные расходы
3 Общехозяйственные расходы
4 Верно а, б, в

© РГУТИС

8 Объединение и установление рациональных взаимосвязей между цехами,участками, отдельными исполнителями для выполнения общей работы — это

1 Кооперирование
2 Концентрация
3 Специализация
4 Централизация

9 Какой из методов является наиболее эффективным при планировании прибыли?

1 Расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок
2 Определение точки безубыточности
3 Бюджетирование и контроллинг
4 Метод минимизации издержек

10 Чему равна чистая прибыль

1 Выручка + Затраты
2 Выручка – Затраты
3 Выручка × Затраты
4 Выручка = Чистая прибыль

11 Какая проблема возникает при анализе точки безубыточности?

1 какие затраты считать постоянными, какие — переменными
2 покрытие обязательств из поступлений от продаж
3 расчет суммарного объема от продаж, соответствующий точке самоокупаемости
4 Никаких проблем не возникает

12 Затраты на производство единицы продукции в части условно-переменных расходов – 0,5 тыс. рублей; цена реализации единицы продукции – 1 тыс. рублей; общая сумма условно-постоянных затрат – 50 тыс. рублей. Минимальный объем продукции, необходимый для вступления предприятия в зону прибыльности

1 50 единиц продукции
2 75 единиц продукции
3 100 единиц продукции
4 Нет верного ответа

13 Основным достоинством методики анализа безубыточности является

1 возможность определения критического объема производства
2 возможность прогнозирования прибыли
3 возможность прогнозировать основные показатели предприятия при изменении ситуации на рынке
4 Верны все предыдущие ответы

14 Если увеличиваются постоянные издержки, то:

1 снижается критический объем производства
2 повышается критический объем производства
3 на критический объем производства это никак не влияет
4 Верны все предыдущие ответы

© РГУТИС

15 Имеются следующие данные: переменные затраты на единицу продукции – 195 руб; постоянные затраты предприятия - 1 560 тыс. руб; Определите цену изделия, кот. позволяет предприятию, продав 12 000 единиц продукции, получить прибыль в сумме 400 000 рублей

1 157,8 рубля
2 358,3 рубля
3 397,4 рубля
4 462,1 рубля

16 Какое понятие из нижеперечисленных демонстрирует, сколько товаров, работ, услуг покупают потребители в определенной нише за заданный период в стоимостном или объемном выражении:

1 План продаж
2 Емкость рынка
3 Пенетрация
4 Прогноз продаж

17 Эффект операционного рычага показывает

1 на сколько % изменится прибыль при изменении выручки на 1 %
2 на сколько % изменится прибыль при изменении постоянных затрат на 1 %
3 на сколько % изменится прибыль при изменении переменных затрат на 1 %
4 на сколько % изменится прибыль при изменении производительности труда на 1 %

18 Себестоимость продукции включает в себя:

1 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме, включающие амортизацию, стоимость сырья, материалов, топлива, энергии, оплату труда
2 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме, включающие амортизацию, стоимость сырья, материалов, топлива, энергии
3 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме, включающие стоимость сырья, материалов, топлива, энергии, оплату труда
4 затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме

19 Методика маржинального анализа базируется на изучении соотношения между следующими группами показателей

1 издержки – объем производства – прибыль
2 переменные издержки – постоянные издержки – плановые издержки
3 плановый объем продаж – фактический объем продаж - % выполнения плана
4 запас финансовой прочности - операционный рычаг - точка безубыточности

20 Если увеличиваются постоянные издержки

1 снижается критический объем производства
2 повышается критический объем производства
3 на критический объем производства это никак не влияет
4 верны все предыдущие ответы

© РГУТИС

Практические и тестовые задания по модулю 3. Контрольная точка №4. Защита проекта по бизнес-планированию

1. Размер вложенных средств в проект - 600 000 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся
Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

2. Установите соответствие:

a) чистый дисконтированный доход	1) время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ниже этот **период**, тем лучше
b) внутренняя норма доходности	2) разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
c) срок окупаемости	3) время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
d) Дисконтированный срок окупаемости	4) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

Ответ:

1	2	3	4

3. Выполните расчет аннуитета проекта двумя способами:
Дано: NPV = 100 тыс.руб.; R =25%; T = 5 лет

4. Перед организацией Б стал выбор: бизнес-план X, бизнес-план Y; вложение денег в банк. Какой вариант наиболее эффективный, если r=20%, r=30%, r=50% (используя относительный метод и метод ликвидности). IX = 200; IY = 400.

5. В управлении рисками проекта критерий принятия решения в условиях неопределенности, основанный на выборе максимального среднего значения, называется:

1 Критерием Лапласа
2 Критерием Вальда
3 Критерием Гурвица
4 Критерием Сэвиджа

Ответ:

6. Методами управления рисками проекта являются: Кол-во правильных ответов - 2

© РГУТИС

1 метод критического пути
2 метод дерева решений
3 метод диссипации
4 метод локализации

Ответ:

7. Установите соответствие:

a) чистый дисконтированный доход	1) IRR
b) внутренняя норма доходности	2) PP
c) срок окупаемости	3) NPV
d) Дисконтированный срок окупаемости	4) DPP

Ответ:

1	2	3	4

8. Впишите формулы расчета показателей:

a) Рентабельность проекта	
b) Производственный леверидж или эффект производственного рычага	
c) Запас финансовой прочности	
d) Точка безубыточности	
e) Валовая маржа	

9 В структуру финансового раздела проекта входят
1 Ценовая политика
2 Анализ инвестиционных рисков
3 План денежных потоков
4 Прогноз новой продукции

10 Что является объектом финансового планирования?
1 Формирование фондов обращения и накопления
2 Размер и направление потоков денежных средств
3 Формирование производственного фонда
4 Формирование фонда оплаты труда и резервного фонда

11 Что характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату?
1 План денежных потоков
2 План прибылей и убытков
3 Реестр цен
4 Баланс

12 Чистый денежный поток - это разница между:

© РГУТИС

1 валовым денежным потоком и остатком денежных средств на начало периода
2 валовым денежным потоком и остатком денежных средств на конец периода
3 притоком и оттоком денежных средств
4 валовым денежным потоком и остатком денежных средств по средневзвешенному показателю

13 Ресурсы, полученные и контролируемые субъектом в результате событий прошлых периодов, от которых ожидается получение экономической выгоды в будущем:
1 пассивы
2 активы
3 доход
4 баланс

14 В структуру финансового раздела проекта входят
1 Ценовая политика
2 Анализ инвестиционных рисков
3 План денежных потоков
4 Прогноз новой продукции

15 Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?
1 Через систему натуральных и финансовых показателей
2 Через систему натуральных и стоимостных показателей
3 Через систему нормативных индексов и коэффициентов
4 Через систему базисных и индексных коэффициентов

16 Коэффициент дисконтирования показывает
1 какой ежегодный процент возврата хочет иметь инвестор на инвестируемый им капитал
2 процесс увеличения первоначальной стоимости денежного потока путем начисления процента
3 будущую стоимость текущих платежей и поступлений
4 отношение приращения исходной суммы к базовой величине

17. Выручка от реализации продукции – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.
Определить: балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

18 При каком значении индекса рентабельности (PI) проект бесперспективен, капиталовложения нецелесообразны
1 PI менее 1
2 PI=1
3 3 PI менее 100
4 4 PI более 100

19 Общее правило использования показателя NPV (подчеркните правильный ответ)

© РГУТИС

1 если NPV более нуля, то проект принимается\проект отклоняется\происходит окупаемость инвестиций
2 если NPV менее нуля, то проект принимается\ проект отклоняется\происходит окупаемость инвестиций
3 если NPV равно нулю, то проект принимается\проект отклоняется\происходит окупаемость инвестиций

20. Рассчитайте показатели по Вашему проекту и сведите в следующую таблицу:

Параметр	Значение	Формула, расчет, критерий
Переменные затраты (VC) и средние переменные (AVC)		
Постоянные затраты (FC)		
Цена (P)		
Объем продаж (в натур. величинах)		
Точка безубыточности (BEP), в шт.		
Точка безубыточности (BEP), в руб.		
Выручка (B)		
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %		
Показатели экономической эффективности проекта при r= ___%		
PP		
DPP		
NPV		
IRR		
PI		

Вывод:
— NPV _____ и указывает на _____ продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на _____ руб;
— PI _____ единицы характеризует получение _____ дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
— IRR _____ ставку дисконтирования и указывает _____ запас прочности стоимости вложенного капитала;
— срок окупаемости простой _____, дисконтированный – _____года

Выполнение задания: защита группового проекта по теме «Разработка бизнес-плана новой организации»

Структура и порядок разработки бизнес-плана

Примерная структура бизнес-плана включает следующие разделы.

1. Титульный лист. На титульном листе отражается:
- полное название и адрес фирмы;
- имя предпринимателей или учредителей и адреса;
- суть предлагаемого проекта;

© РГУТИС

- совокупная стоимость проекта;
- заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению.

2. Вводная часть. Во вводной части излагаются основные положения предлагаемого проекта:
- чем будет заниматься создаваемое предприятие,
- сколько денег в него потребуется вложить,
- какой ожидается спрос на его продукцию
- почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

Вводная часть в основном предназначена для потенциальных инвесторов.

3. Анализ положения дел в отрасли. Здесь находят отражение следующие вопросы:
- анализ текущего состояния дел в отрасли,
- сведения о намечающихся тенденциях,
- перечисление потенциальных конкурентов и указание их сильных и слабых сторон,
- указание, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги.

4. Существо предлагаемого проекта (продукты и услуги). Данному разделу уделяется особое внимание, потому что в нем отражается суть проекта. Независимо от стратегических и тактических соображений предпринимателя бизнес не может быть успешным, если не обеспечена привлекательность его продукции или услуг. Решая вопрос о том, как лучше всего представить свою продукцию в бизнес-плане потенциальному инвестору, предприниматель должен определить, что может произвести на него наиболее сильное впечатление и что ему легче всего оценить. Оптимальный вариант — представление реального образца предлагаемого к выпуску товара, хотя это и не всегда возможно (когда идет речь о новом товаре, который требует доработки). В таком случае желательно иметь демонстрационный образец товара или знать мнение экспертов о данном товаре. Мнение возможных потребителей, которые знакомы с товаром или услугами и могут дать о них благоприятный отзыв, также желательно привести (или представить их список, чтобы инвестор мог самостоятельно убедиться в данном мнении).

В данном разделе бизнес-плана следует дать подробное изложение предлагаемого проекта:

- описать предлагаемый продукт (услугу),
- где и в каком помещении будет находиться фирма или офис;
- сколько и каких специалистов потребуется;
- какое оборудование необходимо для офиса;
- на чем основана вера в успех;
- на какой стадии находится разработка нового продукта;
- если предприятие уже существует, то рассказать о том, что и как оно выпускало раньше.

Основной задачей данной части бизнес-плана является описание характеристик товара (услуги), предлагаемого в бизнес-плане, и стадии разработки нового продукта (услуги). Если речь идет о продукции, то следует дать описание основных ее характеристик, особенностей, свойств и т. п. Если же — об оказании услуг, то необходимо с помощью диаграмм и графиков показать, что будет обеспечивать данная услуга лучше всего. После описания продукта (услуги) необходимо остановиться на ее привлекательных сторонах, возможностях ее использования, подчеркнуть уникальность и потенциал возможного применения. Особое внимание следует уделить стадии разработки данного товара и готовности его выхода на рынок. Если предлагается дополнительная доработка товара или его совершенствование после выхода на рынок, то мероприятия и действия в области исследований и разработок следует включить в производственный план.

5.Производственный план. Если предполагается создать не производственное

© РГУТИС

предприятие, а торговое, то соответствующий раздел называется "Торговый план". В производственном плане должно содержаться полное описание всего производственного процесса. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчику (субподрядчикам), то необходимо дать о нем сведения, назвать причины, по которым был сделан такой выбор, цены и привести информацию о ранее заключенных контрактах.

По тем операциям, которые предполагается выполнять силами самого предприятия, необходимо дать:

- схему производственных потоков,
- список производственного оборудования,
- список сырья и материалов с указанием для каждого наименования фирмы поставщика, условий поставки, ориентировочной стоимости,
- список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем.

6. План маркетинга.

План по маркетингу необходимо иметь на предприятии вне зависимости от того, ищете вы инвесторов или нет. Наличие такого плана даст вам возможность обнаружить те проблемы и препятствия, с которыми возможно предстоит столкнуться в будущем. Это позволит заблаговременно к ним подготовиться и оценить новые потенциальные возможности. Кроме этого, план по маркетингу поможет вам распознать и правильно оценить два основных типа рисков: внутренние, которые возможно контролировать (цена, реклама, штат сотрудников, занимающихся продажами и т.п.), внешние (состояние экономики, уровень конкуренции, тенденции на рынке), т.е. такие факторы, которые невозможно контролировать со стороны руководства предприятия.

План маркетинга должен отражать ваши финансовые проекты на будущее независимо от того, является ли ваш бизнес уже действующим, необходимо ли вам найти финансирование, планируете ли вы расширение своего предприятия в течение года. Он должен четко дать ответы на вопросы, почему вы ожидаете прироста объема продаж, почему оправданы инвестиции в новое оборудование для производства нового товара или оказания новых видов услуг, т.е. как план по маркетингу окажет влияние на получение большей прибыли.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшей составляющей успеха нового предприятия, поэтому необходимо все продумать и убедиться, что предлагаемая стратегия действительно может быть реализована. На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед и ежемесячно или даже еженедельно в него вносятся коррективы с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

План маркетинга должен удовлетворять следующим критериям:

1) излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия;

2) иметь в основе реальные факты и реалистичные допущения;

3) предусматривать рациональное использование всех наличных ресурсов (финансовых, материальных и трудовых), включая распределение обязанностей и ответственности;

4) содержать описание организационной структуры, обеспечивающей реализацию намеченных целей;

5) строиться с расчетом на перспективу, т.е. обладать преемственностью целей и задач;

6) содержать краткие и ясные формулировки;

7) быть гибким, по возможности содержать альтернативные пути решения проблемы;

© РГУТИС

8) давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

Общий алгоритм последовательности разработки плана маркетинга представлен на рис. 1.

Порядок составления плана маркетинга. План маркетинга может состоять из нескольких взаимоувязанных частей. В нем должны быть тщательно проработаны вопросы о потенциальных рынках, покупателях, объемах продаж, стратегии маркетинга, конкурентах. Игнорирование какого-либо вопроса при разработке плана маркетинга может привести к серьезным потерям и к краху намеченного предприятия.

Укрупненно план маркетинга можно разбить на 4 части:

1. Исследование рынка и определение спроса;
2. Конкурентный анализ и выбор рыночной ниши;
3. Определение стратегии маркетинга;
4. Прогноз объема продаж.

Анализ будущего рынка сбыта является основой плана маркетинга. От тщательности анализа зависят последующие выводы и выбранная стратегия. Неудача большинства коммерческих предприятий объясняется в первую очередь слабым изучением рынка или переоценкой его емкости, а также своих возможностей.

Типовой процесс исследования рынка предусматривает проведение работ в 4 этапа.

1. Определение типа данных, которые нужны.

2. Нахождение этих данных.

3. Обработка и анализ данных.

4. Разработка мероприятий, позволяющих на основе полученных данных организовать сбыт товаров.

Степень детализации и объем требуемой информации зависят от доли рынка, которую требуется завоевать для достижения успеха, и потенциала рынка. Если известно, что потенциал рынка велик (фирма выходит с новым товаром, спрос на который практически неограничен), а доля рынка, которую фирма собирается занять, незначительна, то требуется меньше подробностей и дополнительной информации. Если фирма собирается оказывать услуги по ремонту автомобилей, то необходима более детальная проработка рынка. В этом случае нельзя ограничиться заявлением, что количество автомобилей у населения увеличивается и их необходимо ремонтировать.

Первая информация, которая потребуется и с которой необходимо начинать, — это ответ на вопрос: Кто будет покупать данный товар? Он позволит определиться с занимаемой нишей на рынке. Нет ничего более ошибочного, чем полная уверенность в том, что данный товар будут покупать все жители региона. В условиях не сложившегося рынка, нестабильной экономики ситуация меняется очень быстро и поэтому получаемая информация должна быть максимально обоснована.

При анализе рынка необходимо:

1) определить основные характеристики рынка по данному продукту:

а) емкость рынка;

6) степень насыщенности рынка;

в) тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 3—5 лет;

г) что делает продукт уникальным и почему покупатели предпочтут именно его;

д) общую тенденцию спроса на продукт;

2) провести сегментирование рынка, т. е. установить:

а) принципы сегментирования;

б) какие сегменты и почему являются наиболее перспективными;

в) что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка;

© РГУТИС

Сегментация рынка представляет собой процесс определения вашей рыночной "мишени", так называемой целевой группы. Благодаря этому вы сможете лучше понять своего клиента, лучше прогнозировать его потребности и пути их удовлетворения. Целесообразно разделить все потребности своих клиентов на основные (базовые), престижные и импульсивные.

Существует ряд способов выделить сегменты рынка:

-географический подход. Во главу угла ставит место нахождения клиента.

-демографический подход. Этот метод сегментации требует принять во внимание возраст, пол, расу, национальность, доход, профессию, образование, религию клиента и количество членов его семьи.

3) выявить рынки, имеющие наилучшие перспективы;

4) установить уровни прогнозирования продаж, при этом наиболее трудными вопросами, на которые необходимо дать объективный ответ, являются:

а) на какую долю рынка Вы рассчитываете;

б) какие продукты Вы собираетесь продавать на выбранных Вами рынках в будущем году;

в) какой объем продаж Вы прогнозируете на этих рынках;

г) каков прогнозируемый рост продаж на ближайшие 5 лет;

д) какие цены Вы прогнозируете на каждом этапе реализации продукта;

5) определить покупателей на выбранных рынках;

6)организовать продвижение товаров в условиях конкуренции**,** при этом определить:

а) какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных рынках;

б) кто будет оказывать услуги по послепродажному обслуживанию покупателей,

в) будет ли фирма пользоваться услугами специальных компаний для продвижения товара;

г) будет ли фирма иметь специальных агентов и дистрибьюторов на выбранном рынке;

д) каковы финансовые взаимоотношения с агентами.

Анализ рынка позволяет определить (обосновать) рыночную нишу, которую займет фирма. Правильное установление рыночной ниши является залогом будущей успешной деятельности фирмы.

На функционирование любой фирмы оказывают влияние внешние факторы. Избежать этого влияния практически невозможно, в незначительной мере допустим лишь его контроль. Но учитывать данные факторы в своей деятельности необходимо. К внешним факторам относится государственное регулирование (налоги, контроль за уровнем цен, контроль за воздействием на окружающую среду и т. п.), взаимоотношения с поставщиком, общественное мнение, конкуренция.

Следует принимать во внимание эти факторы при разработке бизнес-плана и знать степень их воздействия на предполагаемый бизнес. Наиболее детальный анализ требуется при определении воздействия конкуренции на сбыт товара фирмы. При этом анализ разбивается на две составные части:

1. Установление степени конкуренции в данный момент.
2. Выявление будущих источников конкуренции.

Определение будущих источников конкуренции особенно важно при выходе на рынок с новым продуктом или услугой, когда привлекательность данного товара может вызвать появление "подражателей" или привлечь на рынок крупные компании. В этом случае бизнес-план должен содержать объяснение, как подобные изменения на рынке за-

© РГУТИС

тронут данные предприятия.

Но при этом необходимо сравнить свой бизнес с бизнесом возможных конкурентов, т.е. осуществить конкурентный анализ, для чего целесообразно провести ранжирование конкурентных позиций фирм. Данная работа позволит уточнить положение фирмы и покажет сферы потенциальных улучшений. Во время конкурентного анализа необходимо:

1) определить наиболее важных конкурентов на каждом из целевых рынков;

2)проанализировать конкурентные позиции фирмы,

3) разработать список мероприятий по улучшению позиций фирмы в конкуренции.

Конкурентные позиции фирмы определяются методом ранжирования (можно использовать SWOT- анализ) по следующим элементам (в сравнении с потенциальными конкурентами):

а) реклама продукции фирмы;

б) качество продукции и ее упаковка;

в) уровень и объем оказываемых услуг;

г) транспортные затраты на целевых рынках;

д) возможности снижения цены на продукцию фирмы;

е) имидж фирмы,

Следующей важнейшей составной частью рассматриваемого плана является определение стратегии маркетинга. Выбор стратегии маркетинга занимает ключевое место на протяжении всего периода от появления товара на рынке до его продажи и послепродажного обслуживания. При этом необходимо помнить, что выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара и самого типа жизненного цикла. Жизненный цикл товара стандартно представляется пятью стадиями:

- разработка товара,
- выход на рынок,
- этап роста,
- этап зрелости,
- этап упадка.

В зависимости от различных факторов кривые жизненного цикла могут весьма отличаться от стандартного классического вида (сезонная кривая или кривая моды, гребешковая кривая, кривая с повторным циклом и т. п.).

Стратегия маркетинга включает в себя следующие составные части.

1. Определение ценовой стратегии:

а) способа расчета цены для каждого продукта;

б) факторов, учитываемых при установлении цены;

в) затрат по транспортировке, складированию и хранению товаров;

г) чувствительности продукта фирмы к колебаниям цен;

д) стратегической линии ценового поведения фирмы на рынке.

Установление адекватного уровня цен предполагает сбалансированный учет трех контролирующих факторов:

- во что обойдется производство или закупка товаров или предоставление той или иной услуги;
- какую цену устанавливают на аналогичную продукцию или услуги конкуренты;
- сколько готов заплатить за это ваш покупатель.

2. Определение стратегии в области качества:

а) характеристик качества продукции, наиболее привлекательных для покупателей;

6) тенденций изменения привлекательности продукции фирмы по этим характеристикам;

© РГУТИС

в) стратегической линии поведения фирмы на рынке в области качества продукции.

3. Определение стратегии продвижения:

а) форм товарной рекламы фирмы;

б) необходимости специального изучения будущих пунктов торговли.

4. Определение стратегии стимулирования сбыта и сервисного обслуживания:

а) специальных услуг, которые фирма будет оказывать клиентам;

б) возможностей использования премиальных видов продаж;

в) условий, при которых гарантируется возврат денег клиентам.

5. Определение дополнительных требований к продукту и условиям продаж:

а) специальных знаков, которые должны быть на продукте;

б) запасных частей, которые должны быть переданы вместе с продуктом и могут потребоваться в дальнейшем, а также способов их получения покупателем;

в) дополнительных требований к способам и времени транспортировки продукта;

г) необходимости организации специального послепродажного обслуживания.

6. Определение приблизительного вида кривой и соответствующего этапа жизненного цикла товара.

7. Установление необходимости продления жизненного цикла товара и способов этого продления:

а) путем новых модификаций товара;

б) путем поиска новых сфер использования товара;

в) путем поиска и привлечения новых потребителей.

Прогноз объема продаж подробно рассматривается в соответствующем разделе финансового плана предприятия. Но анализ объема продаж на основе маркетинговых исследований проводится в плане маркетинга. Прогнозы объема продаж могут даваться в вероятностном аспекте в виде оптимистического и консервативного прогнозов. Разработка прогноза объема продаж в таком виде позволяет сделать бизнес-план максимально обоснованным, что, с одной стороны, найдет понимание у кредиторов и инвесторов, а с другой стороны, даст возможность с минимальными потерями преодолеть трудности.

Кроме того, можно придерживаться разных стратегий при разработке прогноза. Фирма может выбрать оптимальную (рациональную) или наступательную стратегию. Естественный выбор той или иной стратегии потребует и разных ресурсов, которые будут обосновываться в производственном и финансовом планах.

Прогноз объема продаж можно разбить на следующие составные части:

а) объемы продаж по периодам,

б) объемы продаж по продуктам и услугам,

в) объемы продаж по группам потребителей.

Прогноз объема продаж желательно подкрепить наличием источников сбыта, предварительными контрактами с оптовыми торговцами, дилерами, магазинами, торговыми агентами и т. п.

7. Организационный план. В данном разделе бизнес-плана находит отражение форма собственности создаваемого предприятия (единоличное предприятие, товарищество, акционерное общество), сведения о партнерах или основных пайщиках, меры ответственности партнеров, сведения о членах руководящею состава, организационная структура, распределение обязанностей.

Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с конкретными характеристиками ключевого персонала и требованиями к нему. При формировании структуры управления предприниматель должен учитывать решающую роль человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и

© РГУТИС

традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики руководителей и специалистов необходимо принимать во внимание уже на ранних этапах подготовки проекта структуры. Если предприятие небольшое, вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления будет залогом эффективной работы предприятия. В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду.

Последовательность разработки организационной структуры может быть следующей:

1) определяется принципиальная организационная структура фирмы;

2) выявляется потребность в ключевых работниках, для этого устанавливаются:

а) работы, которые потребуется выполнить в ближайшем будущем;

б) необходимая квалификация по таким видам работ;

в) ключевой персонал, ответственный за определенные операции (внешнеэкономическую деятельность, рекламу и т. п.);

3) составляется квалификационная матрица по видам работ: по горизонтали указываются Ф.И.О. ключевых работников, а по вертикали — виды работ. В соответствующей клеточке отмечается знаком вид работ, который закрепляется за ключевым работником. Если строка матрицы остается пустой, в последнем столбце делается пометка. В этом случае фирме потребуется найти соответствующего работника;

4) определяются перспективы развития работ различного вида и соответствующая политика в отношении ключевого персонала;

5) составляется матрица квалификации персонала, в которой указываются требуемые знания и уровень этих знаний;

6) определяются способы изменения квалификации..

8. Оценка риска. В данном разделе необходимо ответить на вопросы: В чем заключаются слабые стороны предприятия? Какова вероятность появления новых технологий? Какие имеются альтернативные программы? Данный раздел бизнес-плана призван выявить основные типы риска для бизнеса фирмы, их источники, ожидаемые моменты их возникновения в целях оценки связанного с ними возможного ущерба и разработки мероприятий по его минимизации.

В данном разделе должны найти отражение:

1) характеристика степени риска коммерческой неудачи для данной сферы бизнеса, т.е. необходимо определить:

а) область предпринимательства, к которой относится бизнес (к хорошо освоенной, новой, осваиваемой, неосвоенной);

6) уровень риска для данной области предпринимательства (высокий, средний, низкий):

2) конкретные виды рисков для данного дела и риски, которые целесообразно страховать, а также наиболее существенные виды риска, не связанные со страхованием и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий,

3) мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском, т. с. следует определять:

а) к каким страховым организациям планируется обратиться;

б) какие типы договоров о страховании и на какие суммы планируется заключить;

в) мероприятия по не страхуемым видам риска;

9. Финансовый план. В данном разделе обосновывается потребность нового предприятия в инвестициях и показывается, насколько предлагаемый проект вообще приемлем с экономической точки зрения.

Финансовый план, как правило, состоит из пяти разделов.

© РГУТИС

Во-первых, он должен содержать сводный прогноз доходов и расходов, по крайней мере, на первые три гола, причем первый год должен быть представлен и месячной разбивке. Сводный прогноз включает такие показатели, как ожидаемый прогноз продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов (данные статьи отражают издержки связанные с реализацией товара). В нашем случае различные статьи расходов входят в себестоимость продукции и выделяются для наглядности информации. На основе данных по объему продаж и себестоимости определяется размер валовой прибыли, а затем и чистой.

Во-вторых, в финансовый план должен входить прогноз денежной наличности. Такой прогноз составляется в календарном периоде аналогично прогнозу доходов и расходов. Денежная наличность — это разность между реальными денежными поступлениями и выплатами. План денежных поступлений и выплат строится на основе плана доходов и расходов с поправкой на ожидаемые лаги. Если окажется, что в каком-то месяце выплаты превышают поступления и эта разница не может быть покрыта из наличных денег, то предприниматель должен заранее позаботиться о том, чтобы на этот период взять деньги в долг. Как план денежных поступлений и выплат, так и план доходов и расходов строятся на определенных предположениях, отдельные из которых могут и не подтвердиться. В этом случае в план необходимо вносить соответствующие коррективы.

Третий раздел финансового плана — это прогноз активов и пассивов предприятия на конец года, т.е. балансовый план. В этом плане отражаются активы и пассивы предприятия, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль.

Активы — это все то, что образует имущество предприятия и обладает стоимостью. Активы делятся на ликвидные и неликвидные (оборотный капитал и основной капитал).

Ликвидные актины включают денежные средства, а также все то, что может быть обращено в деньги или потреблено в процессе производства за период, не превышающий одного года.

Неликвидные активы — это материальное имущество с длительным сроком хранения (за вычетом амортизации).

Пассивы представляют собой денежные обязательства предприятия перед кредиторами.

Собственный капитал предприятия — это разница между общей стоимостью активов и общей стоимостью пассивов, т. е. стоимость имущества предприятия за вычетом всех его обязательств.

Четвертый раздел — это прогноз источников и использования средств. План по источникам и использованию средств показывает, на что расходуются средства, полученные предпринимателем в качестве доходов от собственной хозяйственной деятельности и из других источников. Цель такого отчета — дать ясную картину того, из чего складываются средства предприятия и каким образом они тратятся на прирост активов или на покрытие задолженности.

Пятый раздел представляет прогноз точки самоокупаемости (безубыточности). При создании нового предприятия предприниматель должен знать, когда именно он может рассчитывать на получение первой прибыли. В частности, такая информация поможет ему лучше оценить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на начальном этапе его существования. Прогноз точки самоокупаемости должен дать ответ на вопрос о том, сколько единиц продукции (услуг) нужно будет продать или какого объема продаж необходимо достичь, чтобы доходы предприятия совпали с его расходами. Точка самоокупаемости не означает тот момент времени, когда фирма начинает прино-

© РГУТИС

сить прибыль, поскольку у фирмы есть определенные обязательства, которые обычно берутся на год (постоянные или фиксированные затраты). Чтобы предприятие окупилось, эти обязательства должны быть полностью покрыты из поступлений от продаж. Суммарный объем от продаж, соответствующий точке самоокупаемости, должен совпадать при этом с суммой переменных и постоянных издержек предприятия. На основании последних показателей можно вывести формулу определения точки самоокупаемости (безубыточности)

Самая большая трудность при расчете точки самоокупаемости заключается в определении того, какие затраты считать постоянными, а какие — переменными. Как правило, постоянные затраты — это амортизация, зарплата административного аппарата, арендная плата, страхование и т. п.

В приложении к бизнес-плану можно привести любые документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые в бизнес-плане есть ссылки.

Чтобы можно было следить за выполнением плана, важно, заранее, установить контрольные точки, по которым можно было бы определять, все ли идет, как намечено. Как привило, планы разрабатываются на год вперед, но отдельные составляющие плана необходимо контролировать регулярно, например раз в месяц. Система контроля должна быть простой, но в то же время обеспечивать всех лиц, принимающих ключевые решения, своевременной информацией, чтобы они могли вовремя принять корректирующие меры в случае возникновения отклонений. Можно выделить следующие элементы контроля:

контроль запасов (чем быстрее оборот запасов, тем быстрее удастся окупить деньги, овеществленные в них, и вновь вложить их в дело);

производственный контроль — сравнение плановых издержек с отчетными: контроль за загрузкой оборудования, длительностью производственного цикла, простоями;

контроль качества (обеспечивает надежность и безотказность производимого товара);

контроль продаж: информация об объеме продаж, контроль за поступлением платежей и т. п.,

контроль расходов (особенно важен для первого предприятия).

7.3.2. Задания для промежуточной аттестации по модулю 1 (зачет в форме тестирования предусматривает 55 тестовых заданий, в том числе 15 закрытых и 40 открытых вопросов)

Тестирование может проводиться в письменной форме (на бланке тестирования) или с использованием информационных технологий (электронных форм). Если тестирование проводится в письменной форме, то в бланке тестирования не допускаются любого рода исправления.

1. Приведите основные характеристики организационного единства предприятия (*необходимо вписать ответы*):

- _____,
- _____,
- _____.

2. Приведите основные характеристики экономического единства предприятия (*необходимо вписать ответы*)

- _____,
- _____,
- _____.

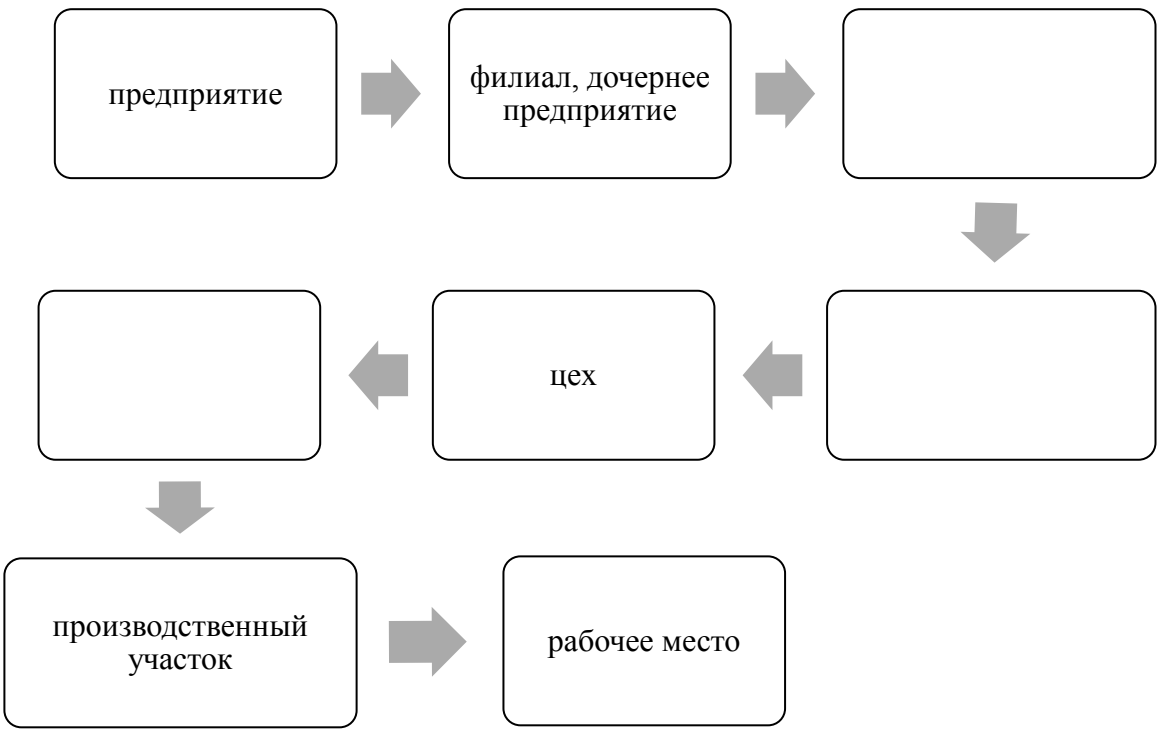
© РГУТИС

3. Система норм, определяющих отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями, с другой стороны — это (*выберите один правильный ответ*):
А - форма собственности предприятия;
Б - тип предприятия;
В - организационно-правовая форма предприятия;
Г - экономический потенциал предприятия;
Д – хозяйственный механизм деятельности предприятия.

4. Структура предприятия – это система расчленения _____ процессов, выполняемых на предприятии, на отдельные взаимосвязанные части по тем или иным _____ признакам (*впишите недостающие слова*).

5. Обособление подразделений предприятия по принципу удобства управления и рациональной организации производства – это (*выберите один правильный ответ)*:
А - производственно-административная структура предприятия;
Б - структура управления;
В - состав предприятия;
Г - производственно-технологическая структура;
Д – производственная структура предприятия.

6. Добавьте недостающие элементы в модель производственно-административной структуры предприятия (*впишите пропущенное*):



7. Производственно-технологическая структура предприятия это -
_____
_____
_____

© РГУТИС

(*дайте определение*)

8. Акционерное общество на основании решения общего собрания акционеров может преобразовываться (*выберите один правильный ответ*):
А - в хозяйственное общество с ограниченной ответственностью;
Б - в хозяйственное общество с дополнительной ответственностью;
В - в хозяйственное товарищество;
Г - в хозяйственное общество с ограниченной ответственностью или производственный кооператив;
Д – в производственный кооператив.

9. Особенности экономических (производственных) систем, отличающих их от технических и иных систем: (*впишите пропущенные слова*):
- _____ (_____) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- _____ и _____ системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека);
- наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися _____;
- _____ изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять _____ (_____) тенденциям;
- способность _____ к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к _____.

10. Заполните пустые ячейки в таблице «Реорганизация предприятий (организаций)»:

Виды реорганизации	правопреемство	
	к кому переходит	документ
1. Преобразование – изменение вида юридического лица.	К вновь возникшему юридическому лицу.	
2. Слияние нескольких юридических лиц с образованием нового лица.		Передаточный акт.
3. Присоединение к существующему лицу.	К присоединяющему юридическому лицу.	
4. Разделение на несколько новых юридических лиц.	К вновь возникшим юридическим лицам.	
5. Выделение из состава предприятия одного или нескольких юридических лиц.		Разделительный баланс.

11. Расположите в верном порядке очередность удовлетворения требований кредиторов в процессе ликвидации предприятия:
1. Удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия;
2. Удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое предприятие несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;

© РГУТИС

3. Погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
4. Производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом;
5. Производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и выплате вознаграждений по авторским договорам.
Ответ: _____.

12. Сопоставьте наименование ресурсов производственной системы с их содержанием:
финансовые ресурсы - _____;
пространственные ресурсы – _____;
технические ресурсы – _____;
ресурсы организационной структуры управления – _____;
кадровые ресурсы - _____;
информационные ресурсы - _____.

1. степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг;
2. профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы;
3. размеры и характер производственных площадей, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и др.;
4. гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.;
5. характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации;
6. состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.

13. Экономический потенциал предприятия (организации) (*выберите один правильный ответ*) – это:
А. Совокупность внешних и внутренних возможностей функционирования предприятия (организации) на рынке.
Б. Совокупность норм и регламентов, определяющих отношения между партнерами по предприятию и отношения этого предприятия с другими предприятиями.
В. Совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.
Г. Совокупность имеющихся ресурсов предприятия, готовых к использованию с целью получения прибыли.
Д. Совокупность компетенций менеджеров и сотрудников предприятия, позволяющих организовать эффективные бизнес-процессы организации и получить максимальный доход.

14. Эффективность структуры управления оценивается в связи с эффективностью (*выберите один ответ*):
А. Системы управления персоналом.
Б. Производственной системы.

© РГУТИС

В. Производственно-технологической структуры.
Г. Организационно-административной структуры.
Д. Системы планирования.

15. Вставьте пропущенные слова в характеристику критериев эффективности структур управления.
1) Степень _____ (_____) организационной структуры управления, характеризующаяся:
а) степенью _____ _____ целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении _____ _____, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и _____ _____;
б) степенью рациональности структуры _____ между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа _____ как условия их взаимосвязи и взаимодействия;
2) Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры вырабатывать комплекс целей и задач _____ и _____ организации;
3) Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при _____ и _____ затратах, что и обеспечивает _____ управления.

16. Добавьте пропущенное направление оценки эффективности системы управления любого уровня (*впишите фразу*):
- эффективность труда работника управления;
- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов и форм управления);
- _____ _____.

17. Какие обобщающие показатели используются для оценки эффективности управления в широком смысле? (напишите ответ).
Ответ: _____.

18. Соотнесите представленные формулы расчета с соответствующими показателями:
Коэффициент результативности управления – формула номер_____.
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала – формула номер_____.
Коэффициент затрат на управление – формула номер_____.
Эффективность управления – формула номер_____.
Результативность деятельности – формула номер_____.

1. $К = \frac{Ч_{ау}}{Ч} \times 100$

© РГУТИС

2. $E = \frac{П_ч}{З_у}$

3. $К = \frac{S_у}{C} \times 100$

4. $К = \frac{П_ч}{С}$

5. $К = \frac{П}{Ч_{ау}}$

19. На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:
1) Коэффициент затрат на управление;
2) Результативность деятельности.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63126,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	6060,1
Численность персонала предприятия, чел.	30
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	56,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

Ответ: Коэффициент затрат на управление равен _____, результативность деятельности равна _____.

20. На основании приведенных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:
1) Эффективность управления;
2) Коэффициент результативности управления.

Исходные данные:

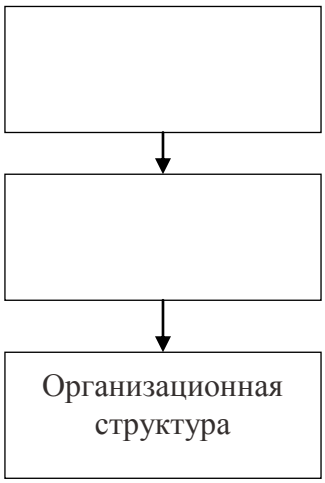
Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	258631,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	39311,9
Численность персонала предприятия, чел.	301
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	5,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах пред-	10,0

© РГУТИС

приятия, %	
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	47,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,81

Ответ: Эффективность управления равна _____, коэффициент результативности управления равен _____.

21. Заполните схему с точки зрения построения элементов системы управления.



22. Расположите правильно последовательность проектирования системы управления.

1. Определение объектов управления.
2. Формулирование наивысшей цели организации.
3. Проектирование организационной структуры.
4. Разработка стратегии ее достижения.
5. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей.
6. Формирование регламентирующей и методической документации.
7. Автоматизация системы управления (при необходимости).
8. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей.

Ответ:_____

23. Добавьте недостающие типовые объекты управления организации:

1. Собственник
2. Потребитель
3. Продукт
4. _____
5. _____
6. Производственно-технологическое оборудование (ПТО)
7. Объекты инженерно-технической инфраструктуры (ОИТИ)
8. _____

© РГУТИС

9. _____

24. _____ системы управления является перевод объектов управления из начального _____ состояния в конечное, необходимое для получения заданных _____ деятельности и _____ _____ организации. (*добавьте недостающие слова в фразу*)

25. Какой инструмент используется для описания деятельности по управлению?

Ответ:_____

26. Заполните таблицу:

№	Объект управления	Бизнес-процесс
1.	Система управления организации	
2.	Собственник	Привлечение и обслуживание уставного капитала
3.	Потребитель	Продвижение и продажи
4.		
5.		
6.	Поставщик	Воспроизводство ресурсов
7.	Производственно-технологическое оборудование	Воспроизводство ПТО
8.	Объекты инженерно-технической инфраструктуры	Воспроизводство ОИТИ
9.		
10.		

27. Бизнес-процесс это: *(дайте один ответ)*

А. Регламентированный функциональный процесс подразделения предприятия.

Б. Последовательность операций, имеющая четко определенные начало и конец во времени, направленная на получение заданного результата.

В. Процесс организации, имеющий вход и выход с регламентирующим описанием.

Г. Система взаимосвязанных элементов, имеющая заданные количественные и качественные параметры.

Д. Процесс, выстроенный в определенной последовательности, имеющий заданные параметры.

28. Результат бизнес-процесса это: *(дайте один ответ)*

А. Конечный продукт.

Б. Документ.

В. Управленческое решение.

Г. Продукт незавершенного производства.

Д. Все ответы верны.

29. Владелец бизнес-процесса это: *(дайте один ответ)*

А. Должностное лицо несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.

Б. Руководитель проекта, отвечающий за ход реализации проекта и эффективность его реализации.

© РГУТИС

В. Специалист функционального подразделения, отвечающий за бизнес-процесс подразделения.
Г. Разработчик процесса, назначенный руководителем подразделения.
Д. Нет верного ответа.

30. Что из перечисленного можно назвать входом бизнес-процесса: (*может быть несколько ответов*)
А. Продукт незавершённого производства.
Б. Материальный ресурс.
В. Справка об окончании обучения.
Г. Документы, представленные абитуриентом для поступления.
Д. Приказ об отчислении.

31. Отнесите указанные процессы к различным уровням в соответствии с функциями: (*заполните таблицу*)

Наименование процесса/подпроцесса	Уровень процесса/подпроцесса
Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки	
Производственное планирование	
Организация удовлетворения претензий клиентов	
Анализ удовлетворенности клиентов	
Продвижение и продажи	
Организация выполнения заказа клиента	
Группировка клиентов и анализ клиентской базы	

32. Из перечисленного выделите задачи службы маркетинга: (*может быть несколько ответов*)
А. Формирование рыночной стратегии фирмы
Б. Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках
В. Реализация концепции маркетинга
Г. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров
Д. Реклама товара и стимулирование сбыта

33. Выберите из предложенного списка направления деятельности и задачи маркетинговой службы и заполните таблицу:
1. Разработка маркетинговых стратегий на всех уровнях иерархии управления.
2. Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров.
3. Создание в целях эффективного управления материальными потоками надежной системы товародвижения за счет мобильного транспорта, использования оптимального режима хранения и отпуска продукции, контроля использования материальных ресурсов.
4. Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой фирмой.
5. Управление организацией сбыта продукции в соответствие, с портфелем заказав и эффективной системы стимулирования продаж.

© РГУТИС

6. Обеспечение высшего руководства продуманными рекомендациями по освоению выгодных целевых рынков сбыта.
7. Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований.
8. Разработка системы управления маркетинговыми коммуникациями организации рекламных кампаний.
9. Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы.
10. Сравнительный анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы.
11. Управление персоналом по формированию единой команды маркетологов.
12. Согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы.
13. Участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы.
14. Осуществление руководства и контроля маркетинговой деятельностью по основным направлениям в целях корректировки управленческих решений по диверсификации и реструктуризации организационного построения повышение качества обслуживания клиентов.

Направления деятельности маркетинговой службы	**Задачи маркетинговой службы**

34. Отметьте в таблице задачи и участие отдела кадров в решении кадровых вопросов (поставьте «+» в соответствующей графе (колонке) таблицы).

Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно	**Задачи (участие) отдела кадров**			
	Планирование	**Консультирование (поддержка)**	**Участие**	**Осуществление**
Планирование потребности в персонале, привлечение и набор персонала				
Условия принятия на работу, интегрирование новых сотрудников, оценка испытательного срока				

© РГУТИС

Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно	Задачи (участие) отдела кадров			
	Планирование	Консультирование (поддержка)	Участие	Осуществление
Согласование целей работы, беседы с работниками (оценка работы)				
Оценка возможностей и меры по развитию руководящих кадров (преемников)				
Профессиональное стимулирование (повышение кадров)				
Использование систем затрат и систем стимулирования для сотрудников без тарифного договора				
Соблюдение форм сотрудничества, ориентированного на удовлетворение потребностей клиентов				
Сотрудничество с представителями трудящихся				

35. Дополните требования, предъявляемые к осуществлению кадровой политики и кадровой работы (*допишите недостающие*):

- терпимость (идеологическая, религиозная);
- ангажированность (политическая);
- легитимность и законопослушность;
- гласность и открытость;
- ориентация на общечеловеческие ценности;
- _____;
- _____;
- _____.

36. Организационная структура кадровой службы – это
_____
_____
_____.
(*дайте определение*)

37. Соотнесите варианты структурного местоположения кадровой службы организации в зависимости от степени развития и особенностей организации в соответствии с содержанием и заполните таблицу.

Вариант структурного местоположения кадровой службы	Характеристика
Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по адми-	

© РГУТИС

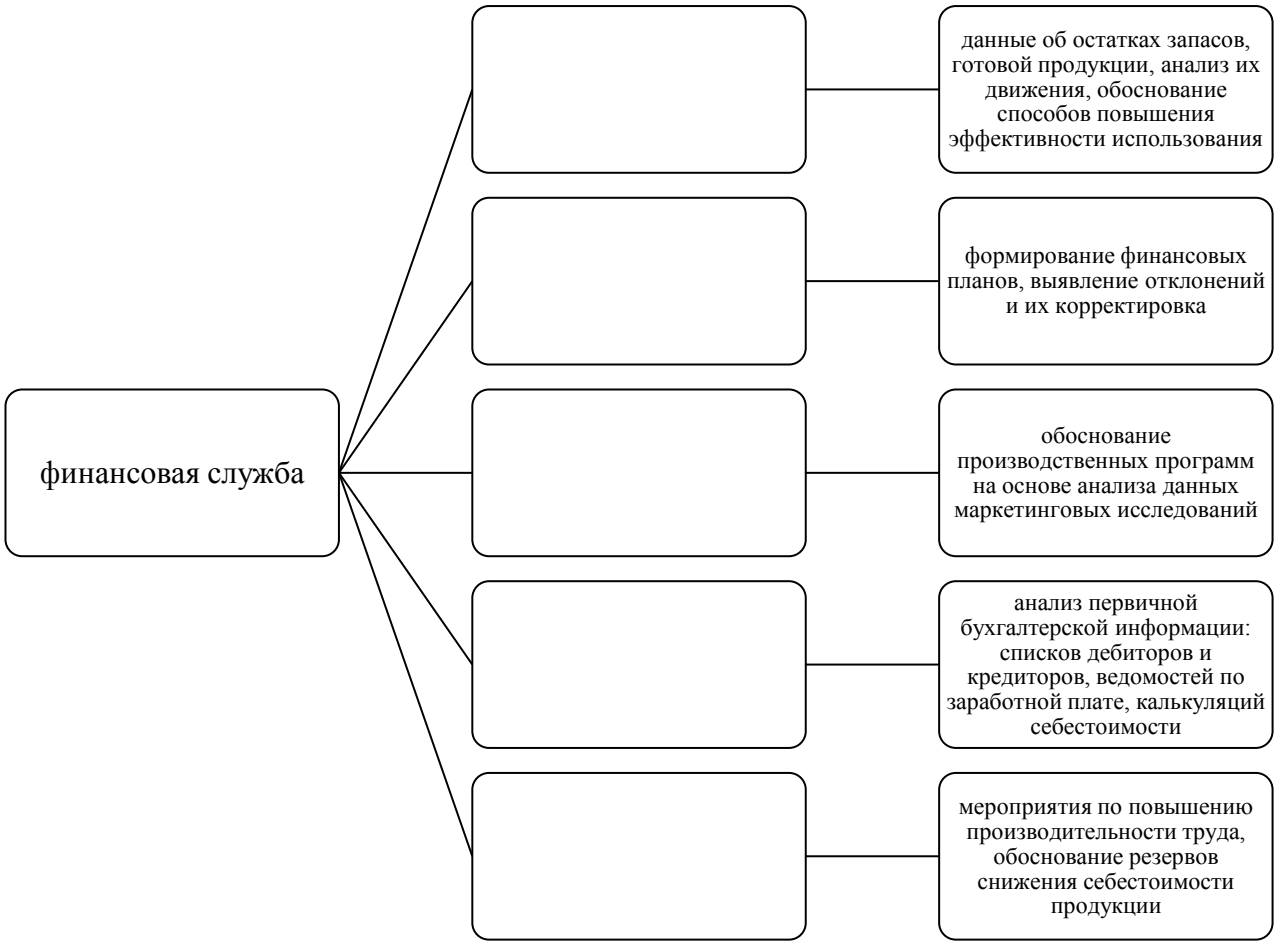
нистрированию	
Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации	
Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству.	
Вариант 4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией	

А. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.
Б. Сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.
В. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления
Г. Близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

38. Главная цель финансовой службы – наиболее полная реализация функций финансов путем укрепления _____ положения предприятия за счет повышения его _____, прибыли, _____ _____ _____, снижения затрат, _____ качества продукции и внедрения новых передовых технологий и достижений науки. (*впишите недостающие слова*).

39. В представленной схеме впишите подразделения, с которыми взаимодействует финансовая служба предприятия (организации).

© РГУТИС



40. Соотнесите формирование финансовой службы в зависимости от размеров предприятия *(заполните таблицу*)

Размер предприятия	Формирование финансовой службы
Малое предприятия	
Среднее предприятие	
Крупное предприятия	
Предприятие рыночного типа	

А. Финансовый отдел.
Б. Финансовая группа, входящая в состав бухгалтерии или планово-экономического отдела.
В. Финансовая дирекция, объединяющая финансовые отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга и другие службы.
Г. Отсутствует разделение управленческих функций, финансовую работу выполняет бухгалтер.

© РГУТИС

41. Определение «производственный процесс - совокупность действий, в результате которых предмет труда превращается в готовое изделие» относится:
А - к сфере материального производства;
Б - к сфере материального производства и услугам по изготовлению новых товаров;
В - к сфере услуг;
Г - все ответы неверны;
Д – ко всем перечисленным.

42. Операция, в процессе которой происходит изменение форм, размеров, свойств материала, изделия, называется:
А - технологической;
Б - вспомогательной;
В - подготовительной;
Г - подготовительно-заключительной;
Д – нет верного ответа.

43. Что из перечисленного является параметрами технологического процесса?
А. такт процесса, количество единиц оборудования;
Б. такт процесса, выпуск продукции в год, трудоемкость изделия, численность рабочих в процессе;
В. такт процесса, трудоемкость изделия, выпуск в смену, численность рабочих, количество рабочих мест, длина поточной линии;
Г. трудоемкость изделия, численность персонала предприятия, численность рабочих, выпуск продукции в год;
Д. Количество единиц оборудования, количество рабочих мест, длина поточной линии.

44. На сколько процентов увеличится производительность труда, если трудоемкость выполнения работ снизилась на 12%?
Ответ: производительность труда при этом увеличилась на _____%.

45. Какой уровень механизации труда на предприятии, если общая численность рабочих 30 чел., из них 20 человек заняты механизированным трудом?
Ответ: уровень механизации труда составляет _____.

46. Качество продукции характеризуется группой показателей:
А. показатели назначения, показатели надежности, показатели технологичности, показатели стандартизации;
Б. показатели надежности, показатели технологичности, эргономические показатели, эстетические показатели;
В. патентно-правовые показатели, эстетические показатели, показатели назначения, показатели надежности;
Г. показатели назначения, показатели надежности, показатели технологичности, эргономические показатели;
Д. ни в одном из ответов не отражен полный набор показателей.

47. Информационная выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения, стабильность товарного вида – это характеристики показателей качества:
А. эргономических;

© РГУТИС

Б. эстетических;
В. эстетических и эргономических;
Г. показателей назначения;
Д. нет верного ответа.

48. Рост производительности труда на предприятии проявляется в виде (*добавьте недостающее*)
1) увеличения массы продукции, создаваемой в единицу времени при неизменном ее качестве;
2) повышения качества продукции при неизменной ее массе, создаваемой в единицу времени;
3) _____;
4) изменения соотношения затрат живого и прошлого труда в сторону роста доли затрат прошлого труда при общем сокращении затрат труда;
5) _____;
6) _____.

49. Трудоемкость – сумма затрат живого труда на производство единицы продукции. Соотнесите формулы и понятия видов трудоемкости (*заполните таблицу*)

Трудоемкость	Формула расчета или понятие
По структуре:	
Технологическая трудоемкость (ТТ)	
Трудоемкость обслуживания (ТО)	
Производственная трудоемкость (ТПР)	
Трудоемкость управления (Ту)	
Полная трудоемкость (ТП)	
По видам:	
Нормативная трудоемкость	
Плановая трудоемкость	
Фактическая трудоемкость	

Формула расчета или понятие трудоемкости:
1) затраты труда вспомогательных рабочих, занятых обслуживанием производства.
2) трудоемкость – определяется на основе действующих норм труда: норм времени, норм выработки, нормативов времени обслуживания, нормативов численности.
3) затраты труда основных рабочих на выполнение производственных операций, деталей, узлов, изделий.
4) отличается на величину снижения трудозатрат, планируемых в течение планового года за счет реализации организационно-технических мероприятий.

© РГУТИС

5) сумма технологической трудоемкости и трудоемкости обслуживания
6) сумма технологической трудоемкости, трудоемкости обслуживания и затрат труда руководителей, специалистов, служащих
7) сумма реальных трудозатрат на выполненный объем работ.
8) затраты труда руководителей, специалистов, служащих (прямо или пропорционально относится к производственной)

50. Факторы роста производительности труда – это условия, способствующие реализации имеющихся резервов, или причины, вызывающие изменение величины затрат труда на единицу оказываемых услуг. Дополните недостающие факторы роста производительности труда (*впишите недостающее*)
1. Повышение технического уровня производства
2. _____
3. Изменение объема и структуры производства продукции, работ и услуг
4. _____
5. Прочие факторы

51. Запишите формулу зависимости трудоемкости и производительности труда.
Ответ: _____

52. Запишите формулу снижения трудоемкости от проведения соответствующих организационно-технических мероприятий, внедрения проектных решений.
Ответ: _____

53. Запишите формулы расчета роста производительности труда за счет увеличения объемов производства и изменения численности работников.
Ответ: _____

55. Запишите формулы расчета роста производительности труда за счет лучшего использования рабочего времени.
Ответ: _____

7.3.3. Типовые задания для промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен в письменной форме, билет включает 2 теоретических вопроса и 3 задачи)

Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации
Модуль 1. Организация деятельности предприятия (организации)
1. Структура производственного процесса.
2. Характеристика основных и вспомогательных процессов.
3. Понятие и структура процесса оказания услуг.
4. Длительность производственного цикла и его структура.
5. Порядок расчета длительности производственного цикла.
6. Характеристика факторов, влияющих на длительность производственного цикла.
7. Время оказания услуг и его структура.
8. Признаки, характеризующие предприятие.
9. Структура предприятия и ее виды.
10. Модель производственно-технологической структуры предприятия.
11. Характеристика производственно-административной структуры предприятия.
12. Формы реорганизации предприятия.

© РГУТИС

13. Варианты ликвидации предприятия.
14. Типы организации производства.
15. Сравнительные характеристики массового и единичного типов производства.
16. Положительные и негативные характеристики массового типа производства.
17. Положительные и негативные характеристики единичного типа производства.
18. Методы организации производства и их характеристики.
19. Понятие и показатели качества продукции.
20. Понятие и показатели качества услуги.
21. Факторы, влияющие на качество услуг.
22. Характеристика форм контроля качества услуг и продукции.
23. Этика и эстетика обслуживания населения.
24. Характеристика форм обслуживания клиентов.
25. Показатели, характеризующие качество обслуживания клиентов.
26. Характеристика принципов организации оплаты труда.
27. Формы и уровни регулирования оплаты труда.
28. Характеристики основных форм оплаты труда.
29. Сдельная форма оплаты труда и ее системы.
30. Повременная форма оплаты труда и ее системы.
31. Характеристика «бестарифных » вариантов оплаты труда.
32. Содержание индивидуальных и коллективных вариантов оплаты труда.
33. Сущность и порядок расчета заработной платы при смешанной форме оплаты труда.
34. Виды премирования, доплат и надбавок к заработной плате.
35. Структура и задачи подразделений инфраструктуры предприятия.

Модуль 2. Планирование деятельности предприятия (организации)

1. Принципы планирования в условиях рыночных отношений.
2. Виды планов предприятия и их характеристика.
3. Основные этапы планирования деятельности предприятия.
4. Характеристика долгосрочных планов предприятия.
5. Характеристика разделов текущего плана предприятия.
6. Содержание технико-экономического планирования.
7. Содержание оперативно-производственного планирования.
8. Характеристика и показатели плана маркетинга предприятия.
9. Содержание и порядок разработки оперативного плана маркетинга.
10. Производственная мощность предприятия и порядок ее определения.
11. Характеристика производственной программы предприятия (программы деятельности).
12. Показатели, используемые при разработке плана реализации и производственной программы предприятия.
13. Характеристика и порядок разработки плана производства.
14. Порядок планирования численности персонала предприятия.
15. Структура часового фонда заработной платы производственных рабочих.
16. Структура баланса рабочего времени.
17. Состав средств на оплату труда.
18. Порядок планирования и структура фонда заработной платы.
19. Характеристика и порядок расчета показателей по труду.
20. Характеристика этапов планирования себестоимости услуг, работ, продукции.

© РГУТИС

21. Классификация издержек производства продукции, выполнения работ, оказания услуг.
22. Характеристика видов калькуляции себестоимости.
23. Структура и содержание калькуляционных статей затрат.
24. Порядок расчета сметы накладных расходов.
25. Порядок составления плановых калькуляций на продукцию и услуги.
26. Структура сметы затрат на производство продукции и услуг.
27. Порядок расчета снижения себестоимости в плановом периоде.
28. Технико-технологические факторы снижения себестоимости продукции, работ, услуг.
29. Организационно-управленческие факторы снижения себестоимости продукции, работ, услуг.
30. Методика укрупненного расчета снижения себестоимости продукции, работ, услуг.
31. Прибыль предприятия и порядок ее распределения.
32. Понятие валовой, балансовой, чистой прибыли предприятия.
33. Характеристика финансового плана предприятия.
34. Чистая прибыль предприятия и направления ее использования.
35. Виды и характеристика бизнес-планов предприятия.

Модуль 3. Бизнес-планирование

1.Необходимость планирования бизнеса: сущность, преимущества применения, задачи, сферы планирования.
2. Пределы и издержки планирования. Неопределенность и способы воздействия на нее.
3. Причины неудач внутрифирменного планирования: объективные и субъективные.
4. Принципы бизнес-планирования.
5. Система и разновидности планов компании. Уровни планирования.
6. Показатели использования производственной мощности.
7. Перспективная бизнес идея как интеллектуальная основа делового проекта. Источники бизнес идей.
8. Понятие инвестиционного бизнес-проекта. Классификация его разновидностей.
9. Цели и задачи бизнес-проекта. Процесс определения целей. Описание целей.
10. Производственная система и ее основные ресурсы. Основные позиции плана производства.
11. Основные участники бизнес-проекта, их функции и цели.
12. Жизненный цикл бизнес-проекта и его влияние на деловую активность компании.
13. Процесс анализа инвестиционных возможностей.
14. Предварительное технико-экономическое обоснование проекта.
15. Процесс разработки бизнес-плана. Его структура.
16. Этапы реализации инвестиционного проекта.
17. Выбор стратегических ориентиров в бизнес проекте.
18. Внутренние и внешние функции бизнес-плана компании.
19. Основные факторы, определяющие величину производственной мощности.
20. Анализ отрасли, рынка и продукта как составная часть бизнес плана.
21. Факторный и позиционный анализ конкурентной среды бизнес идеи.
22. Ценообразование при разработке бизнес плана.
23. Разработка программы сбыта (пессимистический, оптимистический и реальный варианты). Мероприятия, способствующие сбыту.
24. Факторы, определяющие выбор места размещения.
25. Расчет необходимого объема инвестиций в основной капитал.

© РГУТИС

26. Расчет кадрового состава и фонда заработной платы.
27. Бюджет инвестиций.
28. Определяющие факторы для выбора форм нового предприятия.
29. Разграничение внутренних и внешних задач. Определение партнеров.
30. Основные принципы оценки эффективности инвестиционного проекта.
31. Концептуальная схема оценки эффективности. Этапы оценки эффективности.
32. Показатели оценки эффективности инвестиций.
33. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес планировании. Сравнительный анализ.
34. Анализ рисков и чувствительности инвестиционного проекта.
35. Определение точки безубыточности и коэффициента покрытия.
36. Анализ ликвидности. Причины слабой ликвидности. Баланс и сумма ликвидности.
37. Соотношение потребности в капитале и источников финансирования.
38. Планирование загрузки производственных мощностей.
39. Элементы успеха в бизнесе. Роль бизнес-плана в предпринимательстве.
40. Понятие бизнес–диагностики деятельности предприятия.
41. Структура бизнес-плана, направления и преимущества его использования.
42. Методы планирования, используемые в организационном разделе бизнес-плана.
43. Ценовая стратегия фирмы, выбор эффективной методики ценообразования.
44. Технологические циклы развития, их характеристика и особенности.
45. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.

Типовые задачи для проведения экзамена

Задача 1

Рассчитать заработок рабочего за месяц при сдельно–премиальной системе оплаты труда, если его месячный план составляет 80 единиц продукции, фактически произведено 92 единицы, расценка за единицу продукции – 150 руб., премия выплачивается в размере 20% за выполнение плана и 1% за каждый процент перевыполнения плана.

Задача 2

Рассчитать заработок рабочего за месяц при сдельно–премиальной системе оплаты труда, если его месячная норма выработки составляет 60 единиц продукции, фактически произведено 64 единицы, в месяце -22 рабочих дня, продолжительность смены – 8 час., ставка оплаты за один час – 115 руб., за выполнение норм выплачивается премия в размере 30%.

Задача 3

Рассчитать расценку за единицу изделия, если известно, что режим работы пятидневный, норма выработки рабочим за смену 3 единицы, ставка часовой оплаты равна 90 руб.

Задача 4

Рабочий – сдельщик за месяц фактически произвел 115 единиц продукции, трудоемкость изготовления единицы изделия составляет 1,9 час., продолжительность смены – 8 час., количество рабочих дней в месяце -22. Рассчитать процент выполнения рабочим норм выработки.

© РГУТИС

Задача 5

Рассчитать заработок рабочего в месяц, если оплата труда осуществляется в процентах от выручки и известно, что при плане выручки 112000 руб. фактически выполнено заказов на сумму 118600 руб., процент оплаты труда составляет 14% за выручку в пределах плана и 30% за объем выручки сверх плана.

Задача 6

Определить месячный заработок приёмщика заказов, труд которого оплачивается по смешанной форме оплаты труда. Месячный оклад работнику установлен в пределах 16500 руб. Условия установления оплаты труда следующие: 12500 выплачивается в виде повременной оплаты (жёсткого оклада), остальная часть (4000 руб.) идёт на расчёт оплаты труда за выполненный объём выручки. Планируемый среднемесячный объём выручки 340 тыс. руб. В расчётном периоде выручка составила 328 тыс. руб.

Задача 7

Определить месячный заработок рабочего при повременно-премиальной системе оплаты труда, если часовая ставка оплаты составляет 124,0 руб., продолжительность рабочей смены – 8 час, число рабочих дней в месяце – 24. Размер премии составляет 20% от тарифного заработка за выполнение нормированного задания и 1,5% за каждый процент перевыполнения нормированного задания. Нормированное задание выполнено на 103,6%

Задача 8

Определить месячный заработок рабочего при косвенно-сдельной системе оплаты труда, если повременная заработная плата вспомогательного рабочего составляет 17000,0 руб. в месяц, норма выработки основных рабочих, которых обслуживает вспомогательный рабочий – 350 изделий в месяц, фактическая выработка составила 374 единицы.

Задача 9

Определить месячный заработок рабочего при косвенно-сдельной системе оплаты труда, если повременная заработная плата вспомогательного рабочего составляет 17000,0 руб. в месяц, норма выработки основных рабочих, которых обслуживает вспомогательный рабочий - 14 изделий в смену, фактическая выработка за месяц составила 374 единицы, количество рабочих дней – 22.

Задача 10

Определить месячный заработок рабочих, занятых реализацией продукции, если используется смешанная форма оплаты труда, при этом установлены месячные оклады в размере соответственно 12000,0; 13500,0 и 15000,0 руб., а также расценка за фактически полученную выручку от реализации продукции в размере 12,0 руб. в расчете на 1000 руб. выручки (0,012 руб. на 1 руб. реализации продукции), фактически достигнутая выручка составила за месяц 1450,0 т. р.

Задача 11

Определить месячный заработок работника при окладе 40000руб.; в расчетном месяце 22 рабочих дня; фактически отработано 15 дней. Премия составляет 20% за выполнение плановых показателей и 1,2% за каждый процент перевыполнения планового задания. Плановые показатели выполнены на 103,2%.

Задача 12

© РГУТИС

Рассчитать расценку за единицу изделия, если известно, что режим работы пятидневный, норма выработки рабочим за смену 5 единицы, ставка часовой оплаты равна 140 руб.

Задача 13

Рабочий – сдельщик за месяц фактически произвел 96 единиц продукции, трудоемкость изготовления единицы изделия составляет 1,3 час., продолжительность смены – 8 час., количество рабочих дней в месяце - 22. Рассчитать процент выполнения рабочим норм выработки.

Задача 14

Определить, как изменится фонд заработной платы предприятия при росте среднегодовой заработной платы 1 работника на 3,5% и снижении численности персонала на 1,7%.

Задача 15

Определить рентабельность продаж в планируемом периоде, если в отчетном году она составляла 12,8%, в планируемом периоде предполагается увеличение выручки от продаж на 1,6% и рост прибыли на 4%.

Задача 16

Определить, как изменится рентабельность продаж в плановом периоде при росте выручки на 2,8% и снижении прибыли на 3,1%.

Задача 17

Определить, как повлияет на изменение объема производства продукции рост производительности труда на 1,9% и снижение численности основных рабочих на 3,1%.

Задача 18

Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб., в планируемом периоде предполагается снижение выручки от продаж на 2,6% и рост прибыли на 0,6%.

Задача 19

Фондоотдача в отчетном году составила 8,9 руб. Определить ее величину в плановом периоде, если стоимость основных производственных фондов увеличится на 5,3%, а рост выручки составит 6,1%.

Задача 20

Определить фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном году выручка от реализации услуг составила 483000 тыс. руб., стоимость основных производственных фондов – 64800 тыс. руб. В плановом году предполагается рост выручки на 2,7%.

Задача 21

Определить процент изменения материалоемкости продукции в плановом периоде, если стоимость материальных затрат увеличивается на 3,9%, а выручка остается на уровне отчетного периода.

Задача 22

© РГУТИС

Рассчитать прирост объема выручки, прирост прибыли от реализации сопутствующих товаров в парикмахерской, если планируется реализовать: средств по уходу за волосами в количестве 1500 ед., средняя закупочная цена 825 руб. за единицу; средств по уходу за кожей лица и рук в количестве 2800 ед., средняя закупочная цена 550 руб., за единицу. Средняя торговая наценка составляет 50%, прибыль на 1 рубль выручки 45 копеек.

Задача 23

Рассчитать прирост объема реализации продукции и прирост прибыли за счет изготовления изделий из отходов основного производства, если предприятием дополнительно изготовлено 2500 шт. кожаных ремней, цена за единицу которых составляет 870 руб., кожаных сумок – 1000 шт. по цене 1050 руб. за единицу и заколок в количестве 5000 шт. по средней цене 58 руб. за штуку. Прибыль на 1 рубль реализованной продукции составляет 0,15 руб.

Задача 24

Рассчитать экономическую эффективность от внедрения в торговом предприятии услуги по подгонке изделий по фигуре покупателя при их плановом количестве 520 ед. и средней цене за единицу услуги – 250 руб. При этом необходимо приобрести оборудование на сумму 35,0 тыс. руб., норма амортизации оборудования 9%, годовые затраты на содержание оборудования в размере 2,56 тыс. руб. Предприятием планируется получить 19 копеек прибыли на каждый рубль выручки от реализации услуг.

Задача 25

Определить прирост объема реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 15%,. выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.

Задача 26

В результате внедрения новой технологии производства трудоемкость изделия снизилась на 9,5%. Определить возможный выпуск изделий в год, если трудоемкость до проведения мероприятий составляла 12 часов, плановый фонд рабочего времени - 1800 часов, на предприятии работает 45 основных рабочих.

Задача 27

Рассчитать прирост выручки и прибыли в результате внедрения в торговом предприятии дополнительной услуги по доставке крупногабаритных товаров клиентам. При этом работа транспорта по доставке товаров составила 900 часов, средняя цена за 1 час работы – 300 руб., стоимость транспортного средства 350,0 тыс. руб., норма амортизации транспортного средства 9%, годовые затраты на содержание автотранспорта 34,0 тыс. руб., прибыль на 1 рубль выручки 0,18 руб.

Задача 28

Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы скидок торгового предприятия, если

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных единиц		Цена единицы продукции (услуг) без скидки, руб.
		до	после	

© РГУТИС

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных единиц		Цена единицы продукции (услуг) без скидки, руб.
		до	после	
продукция А	2%	100	150	710
Б	2%	1200	1160	560
В	3%	970	1230	610
Г	2,5%	640	710	670

Прибыль на 1 рубль реализованной продукции в отчетном периоде составила 0,2 руб.

Задача 29

Определить выручку от реализации продукции по сегментам рынка и в целом по предприятию, если объем производства продукции за квартал – 1800 ед., в т.ч. для сегмента А произведено 25% изделий, для сегмента Б – 42%, сегмента В – 33%. Средняя цена за единицу изделия на сегменте А – 1900 руб., на сегментах Б и В соответственно на 16% и 11% выше. На начало квартала остатки нереализованной продукции для сегмента А – 35 ед., Б – 15 ед., В – 62 ед.; на конец квартала остатки нереализованной продукции составили соответственно: 22 ед., 78 ед., 61 ед.

Задача 30

Определить выручку от реализации услуг автосервиса, если за месяц предприятие обслужило 80 клиентов, в т.ч. при использовании формы обслуживания «ключи от автомобиля» - 13 чел., на выезде – 18 чел. Средняя цена за единицу услуги в стационарных условиях – 1420 руб., при обслуживании «ключи от автомобиля» на 35 % выше, при обслуживании на выезде на 25% выше, чем в стационарных условиях, при этом взимается плата за выезд в размере 500 руб.

Задача 31

Распределить планируемый объем реализации продукции, работ по предприятию в первом квартале, если годовой планируемый объем сбыта определен в сумме 133 млн. руб., а планируемые коэффициенты сезонности равны в январе – 0,85; в феврале – 0,95; в марте – 1,15.

Задача 32

Рассчитать планируемую цену, объемы продаж на внешнем и внутреннем рынке, если планируемый индекс инфляции в плановом году составит – 1,4. Физический объем продаж в отчетном году продукта А составил 15490 шт. на внутреннем рынке и 2115 шт. на внешнем рынке, продукта Б – 21342 шт. на внутреннем рынке и 1590 шт. на внешнем рынке; прогнозируемый индекс инфляции обменного курса на плановый год – 1,15. Цена продукта А в отчетном году – 1415 рублей; продукта Б – 1203 рубля, обменный курс 71,0 руб. за 1$.

Задача 33

Рассчитать дополнительную выручку и прибыль от реализации услуг по послегарантийному обслуживанию. Планируется, что среднее количество изделий, поступающих на послегарантийное обслуживание равно 900 шт.; среднее количество неисправностей на одном изделии – 2; средняя прейскурантная цена ремонта одной неисправности – 865

© РГУТИС

руб.; средняя планируемая себестоимость ремонта одной неисправности 470 руб. При этом 12% всех полученных дополнительных заказов будут фактически выполнены и оплачены клиентом в следующем за плановым периоде.

Задача 34

Определить годовой выпуск изделий с разбивкой по кварталам, если численность рабочих составляет 24 чел., продолжительность рабочей смены – 8 час, число рабочих дней в году – 253 дн., в т.ч. в I квартале – 60 дн., во 2 квартале – 62 дн., в 3 квартале – 66 дн., в 4 квартале – 65 дн.; средняя трудоемкость единицы изделия составляет 4,8 час.

Задача 35

Определить годовой выпуск продукции, если численность рабочих составляет 15 чел., в технологическом процессе осуществляется изготовление моделей: А, Б, В в соотношении: 30%, 45%, 25%. Трудоемкость изделий А – 15,8 час, изделий Б – 10,5 час, изделий В – 12,8 час. Число рабочих дней в году – 252 дн., продолжительность рабочей смены – 8 час.

Задача 36

Определить:

• выпуск продукции в нормо-часах в отчетном и плановом периодах и процент изменения этого показателя.

• численность рабочих, необходимую для выполнения планируемого объема работ и процент ее изменения по сравнению с отчетным периодом.

Исходные данные:

- выпуск продукции в отчетном периоде 6100 ед.;
- средняя трудоемкость единицы изделия – 3,5 час.;
- планируется увеличить выпуск продукции на 20% при этом снизить среднюю трудоемкость единицы изделия на 10%;
- полезный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего – 1800 часов в год.

Задача 37

Определить уровень использования мощности за квартал, если прогрессивная выработка на одного рабочего в месяц – 80 ед. изделий, производственная площадь цеха – 241,8 м^2, норма площади на одного рабочего – 7,8 м^2, режим работы цеха – двухсменный, фактически за квартал изготовлено 6800 ед. изделий.

Задача 38

Определить уровень использования производственной мощности, если в цехе установлено 5 машин, трудоемкость единицы изделия – 2,1 час., число рабочих дней в году – 252, продолжительность рабочей смены 8 час, планируемые потери рабочего времени оборудования (в соответствии с графиком ППР) – 5%, фактически изготовлено – 4400 ед. изделий.

Задача 39

Определить уровень использования производственной мощности, если мощность на начало года составила 17800 тыс. руб., вводимая мощность с 1 ноября составила 3540,0 тыс. руб., выводимая мощность с 1 ноября составила 2550,0 тыс. руб., фактический объем произведенной продукции за год 17460,0 тыс. руб.

© РГУТИС

Задача 40

Определить явочное и списочное число рабочих для выполнения производственной программы в объеме – 100000 нормо-часов в год; номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 2000 часов; планируемые потери рабочего времени составляют – 9%; норма выработки выполняются рабочими на 110%.

Задача 41

Определить явочное и списочное число рабочих, если планируемый годовой выпуск изделий составляет 9534 ед.; число рабочих дней в году – 256; продолжительность рабочей смены – 8 час; число дней неявок на работу в среднем на одного рабочего в соответствии с балансом рабочего времени на планируемый год – 29 дн.; трудоемкость единицы изделия – 4 час.

Задача 42

Определить величину прямого, часового, дневного, месячного фонда заработной платы рабочих, если выручка от реализации продукции – 16500,0 тыс. руб., размер отчислений на оплату труда – 35% от выручки, доплаты до дневного фонда заработной платы составляют 5% от часового фонда, а доплаты до месячного фонда – 11% от дневного фонда зарплаты.

Задача 43

Определить размер основной и дополнительной заработной платы в расчете на единицу изделия, а также процент дополнительной заработной платы, если прямой фонд заработной платы составил 1800,0 тыс. руб., доплаты до часового фонда 30% от прямого фонда зарплаты, доплаты до дневного и месячного фондов составляют соответственно 0,2% и 9% от часового и дневного фондов заработной платы, выпуск изделий – 2000 единиц.

Задача 44

Определить среднемесячную зарплату одного рабочего, если трудоемкость единицы изделия – 4 час, численность рабочих – 10 чел., выпуск изделий – 4520 ед., часовая тарифная ставка первого разряда – 110 руб., средний тарифный коэффициент работ – 1,37, эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 226 дн., средняя продолжительность рабочей смены – 8 час, размер доплат до часового фонда заработной платы рабочих – 40% от прямого фонда заработной платы, процент дополнительной заработной платы – 10%.

Задача 45

Рассчитать годовой фонд заработной платы основных рабочих, основную и дополнительную заработную плату.

Исходные данные.

- Выпуск изделий в смену: А – 40 ед.; Б – 80 ед.; В – 30 ед.
- Цена единицы изделия: А – 650 руб.; Б – 580 руб.; В – 760 руб.
- Численность основных рабочих (явочный состав) – 40 чел.
- Количество бригад – 3.
- Число рабочих дней в году – 253; режим работы – односменный; планируемые невыходы на работу – 23 дня; в т.ч. очередные отпуска – 20 дней; отпуска по учебе – 0,5 дня; продолжительность смены – 8 час.
- Расценка за единицу изделия: А – 150 руб.; Б – 135 руб.; В – 165 руб.

© РГУТИС

- Премии – 50% сдельного заработка.
- Доплаты бригадирам – 3000 руб. в месяц; в бригаде обучается 2 ученика; срок обучения – 2 месяца; плата за обучение ученика – 2500 руб. в месяц.
- 3 рабочих V разряда имеют доплату за профессиональное мастерство – 12% от тарифного заработка, 2 рабочих VI разряда имеют доплату 20%.
- Часовая тарифная ставка 1 разряда – 110 руб.
- Тарифный коэффициент V разряда – 1,58; VI – 1,8.

Задача 46

Составить смету затрат на проведение капитального ремонта технологического оборудования, если затраты времени на проведение ремонта составляют 450 часов, часовая тарифная ставка первого разряда 110 руб., работу выполняют рабочие 4 разряда, часовой тарифный коэффициент 1,58, дополнительная заработная плата составляет 9% от основной, отчисления на социальные нужды 26%. Стоимость материалов и сумма накладных расходов, соответственно, составляют 50% и 350% к основной заработной плате.

Задача 47

Определить потребность и стоимость энергии на технологические нужды предприятия за год, если суммарная мощность электромоторов – 50,0 кВт. Количество календарных дней в году – 365, выходных и праздничных – 115. Режим работы предприятия – двухсменный, каждая смена по 8,0 часов. Технически неизбежные потери составляют 10%, оборудование загружено в среднем на 50%. Коэффициент одновременности работы оборудования – 0,9. Коэффициент полезного действия сети 0,7, а электромоторов – 0,8. Цена за 1 кВт/ч – 4 руб. 08 коп.

Задача 48

Составить плановую калькуляцию себестоимости на единицу продукции и весь ее произведенный объем, если:

– производственная программа – 100000 штук,
– основная заработная плана производственных рабочих – 25000,0 тыс. руб.,
– дополнительная заработная плата основных производственных рабочих – 9% от основной,
– расходы на материалы – 18750,0 тыс. руб.,
– накладные расходы – 80% от фонда заработной платы производственных рабочих,
– топливо и энергия на технологические цели – 1560,0 тыс. руб.,
– внепроизводственные расходы – 4% от производственной себестоимости.

Задача 49

Рассчитать плановые издержки обращения торгового предприятия, товарооборот которого в плановом периоде составит 472000,0 тыс. руб., если:

– материальные затраты – 5000,0 тыс. руб.,
– стоимость основных производственных фондов – 3850,0 тыс. руб.,
– срок службы основных производственных фондов – 6 лет,
– расходы на рекламу и маркетинг – 350,0 тыс. руб.,
– фонд заработной платы – 18500,0 тыс. руб.,
– аренда – 11000,0 тыс. руб.,
– коммунальные услуги – 1220,0 тыс. руб.,
– прочие расходы – 1880,0 тыс. руб.,

© РГУТИС

– транспортные расходы – 6,7% от товарооборота.

Задача 50

Составить плановую смету накладных расходов производственного предприятия и рассчитать плановую калькуляцию себестоимости, если:

– расходы на освоение и подготовку производства – 1500,0 тыс. руб.,
– заработная плата руководителей, специалистов и прочих служащих – 9850,0 тыс. руб.,
– стоимость основных производственных фондов – 18420,0 тыс. руб.,
– норма амортизации – 12%,
– заработная плата ремонтных рабочих – 2600,0 тыс. руб.,
– расходы на ремонт оборудования – 875,0 тыс. руб.,
– расходы на ремонт и содержание зданий и сооружений – 1500,0 тыс. руб.,
– расходы по подготовке и переподготовке персонала – 15% от заработной платы руководителей, специалистов и прочих служащих,
– коммунальные услуги и услуги прочих организаций – 3500,0 тыс. руб.,
– другие расходы предприятия – 4780,0 тыс. руб., причем из них командировочные расходы – 24%, канцелярские и почтово-телеграфные расходы – 8%,
– удельный вес постоянных расходов в себестоимости продукции – 35%.

Задача 60

Рассчитать долю условно-переменных и условно-постоянных затрат в плановой себестоимости продукции, если:

– плановый фонд заработной платы – 42600,0 тыс. руб., в т.ч. 18950,0 тыс. руб. – заработная плата руководителей, специалистов и прочих служащих,
– затраты на материалы – 38400,0 тыс. руб.,
– основные производственные фонды предприятия – 20000,0 тыс. руб., норма амортизации – 11%,
– расходы на ремонт и содержание основных производственных фондов – 3200,0 тыс. руб.,
– прочие расходы на персонал – 450,0 тыс. руб.,
– внепроизводственные расходы – 3,5% от производственной себестоимости,
– топливо и энергия на технологические цели – 1560,0 тыс. руб.,
– расходы на оплату услуг сторонних организаций – 4000,0 тыс. руб.,
– прочие накладные расходы – 1390,0 тыс. руб.

Задача 61

Определить плановую балансовую и чистую прибыль предприятия, рентабельность деятельности и рентабельность продаж, если планируется достичь следующих плановых показателей:

– среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 18500,0 тыс. руб.,
– срок службы основных производственных фондов – 10 лет,
– производственная программа – 100000 шт.,
– расходы на оплату труда, всего – 21500,0 тыс. руб.,
– аренда – 5000,0 тыс. руб.,
– коммунальные услуги – 552,0 тыс. руб.,
– затраты материалов на единицу продукции – 280,0 руб.,
– прочие расходы – 2500,0 тыс. руб.,
– прочие доходы – 3200,0 тыс. руб.,

© РГУТИС

– затраты на 1 рубль реализации – 83 коп.,
– внепроизводственные расходы – 2650,0 тыс. руб.

Задача 62

Рассчитать балансовую и чистую прибыль и определить направления ее использования, если по результатам деятельности предприятия получены следующие результаты.

Прибыль от реализации продукции в отчетном периоде составила 15240,0 тыс. руб. Кроме того, за отчетный период предприятие реализовало неиспользуемого оборудования и запасов на сумму 1800,0 тыс. руб., при этом расходы по реализации составили 360,0 тыс. руб. Приобретены ценные бумаги на сумму 10000,0 тыс. руб., взят в банке краткосрочный кредит на сумму 1500,0 тыс. руб. под 11% годовых. Доход по ценным бумагам составил 8%. Отчисления по налогам (кроме налога на прибыль) составили 1540,0 тыс. руб.

Организационно-правовая форма предприятия – закрытое акционерное общество. Уставный капитал разделен на 1000 акций, номинальная стоимость 1000,0 руб., 20% из них – привилегированные. Дивиденды по привилегированным акциям – 25%.

Задача 63

На основе данных, представленных в таблице, определить основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия и темп их роста за два года.

Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя	
		отчетный год	плановый год
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	137200,0	147900,0
Объем производства	шт.	1000000	1100000
Цена единицы продукции	руб.	140,0	145,0
Себестоимость единицы продукции	руб.	118,0	118,5
Доля заработной платы в себестоимости продукции	%	23,5	24,0
Прочие расходы	тыс. руб.	1480,0	2050,0
Прочие доходы	тыс. руб.	4620,0	4350,0

Задача 64

Определить балансовую прибыль торговой организации и прибыль от реализации, рентабельность деятельности и рентабельность продаж, если в плановом периоде планируется достичь следующих показателей:

– товарооборот – 76800,0 тыс. руб.,
– прочие расходы – 3800,0 тыс. руб.,
– прочие доходы – 3250,0 тыс. руб.,
– доля выручки от реализации в товарообороте – 28%,
– издержки обращения на 1 рубль реализации – 78 коп.,
– транспортные расходы в издержках обращения – 14%.

Задача 65

Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции составляют 48000,0 тыс. руб., удельные переменные расходы – 220,0 руб., планируемый выпуск продукции 80000 ед. Определить:

– критическую цену за единицу изделия,
– выпуск продукции при критической цене для получения прибыли 6000,0 тыс. руб.,

© РГУТИС

– цену единицы изделия для достижения прибыли 16000,0 тыс. руб. при плановом объеме,
– необходимый выпуск продукции для достижения прибыли 7800,0 тыс. руб. и плановой цене

Задача 66
Размер вложенных средств в проект – 600,0 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс. руб. Год второй = 223,0 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс. руб. Год третий = 291,0 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс. руб. Год четвертый = 330,0 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс. руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся
Определить Дисконтированный срок окупаемости (DPP) проекта.

Задача 67
На предприятии за год произвели 10 000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
З.п. основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей./шт.
Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности) проекта; и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

Задача 68
Компания производит станции-умные колонки. Планируется заказ на изготовление 300 единиц товаров. Определите цеховую, производственную и полную себестоимость единицы товара исходя из следующих данных:
расход материалов на единицу продукции – 15,0 тыс. руб.,
ФОТ производственных рабочих на весь заказ: 1 800,0 тыс. руб., амортизация и текущий ремонт оборудования – 108,0 тыс. руб. на весь объем заказа, оплата труда административных работников – 1 200,0 тыс. руб.. содержание зданий и сооружений цеха и текущий ремонт – 110,0 тыс. руб., амортизация зданий, сооружений и инвентаря цехового назначения –70,0 тыс. руб. в год, заработная плата аппарата управления – 1 200,0 тыс. руб., командировочные затраты – 90,0 тыс. руб., охрана и сигнализация – 122,0 тыс. руб., амортизация и текущий ремонт зданий и инвентаря общезаводского назначения – 80,0 тыс. руб., повышение квалификации и переподготовка кадров – 58,0 тыс. руб., реклама – 215 ,0тыс. руб.

© РГУТИС

Обязательные страховые взносы составляют 30,2%.

Задача 69

На предприятии за год планируется произвести 11 300 календарей по цене 380 руб. Данные по себестоимости одного календаря: сырье и энергия – 120 руб., оплата труда основных производственных рабочих 80 руб., общепроизводственные затраты 31 руб., общехозяйственные затраты 21 руб., коммерческие затраты 18 руб. Обязательные страховые взносы составляют 30,2%. Определите точку безубыточности и запас финансовой прочности при указанном объёме производства, а также себестоимость календаря при выпуске в год 12 300 изделий.

Задача 70

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Задача 71

Определить численность основных и вспомогательных рабочих в цехе, если известны: трудоемкость производственной программы — 260 тыс. нормо-ч; коэффициент выполнения норм выработки — 1,1; число рабочих дней по балансу рабочего времени (номинальный фонд рабочего времени) — 259; плановые невыходы на работу— 17; средняя продолжительность рабочего дня - 7,7 ч. Предприятие работает в одну смену. Вспомогательные рабочие обслуживают 54 станка, норма обслуживания - 6 станков.

Задача 72

Определить, на сколько возрастет производительность труда в цехе, если полностью сократить целодневные и на 50 % внутрисменные потери, используя следующие данные: плановое количество рабочих дней на одного рабочего по балансу рабочего времени составляет 236 дней, фактическое количество выходов на работу в среднем на одного рабочего — 232 дня, внутрисменные потери рабочего времени по различным причинам равны 12%.

Задача 74

Определить экономию численности работающих в результате лучшего использования рабочего времени на основании следующих данных: в отчетном году одним рабочим было отработано 230 дней, в результате запланированных организационных факторов в плановом году предполагается увеличить количество отработанных дней одного работника на 3 дня; удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала составляет 70 % ; расчетная численность работающих на плановый период — 1800 чел.

Задача 75

© РГУТИС

Определить потребность предприятия в оборотных средствах, вложенных в производственные запасы, на основании данных: расход основных материалов на одно изделие – 1100,0 тыс. р.; норма их запаса — 48 дней; расход топлива на годовую программу — 28 млн р.; норма его запаса— 30 дней; расход МБП на годовую программу — 70 млн р.; норма запаса - 80 дней; текущая потребность вспомогательных материалов на производственную программу составляет 50 млн р., а норма их запаса равна 48 дням; годовой выпуск продукции 500 тыс. изделий.

Задача 76

Определить потребность завода в сырье на планируемый год, если в отчетном году на предприятии произведено: изделий А - 40000 шт., изделий Б - 18000 шт. расход сырья на 1 изделие составил: по изделиям - 0,8 кг, по изделиям Б - 0,6 кг. На планируемый год производственная программа по изделию А увеличена на 12%, по изделию Б - на 6%, нормы расхода снижены на 4%.

Задача 77

Определить общий расход материала на годовой выпуск изделия, планируемую экономию материала в натуральном и стоимостном измерениях на основании нижеприведенных данных: годовой выпуск изделия составляет 3100 единиц; чистая масса изделия 35 кг; фактический коэффициент использования материалов – 0,83, предприятие планирует повысить его до 0,87; цена 1 кг материала составляет 4,2 тыс. руб.

Задача 78

Определить оптимальный объем производства телевизоров на предприятии, размеры поставок на внутренний и внешний рынки на основании следующих данных: емкость рынка телевизоров в Республике Беларусь составляет 200 тыс. шт. в год; доля завода «Горизонт» на этом рынке — 55,4 %, в предстоящем году планируется повысить ее до 57 %; на внешнем рынке предприятие реализует 40 % своей продукции, в предстоящем году намечается ее снижение до 38 %.

Задача 79

Рассчитать плановые объемы чистой и условно чистой продукции по предприятию на основании следующих данных: плановый объем реализованной продукции – 129,0 млрд р.; материальные затраты, включаемые в себестоимость, - 90,3 млрд р.; амортизация — 6,4 млрд р.; плановый фонд заработной платы — 0,3 млрд р.; планируемая масса прибыли — 22,0 млрд р.

Задача 80

Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции, используя следующие данные: за отчетный год объем выпуск продукции на предприятии составил 570 тыс. шт.; свободная отпускная цена за единицу продукции — 1250,0 руб.; стоимость работ промышленного характера, выполненных на сторону – 1250,0 млн руб.; капитального ремонта оборудования — 250,0 млн руб.; продукции цехов ширпотреба — 76,0 млн руб.; стоимость нереализованной продукции на складе на начало года — 433,0 млн руб., на конец года — 520,0 млн руб.; прирост остатков незавершенного производства — 121,0 млн руб.

Задача 81

Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции, используя следующие данные: в течение квартала предприятием выпущено продукции на сумму 144,0 млн руб.,

© РГУТИС

в том числе из своего сырья — на 105,0 млн руб.; стоимость сырья заказчика составила 31 млн р.; за этот же период по заявке стороннего заказчика ремонтно-механические мастерские выполнили работы на сумму 329,0 тыс. руб.; стоимость незавершенного производства на начало квартала – 405,0 тыс. руб., на конец квартала – 222,0 тыс. руб.; стоимость нереализованной продукции на складе на начало квартала составила 13,2 млн руб., на конец квартала – 10,0 млн руб.

Задача 82
Определить среднегодовую производственную мощность и коэффициент ее использования по плану и фактически по прядильной фабрике, если на предприятии двухсменный режим работы при 8-часовом рабочем дне. В анализируемом году 52 воскресенья, 46 нерабочих суббот, 8 праздничных дней. В течение года фабрика останавливалась на капитальный ремонт в мае на 12 дней. Затраты времени на текущий ремонт и наладку оборудования - 3 % .

Задача 83
Определить нормативным методом плановый фонд заработной платы по предприятию на основании следующих данных: фактический фонд заработной платы по предприятию в базисном году составил 73,93 млн р.; фактический объем чистой продукции предприятия в базисном году — 205,73 млн р.; планируемый рост: объема производства — 5 % ; заработной платы - 2%; производительности труда — 5 % .

Задача 84
Определить безубыточный объем производства продукта за год, если известно, что цена реализации за единицу – 10,0 тыс. руб., издержки на оплату труда – 300,0 тыс. руб. в день, общепроизводственные издержки – 600,0 тыс. руб. в день, из них 45% - постоянные. Административно-управленческие издержки – 2,375 млн руб. за месяц, издержки на содержание и эксплуатацию оборудования – 4,5 млн руб. за месяц, из них 85 % - постоянные. Количество рабочих дней в году – 330, годовой продукта – 3900 ед.

Задача 85
Определить емкость рынка каждой фирмы в базисном и планируемом годах в стоимостном выражении и в доли рынка. В базисном году тремя фирмами, работающими на рынке, произведено и реализовано автомобилей на сумму 45 800 дол. Фирма Б реализовала автомобилей на сумму 21 600 дол. Фирма А обладала 26% рынка. Ожидается рост емкости рынка в будущем году на 8%. Фирма В планирует завоевать дополнительно 7 % рынка. Ожидается, что фирма А не утратит свои позиции на рынке.

7.3.4. Фонд оценочных средств для контроля освоения компетенций в рамках изучения дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятия» (могут быть использованы для проведения письменного экзамена в форме тестирования)

Тестирование может проводиться в письменной форме (на бланке тестирования) или с использованием информационных технологий (электронных форм). Если тестирование проводится в письменной форме, то в бланке тестирования не допускаются любого рода исправления.

© РГУТИС

ПК-2. Способен осуществлять организацию работы по тактическому управлению процессами планирования и организации деятельности структурных подразделений организации, в части:

ПК-2.1 Демонстрирует понимание и умение организовывать работу по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации

ПК-2.2 Использует в работе научно обоснованные методы решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий

ПК-2.3 Готовит предложения по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации

Задания закрытого типа

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Соотнесите указанные процессы к различным уровням в соответствии с функциями.

Наименование процесса/подпроцесса	Уровень процесса/подпроцесса
1) Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки	а) Первый уровень
2) Производственное планирование	б) Второй уровень
3) Организация удовлетворения претензий клиентов	в) Третий уровень
4) Анализ удовлетворенности клиентов	
5) Продвижение и продажи	
6) Организация выполнения заказа клиента	
7) Группировка клиентов и анализ клиентской базы	

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры
Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Соотнесите группы информационных систем отдельного предприятия с их характеристикой.

Группа информационных систем (ИС)	Характеристика ИС
1) Плановые ИС	а) Системы создаются на уровне административного или оперативного управления, работают в реальном масштабе времени
2) Диспозитивные ИС	б) Системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера
3) Оперативные ИС	в) Системы создаются на уровне управления отдельного подразделения и служат для обеспечения его отлаженной работы
	г) Системы создаются на месте «стыка» и используются для оперативного контроля

© РГУТИС

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры
Ответ:

1	2	3

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Соотнесите представленные формулы расчета с соответствующими показателями.

Формула расчета	Показатель
1. К = $\frac{Ч_{ау}}{Ч} \times 100$	а) Коэффициент результативности управления
2. Е = $\frac{П_ч}{З_у}$	б) Доля работников аппарата управления в общей численности персонала
3. К = $\frac{S_у}{C} \times 100$	в) Коэффициент затрат на управление
4. К = $\frac{П_ч}{С}$	г) Эффективность управления
5. К = $\frac{П}{Ч_{ау}}$	д) Результативность деятельности
	е) Себестоимость управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры
Ответ:

1	2	3	4	5

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Соотнесите наименование ресурсов производственной системы с их содержанием.

Содержание ресурса	Наименование ресурса
1. степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг	а) финансовые ресурсы
2. профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы	б) пространственные ресурсы
3. размеры и характер производственных площадей, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и др.	в) технические ресурсы
4. гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.	г) ресурсы организационной структуры управления
5. характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации	д) кадровые ресурсы
6. состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.	е) информационные ресурсы
	ж) материальные

© РГУТИС

	ресурсы

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры
Ответ:

1	2	3	4	5	6

Задание 5. *Прочитайте текст и установите последовательность.*
Расположите правильно последовательность проектирования системы управления.
1. Определение объектов управления.
2. Формулирование наивысшей цели организации.
3. Проектирование организационной структуры.
4. Разработка стратегии ее достижения.
5. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей.
6. Формирование регламентирующей и методической документации.
7. Автоматизация системы управления (при необходимости).
8. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

Задания комбинированного типа

Задание 6. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.* **Кол-во правильных ответов - 1**

Как повлияет на изменение объема производства продукции рост производительности труда на 1,9% и снижение численности основных рабочих на 3,1%.
А. повысится на 1,9%;
Б. снизится на 3,1%;
В. повысится на 3,1%;
Г. снизится на 1,3%;
Д. повысится на 1,2%.

Ответ:
Обоснование ответа:

Задание 7. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.* **Кол-во правильных ответов - 1**

Что из перечисленного является параметрами технологического процесса?
А. такт процесса, количество единиц оборудования;
Б. такт процесса, выпуск продукции в год, трудоемкость изделия, численность рабочих в процессе;
В. такт процесса, трудоемкость изделия, выпуск в смену, численность рабочих, количество рабочих мест, длина поточной линии;
Г. трудоемкость изделия, численность персонала предприятия, численность рабочих, выпуск продукции в год;

© РГУТИС

Д. Количество единиц оборудования, количество рабочих мест, длина поточной линии

Ответ:
Обоснование ответа:

Задание 8. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.* **Кол-во правильных ответов - 1**

В структуру финансового раздела проекта входит -
А. Ценовая политика;
Б. Анализ инвестиционных рисков;
В. План денежных потоков;
Г. Прогноз новой продукции;
Д. Расчет численности персонала.

Ответ:
Обоснование ответа:

Задание 9. *Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.*

Что из перечисленного можно назвать входом бизнес-процесса?
А. Продукт незавершённого производства.
Б. Материальный ресурс.
В. Справка об окончании обучения.
Г. Документы, представленные абитуриентом для поступления.
Д. Приказ об отчислении.

Ответ:
Обоснование ответа:

Задание 10. *Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.*

Из перечисленного выберите методы и приемы анализа состояния рынка.
А. SWOT-анализа;
Б. PESTEL-анализа;
В. Матрицы BCG;
Г. SMART;
Д. Матрица Эйзенхауэра.

Ответ:
Обоснование ответа:

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*

© РГУТИС

Определите годовой выпуск продукции, если численность рабочих составляет 16 чел., в технологическом процессе осуществляется изготовление моделей: А, Б, В в соотношении: 30%, 45%, 25%. Трудоемкость изделий А – 16,0 час, изделий Б – 10,4 час, изделий В – 12,8 час. Число рабочих дней в году – 253 дн., продолжительность рабочей смены – 8 час.

Ответ:
Обоснование ответа:

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*
Определите явочное и списочное число рабочих для выполнения производственной программы в объеме – 86100 нормо-часов в год; номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 1800 часов; планируемые потери рабочего времени составляют – 10%; норма выработки выполняются рабочими на 110%.

Ответ:
Обоснование ответа:

ПК-4. Способен разрабатывать предложения по рационализации структуры управления в соответствии с целями и стратегией организации, в части:

ПК-4.1 Готовит предложения по организации рациональных бизнес процессов в соответствии с потребностями рынка, и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации

ПК-4.2 . Разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям

Вопросы закрытого типа

1. Система норм, определяющих отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями, с другой стороны — это (*выберите один правильный ответ*):
А - форма собственности предприятия;
Б - тип предприятия;
В - организационно-правовая форма предприятия;
Г - экономический потенциал предприятия;
Д – хозяйственный механизм деятельности предприятия.

2. Обособление подразделений предприятия по принципу удобства управления и рациональной организации производства – это (*выберите один правильный ответ)*:
А - производственно-административная структура предприятия;
Б - структура управления;
В - состав предприятия;
Г - производственно-технологическая структура;
Д – производственная структура предприятия.

© РГУТИС

3. Экономический потенциал предприятия (организации) (*выберите один правильный ответ*) – это:

А. Совокупность внешних и внутренних возможностей функционирования предприятия (организации) на рынке.

Б. Совокупность норм и регламентов, определяющих отношения между партнерами по предприятию и отношения этого предприятия с другими предприятиями.

В. Совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

Г. Совокупность имеющихся ресурсов предприятия, готовых к использованию с целью получения прибыли.

Д. Совокупность компетенций менеджеров и сотрудников предприятия, позволяющих организовать эффективные бизнес-процессы организации и получить максимальный доход.

4. Бизнес-процесс это: *(дайте один ответ)*

А. Регламентированный функциональный процесс подразделения предприятия.

Б. Последовательность операций, имеющая четко определенные начало и конец во времени, направленная на получение заданного результата.

В. Процесс организации, имеющий вход и выход с регламентирующим описанием.

Г. Система взаимосвязанных элементов, имеющая заданные количественные и качественные параметры.

Д. Процесс, выстроенный в определенной последовательности, имеющий заданные параметры.

5. Владелец бизнес-процесса это: *(дайте один ответ)*

А. Должностное лицо несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.

Б. Руководитель проекта, отвечающий за ход реализации проекта и эффективность его реализации.

В. Специалист функционального подразделения, отвечающий за бизнес-процесс подразделения.

Г. Разработчик процесса, назначенный руководителем подразделения.

Д. Нет верного ответа.

6. Из перечисленного выделите задачи службы маркетинга: (*может быть несколько ответов*)

А. Формирование рыночной стратегии фирмы

Б. Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках

В. Реализация концепции маркетинга

Г. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров

Д. Реклама товара и стимулирование сбыта

7. Определение «производственный процесс - совокупность действий, в результате которых предмет труда превращается в готовое изделие» относится:

А - к сфере материального производства;

Б - к сфере материального производства и услугам по изготовлению новых товаров;

В - к сфере услуг;

© РГУТИС

Г - все ответы неверны;
Д – ко всем перечисленным.

8. Информационная выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения, стабильность товарного вида – это характеристики показателей качества:
А. эргономических;
Б. эстетических;
В. эстетических и эргономических;
Г. показателей назначения;
Д. нет верного ответа.

9. Планирование деятельности предприятия (организации) – это (*выберите один ответ*)
А. определение целей фирмы на перспективу;
Б. ресурсное обеспечение поставленных целей;
В. контроль за выполнением поставленных целей;
Г. способы достижения целей;
Д. Все вышеперечисленное.

10. Обеспечение адекватности плановых показателей реальной действительности является: (*выберите один ответ*)
А. принципом планирования;
Б. методом планирования;
В. технологией планирования;
Г. результатом деятельности предприятия.
Д. такого понятия в экономической литературе нет.

11. Совокупность конкретных методов и способов разработки и планов развития как по предприятию в целом и его структурным подразделениям, так и в разрезе временных периодов с целью обеспечения их взаимосвязи и преемственности – это: (*выберите один ответ*)
А. техника планирования;
Б. методология планирования;
В. методика планирования;
Г. технология планирования;
Д. техника и технология планирования.

12. Какова основная задача плана производства продукции (работ, услуг)?
А. Расчет численности персонала предприятия.
Б. Составление сметы затрат на производство и реализацию.
В. Определение общего уровня затрат предприятия на производство и реализацию продукции, работ, услуг.
Г. Расчет фонда оплаты труда, определение материальных затрат.
Д. Все ответы верны.

13. Результаты расчетов производственной мощности используется для:

© РГУТИС

А. разработки научно-обоснованных планов производства и реализации продукции (работ, услуг).
Б. определения потребности в оборудовании и разработки планов его распределения.
В. планирование капитальных вложений для расширения и реконструкции предприятия.
Г. выявления возможностей расширения кооперирования производства.
Д. Для всего перечисленного.

14. К группировке затрат по экономическим элементам относятся затраты на:
А. топливо и энергию на технологические цели;
Б. основную заработную плату производственных рабочих;
В. амортизацию основных фондов;
Г. расходы на подготовку и освоение производства;
Д. дополнительная заработная плата производственных рабочих.

15. На снижение себестоимости влияют следующие факторы:
А. улучшение использования природных ресурсов;
Б. повышение технического уровня производства;
В. улучшение структуры производственной продукции;
Г изменение размещения производства;
Д. Все вышеперечисленное.

16. Эффективность структуры управления оценивается в связи с эффективностью (*выберите один ответ*):
А. Системы управления персоналом.
Б. Производственной системы.
В. Производственно-технологической структуры.
Г. Организационно-административной структуры.
Д. Системы планирования.

17. Разработка балансов предприятия (трудовых, материальных, денежных) является: (*выберите один ответ*)

А. принципом планирования;
Б. методом планирования;
В. технологией планирования;
Г. результатом деятельности предприятия;
Д. такого понятия в экономической литературе нет.

18. Система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов – это: (*выберите один ответ*)
А. техника планирования;
Б. методология планирования;
В. методика планирования;
Г. технология планирования;
Д. техника и технология планирования.

19. Какое из приведенных ниже высказываний является определением понятия «экономическая информация»:

© РГУТИС

А. Совокупность различных сведений, передаваемых по телевидению, радио, в прессе.
Б. Совокупность различных сведений, которые можно фиксировать, передавать, преобразовывать и использовать для проведения анализа.
В. Совокупность различных сведений, функционирующих в объектах сферы производства и сферы обращения, необходимых для осуществления различных функций управления.
Г. Совокупность различных сведений, которые можно использовать для изучения экономических явлений.
Д. Совокупность различных сведений о движении материального, финансового, товарного потоков.

20. Стратегическое бизнес-планирование – это (*выберите один ответ*)
А. Разновидность практической деятельности;
Б. Функция управления бизнесом;
В. Процесс разработки стратегических бизнес-решений;
Г. Инструмент технического, организационного, экономического, финансового, управленческого обоснования дела.

21. Прогноз объема продаж содержит следующие составные части (*выберите один ответ*)
А. объемы продаж по период;
Б. объемы продаж по продуктам и услугам;
В. объемы продаж по группам потребителей;
Г. верны все предыдущие ответы.

22. Планирование численности персонала необходимо для обоснования (*выберите один ответ*):
А. потребности в основных фондах;
Б. величины себестоимости;
В. объемов выпуска продукции;
Г. размера прибыли.

23. В конкурентном анализе показатели концентрации основаны на сопоставлении (*выберите один ответ*):
А. количества фирм на рынке с количеством потребителей;
Б. размера фирмы с размером рынка, на котором она действует;
В. размера фирмы-конкурента с размером рынка, на котором она действует;
Г. размера рынка с размером отрасли.

24. Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов? (*выберите один ответ*)
А. Через систему натуральных и финансовых показателей;
Б. Через систему натуральных и стоимостных показателей;
В. Через систему нормативных индексов и коэффициентов;
Г. Через систему базисных и индексных коэффициентов.

25. Методы финансового планирования на предприятии (*выберите один ответ*)
А. Балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой;
Б. Издержек и прибылей, балансовый, базисно-индексный;
В. Программно-целевой, балансовый, графический, аналитический;

© РГУТИС

Г. Аналитический, нормативный, балансовый.

Вопросы открытого типа

1. Структура предприятия – это система расчленения _____ процессов, выполняемых на предприятии, на отдельные взаимосвязанные части по тем или иным _____ признакам (*впишите недостающие слова*).

2. Вставьте пропущенные слова в характеристику критериев эффективности структур управления.
1) Степень _____ (_____) организационной структуры управления, характеризующаяся:
а) степенью _____ _____ целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении _____ _____, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и _____ _____;
б) степенью рациональности структуры _____ между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа _____ как условия их взаимосвязи и взаимодействия;
2) Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры вырабатывать комплекс целей и задач _____ и _____ организации;
3) Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при _____ и _____ затратах, что и обеспечивает _____ управления.

3. На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:
1) Коэффициент затрат на управление;
2) Результативность деятельности.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63126,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	6060,1
Численность персонала предприятия, чел.	30
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	56,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

Ответ: Коэффициент затрат на управление равен _____, результативность деятельности равна _____.

© РГУТИС

4. Добавьте недостающие типовые объекты управления организации:

1. Собственник
2. Потребитель
3. Продукт
4. _____
5. _____
6. Производственно-технологическое оборудование (ПТО)
7. Объекты инженерно-технической инфраструктуры (ОИТИ)
8. _____
9. _____

5. Отметьте в таблице задачи и участие отдела кадров в решении кадровых вопросов (поставьте «+» в соответствующей графе (колонке) таблицы).

Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно	**Задачи (участие) отдела кадров**			
	Планирование	**Консультирование (поддержка)**	**Участие**	**Осуществление**
Планирование потребности в персонале, привлечение и набор персонала				
Условия принятия на работу, интегрирование новых сотрудников, оценка испытательного срока				
Согласование целей работы, беседы с работниками (оценка работы)				
Оценка возможностей и меры по развитию руководящих кадров (преемников)				
Профессиональное стимулирование (повышение кадров)				
Использование систем затрат и систем стимулирования для сотрудников без тарифного договора				
Соблюдение форм сотрудничества, ориентированного на удовлетворение потребностей клиентов				
Сотрудничество с представителями трудящихся				

© РГУТИС

6. Соотнесите варианты структурного местоположения кадровой службы организации в зависимости от степени развития и особенностей организации в соответствии с содержанием и заполните таблицу.

Вариант структурного местоположения кадровой службы	Характеристика
Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию	
Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации	
Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству.	
Вариант 4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией	

А. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.
Б. Сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.
В. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления
Г. Близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

7. На сколько процентов увеличится производительность труда, если трудоемкость выполнения работ снизилась на 12%?
Ответ: производительность труда при этом увеличилась на _____%.

8. Какой уровень механизации труда на предприятии, если общая численность рабочих 30 чел., из них 20 человек заняты механизированным трудом?
Ответ: уровень механизации труда составляет _____.

9. Рост производительности труда на предприятии проявляется в виде (*добавьте недостающее*)
1) увеличения массы продукции, создаваемой в единицу времени при неизменном ее качестве;

© РГУТИС

2) повышения качества продукции при неизменной ее массе, создаваемой в единицу времени;
3) _____;
4) изменения соотношения затрат живого и прошлого труда в сторону роста доли затрат прошлого труда при общем сокращении затрат труда;
5) _____;
6) _____.

10. Факторы роста производительности труда – это условия, способствующие реализации имеющихся резервов, или причины, вызывающие изменение величины затрат труда на единицу оказываемых услуг. Дополните недостающие факторы роста производительности труда (*впишите недостающее*)
1. Повышение технического уровня производства
2. _____
3. Изменение объема и структуры производства продукции, работ и услуг
4. _____
5. Прочие факторы

11. Запишите формулу зависимости трудоемкости и производительности труда.
Ответ: _____

12. Запишите формулы расчета роста производительности труда за счет увеличения объемов производства и изменения численности работников.
Ответ: _____

13. Запишите формулы расчета роста производительности труда за счет лучшего использования рабочего времени.
Ответ: _____

14. Исходными данными для разработки текущего плана предприятия являются результаты маркетинговых исследований; данные о производственных возможностях предприятия; _____; данные перспективных планов предприятия. (*допишите недостающее*).

15. Выберите из перечисленного планируемые показатели деятельности предприятия (организации) и заполните таблицу.

1) объем выручки от реализации продукции (работ, услуг);
2) рентабельность деятельности (продаж);
3) рентабельность активов;
4) фонд заработной платы;
5) коэффициент текучести кадров;
6) целодневные и внутрисменные потери рабочего времени;
7) численность персонала;
8) себестоимость продукции (работ, услуг);
9) прибыль предприятия;
10) структура затрат в себестоимости продукции (работ, услуг);
11) уровень квалификации персонала.

© РГУТИС

Абсолютные планируемые показатели	Относительные планируемые показатели

16. Рассчитать прирост объема выручки, прирост прибыли от реализации сопутствующих товаров в парикмахерской, если планируется реализовать: средств по уходу за волосами в количестве 1500 ед., средняя закупочная цена 820 руб. за единицу; средств по уходу за кожей лица и рук в количестве 2800 ед., средняя закупочная цена 550 руб., за единицу. Средняя торговая наценка составляет 50%, прибыль на 1 рубль выручки 45 копеек.
Ответ: Выручка от реализации сопутствующих товаров составит _____ тыс. руб.; прибыль от реализации сопутствующих товаров равна _____ тыс. руб.

17. Рассчитать экономический эффект от внедрения в торговом предприятии услуги по подгонке изделий по фигуре покупателя при их плановом количестве 1520 ед. и средней цене за единицу услуги – 250 руб. При этом необходимо приобрести оборудование на сумму 35,0 тыс. руб., норма амортизации оборудования 9%, годовые затраты на содержание оборудования в размере 2,57 тыс. руб. Предприятием планируется получить 19 копеек прибыли на каждый рубль выручки от реализации услуг.

Ответ: Экономический эффект будет равен _____ тыс. руб.

18. Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 13%,. выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.
Ответ: Выработка 1 рабочего в плановом периоде составит _____ ед., прирост выручки от реализации продукции составит _____ тыс. руб., прирост прибыли от реализации продукции составит _____ тыс. руб.

19. В результате внедрения новой технологии производства трудоемкость изделия снизилась на 10%. Определить возможный выпуск изделий в год, если трудоемкость до проведения мероприятий составляла 12 часов, плановый фонд рабочего времени – 1800 часов, на предприятии работает 45 основных рабочих.
Ответ: Возможный выпуск в год составит _____ ед.

20. Определить выручку от реализации продукции по сегментам рынка и в целом по предприятию, если объем производства продукции за квартал – 1800 ед., в т.ч. для сегмента А произведено 25% изделий, для сегмента Б – 42%, сегмента В – 33%. Средняя цена за единицу изделия на сегменте А – 1900 руб., на сегментах Б и В соответственно на 16% и 11% выше. На начало квартала остатки нереализованной продукции для сегмента А – 35 ед., Б – 15 ед., В – 62 ед.; на конец квартала остатки нереализованной продукции составили соответственно: 22 ед., 78 ед., 61 ед.
Ответ:_____

© РГУТИС

21. Определить годовой выпуск продукции, если численность рабочих составляет 15 чел., в технологическом процессе осуществляется изготовление моделей: А, Б, В в соотношении: 30%, 45%, 25%. Трудоемкость изделий А – 15,8 час, изделий Б – 10,5 час, изделий В – 12,8 час. Число рабочих дней в году – 252 дн., продолжительность рабочей смены – 8 час.

Ответ:_____

22. Определить плановую балансовую и чистую прибыль предприятия, рентабельность деятельности и рентабельность продаж, если планируется достичь следующих плановых показателей:

- среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 18500,0 тыс. руб.,
- срок службы основных производственных фондов – 10 лет,
- производственная программа – 100000 шт.,
- расходы на оплату труда, всего – 21500,0 тыс. руб.,
- аренда – 5000,0 тыс. руб.,
- коммунальные услуги – 552,0 тыс. руб.,
- затраты материалов на единицу продукции – 280,0 руб.,
- прочие расходы – 2500,0 тыс. руб.,
- прочие доходы – 3200,0 тыс. руб.,
- затраты на 1 рубль реализации – 83 коп.,
- внепроизводственные расходы – 2650,0 тыс. руб.

Ответ:_____

23. Рассчитать балансовую и чистую прибыль и определить направления ее использования, если по результатам деятельности предприятия получены следующие результаты.

Прибыль от реализации продукции в отчетном периоде составила 15240,0 тыс. руб. Кроме того, за отчетный период предприятие реализовало неиспользуемого оборудования и запасов на сумму 1800,0 тыс. руб., при этом расходы по реализации составили 360,0 тыс. руб. Приобретены ценные бумаги на сумму 10000,0 тыс. руб., взят в банке краткосрочный кредит на сумму 1500,0 тыс. руб. под 11% годовых. Доход по ценным бумагам составил 8%. Отчисления по налогам (кроме налога на прибыль) составили 1540,0 тыс. руб.

Ответ:_____

24. Особенности экономических (производственных) систем, отличающих их от технических и иных систем: (*впишите пропущенные слова*):

- _____ (_____) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- _____ и _____ системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека);
- наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися _____;
- _____ изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять _____ (_____) тенденциям;
- способность _____ к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к _____.

© РГУТИС

25. Расположите в верном порядке очередность удовлетворения требований кредиторов в процессе ликвидации предприятия:

1. Удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия;
2. Удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое предприятие несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
3. Погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
4. Производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом;
5. Производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту, и выплате вознаграждений по авторским договорам.

Ответ:

26. На основании приведенных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:

1) Эффективность управления;
2) Коэффициент результативности управления.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	258631,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	39311,9
Численность персонала предприятия, чел.	301
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	5,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	10,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	47,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,81

Ответ: Эффективность управления равна _____, коэффициент результативности управления равен _____.

27. Организационная структура кадровой службы – это _____ _____ _____.

(*дайте определение*)

28. Соотнесите формирование финансовой службы в зависимости от размеров предприятия *(заполните таблицу*)

© РГУТИС

Размер предприятия	Формирование финансовой службы
1) Малое предприятия	
2) Среднее предприятие	
3) Крупное предприятия	
4) Предприятие рыночного типа	

А. Финансовый отдел.
Б. Финансовая группа, входящая в состав бухгалтерии или планово-экономического отдела.
В. Финансовая дирекция, объединяющая финансовые отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга и другие службы.
Г. Отсутствует разделение управленческих функций, финансовую работу выполняет бухгалтер.

Ответ:

1	2	3	4

29. Разделите перечисленные виды планов предприятия (организации) по экономическому содержанию и по длительности планового периода. (*заполните таблицу*).
1) технико-экономические планы;
2) оперативно-производственные планы;
3) стратегические планы;
4) тактические планы;
5) инвестиционные планы;
6) бизнес-планы;
7) долгосрочные планы;
8) текущие планы.

По экономическому содержанию	По длительности планового периода

30. Рассчитать прирост выручки от реализации продукции и прирост прибыли за счет изготовления изделий из отходов основного производства, если предприятием дополнительно изготовлено 2500 шт. кожаных ремней, цена за единицу которых составляет 870 руб., кожаных сумок – 1000 шт. по цене 1050 руб. за единицу и заколок в количестве 5000 шт. по средней цене 58 руб. за штуку. Прибыль на 1 рубль реализованной продукции составляет 0,15 руб.

Ответ: Прирост выручки от реализации составит _____тыс. руб., прибыль от реализации будет равна _____ тыс. руб.

© РГУТИС

31. Установите соответствие:

e) чистый дисконтированный доход	5) время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ниже этот период, тем лучше
f) внутренняя норма доходности	6) разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
g) срок окупаемости	7) время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
h) Дисконтированный срок окупаемости	8) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0

Ответ:

1	2	3	4

32. Установите соответствие:

e) чистый дисконтированный доход	5) IRR
f) внутренняя норма доходности	6) PP
g) срок окупаемости	7) NPV
h) дисконтированный срок окупаемости	8) DPP

Ответ:

1	2	3	4

33. Выручка от реализации продукции – 500,0 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350,0 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15,0 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5,0 тыс. руб., налоговые платежи составили 70,0 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600,0 тыс. руб.

Определить: балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

Ответ: _____

34. Фактическая себестоимость продукции – 2000,0 руб., минимально приемлемая выручка от реализации продукции – 2500,0 руб. Определить: минимально приемлемую рентабельность продаж.

Ответ: _____

35 Заполните таблицу показателей движения персонала

Название коэффициента	Формула
Коэффициент оборота по приему	
Коэффициент оборота по выбытию	
Коэффициент текучести кадров	
Коэффициент постоянства состава персонала	

© РГУТИС

предприятия	

36. Планируется производить молоко с жирностью 1,5-3,2%. В нормах указано, что объем потребления такого товара – 50 кг в год на человека. Один пакет молока в среднем весит 1 кг и стоит 66 рублей. Определить емкость рынка для города с численностью жителей 500 тысяч взрослого населения.

Ответ. _____

37. На предприятии за год произвели 10 000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
Заработная плата основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей./шт.

Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности); и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

Ответ _____

38. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Ответ.

1 сегмент. _____
2 сегмент. _____
3 сегмент. _____
Объем продаж фирмы в текущем году _____

39. Кафе работает 12 часов в день, количество мест – 35. Среднее время приема пищи одним посетителем - 30 мин, среднее кол-во блюд на 1-го посетителя – 2,5. Плановое кол-во рабочих дней в году – 365. Коэффициент пропускной способности – 0,8.
Определить годовой план выпуска блюд.

Ответ: _____

© РГУТИС

40. Предприятие в течение года реализует картофель на сумму 100,0 тыс. руб. Затраты на производство и реализацию составляют 80,0 тыс. руб., в т. ч. постоянные – 20,0 тыс. руб., переменные – 60,0 тыс. руб. Определить точку безубыточности производства картофеля (критическую программу производства), коэффициенты маржинальной прибыли и безопасности производства. По результатам расчётов сделать соответствующие выводы.

Ответ: _____

41. Определить эффект операционного рычага, если известны следующие данные по работе предприятия ООО «Городские телекоммуникационные системы» за предыдущий год:
Выручка – 15 000,0 тыс. руб.,
Переменные затраты – 12 300,0 тыс. руб.,
Постоянные затраты – 1 500,0 тыс. руб.

Ответ: _____

42. Торговая фирма закупает товар по цене 200 руб. за единицу и продает в количестве 500 штук еженедельно по цене 255 руб. В результате проведенного исследования отдел маркетинга предложил повысить цену на 7%. Эластичность спроса равна 0,9. Необходимо рассчитать, сколько единиц товара нужно реализовать предприятию, чтобы сохранить свою выручку на том же уровне. Какую выручку может получить фирма после изменения цены на 7% с учетом состояния спроса?

Ответ:
1) выручка равна: _____.
2) новая цена будет составлять: _____
3) Объем продаж для сохранения имеющейся выручки _____.
4) Объем продаж и выручка с учетом эластичности спроса_____.

43. Определить рентабельность продаж в планируемом периоде, если в отчетном году она составляла 12,8%, в планируемом году предполагается увеличение выручки от продаж на 1,6% и рост прибыли на 4%
Ответ:

44. Определить явочное и списочное число рабочих для выполнения производственной программы в объеме – 86100 нормо-часов в год; номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 1800 часов; планируемые потери рабочего времени составляют – 10%; норма выработки выполняются рабочими на 110%.
Ответ:

45. Определить, как изменится фонд заработной платы предприятия при росте среднегодовой заработной платы 1 работника на 3,5% и снижении численности персонала на 1,7%.
Ответ:

46. Определить, как изменится объем выручки в плановом периоде при росте средних цен на товары на 2,4% и снижении физических объемов продаж на 0,7%.
Ответ:

© РГУТИС

47. Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 13%,. выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.
Ответ:
Выработка 1 рабочего в плановом периоде _____
Прирост выручки от реализации продукции _____
Прирост прибыли _____

48. Определить потребность и стоимость энергии на технологические нужды предприятия за год, если суммарная мощность электромоторов – 50,0 кВт. Количество календарных дней в году – 365, выходных и праздничных – 115. Режим работы предприятия – двухсменный, каждая смена по 8,0 часов. Технически неизбежные потери времени составляют 10%, оборудование загружено в среднем на 50%. Коэффициент одновременности работы оборудования – 0,9. Коэффициент полезного действия сети 0,7, а электромоторов – 0,8. Цена за 1 кВт/ч – 4 руб. 08 коп.
Ответ:
Стоимость необходимого количества электроэнергии _____.

49. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб., в планируемом периоде предполагается снижение выручки от продаж на 2,6% издержки остаются на уровне отчетного года.
Ответ:

50. Определить фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном году выручка от реализации услуг составила 483000 тыс. руб., стоимость основных производственных фондов – 64800 тыс. руб. В плановом году предполагается рост выручки на 2,7%, снижение стоимости основных производственных фондов на 1,5%.
Ответ:

© РГУТИС

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

Очная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Модуль 1. Организация деятельности предприятия (организации)		
	Тема 1. Основы организации деятельности предприятия	Деловая игра «Мой бизнес», решение аналитических задач	4
	Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	4
	Контрольная точка №1	Тестирование	
	Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия (организации)	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	4
	Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации)	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	4
	Контрольная точка №2	Тестирование	
	Тема 5. Производственный процесс и его структура. Организация основного производства	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	8
	Контрольная точка №3	Практическое задание	2
	Тема 6. Организация и управление инфраструктурой предприятия. Организация обслуживания потребителей	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	8
	Контрольная точка №4	Практическое задание	2
	Итого 5 семестр		**36**
	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)		
	Тема 1. Основы внутрифирменного планирования	Деловая игра - Дебаты	2
	Тема 2. Тактическое планирование деятельности структурных подразделений организации	ПЗ – решение ситуационных задач, выполнение практических заданий	4
	Контрольная точка №1	Тестирование	
	Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	4
	Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	4
	Контрольная точка №2	Тестирование	

© РГУТИС

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, выполнение практического задания	4
	Тема 6. План реализации услуг, работ, продукции	ПЗ - выполнение практических заданий	4
	Контрольная точка №3	Практическое задание	2
	Тема 7. Инвестиционный план	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	4
	Тема 8. План производства услуг, работ, продукции	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	8
	Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций)	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания	4
	Тема 10. Оценка эффективности плановых решений	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания, тестирование	6
	Тема 11. Стратегическое планирование	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	4
	Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта	Презентация проекта	4
	Итого 6 семестр		**54**
	Модуль 3. Бизнес-планирование		
	Тема 1. Основы бизнес-планирования	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	2
	Тема 2 Бизнес-планирование в сфере оказания услуг	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	2
	Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	2
	Контрольная точка № 1	Практическое задание	2
	Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	4
	Тема 5. Организационный план и менеджмент	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	4
	Контрольная точка № 2	Практическое задание	2

© РГУТИС

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Тема 6. Обоснование структуры и содержания основных и оборотных средств организации	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	2
	Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	4
	Контрольная точка № 3	Практическое задание	2
	Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	4
	Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	2
	Контрольная точка № 4	Практическое задание	4
	Итого 7 семестр		**36**
	Итого по дисциплине		**126**

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Модуль 1. Организация деятельности предприятия (организации)		
	Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	2
	Контрольная точка №1	Тестирование	
	Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия (организации)	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	2
	Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации)	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	2
	Контрольная точка №2	Тестирование	
	Тема 5. Производственный процесс и его структура. Организация основного производства	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	4
	Контрольная точка №3	Практическое задание	
	Тема 6. Организация и управление инфраструктурой предприятия. Организация обслуживания потребителей	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	2
	Контрольная точка №4	Практическое задание	
	Итого 5 семестр		**12**
	Модуль 2. Планирование деятельности предприятий (организаций)		
	Контрольная точка №1	Тестирование	

© РГУТИС

	Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	1
	Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	1
	Контрольная точка №2	Тестирование	
	Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, выполнение практического задания	1
	Тема 6. План реализации услуг, работ, продукции	ПЗ - выполнение практических заданий	1
	Контрольная точка №3	Практическое задание	
	Тема 7. Инвестиционный план	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	1
	Тема 8. План производства услуг, работ, продукции	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	2
	Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций)	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания	2
	Тема 10. Оценка эффективности плановых решений	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания, тестирование	4
	Тема 11. Стратегическое планирование	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	1
	Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта	Презентация проекта	
	Итого 6 семестр		**14**
	Модуль 3. Бизнес-планирование		
	Тема 1. Основы бизнес-планирования	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	1
	Тема 2 Бизнес-планирование в сфере оказания услуг	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	1
	Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	1
	Контрольная точка № 1	Практическое задание	1

© РГУТИС

	Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач	1
	Тема 5. Организационный план и менеджмент	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	1
	Контрольная точка № 2	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	1
	Тема 6. Обоснование структуры и содержания основных и оборотных средств организации	Практическое задание	1
	Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	1
	Контрольная точка № 3	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	1
	Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана	Практическое задание	2
	Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	1
	Контрольная точка № 4	ПЗ – учебно-деловая игра, решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, кейсов, выполнение практического задания	
	Итого 7 семестр		**14**
	Итого по дисциплине		**40**

Практические занятия по модулю 1.
Тема 1. Основы организации деятельности предприятия. Деловая игра «Мой бизнес»

Методические рекомендации

Студентов группы необходимо разделить на подгруппы по 5-7 человек для совместной работы. Каждой подгруппе выдаются исходные данные по двум предприятиям. Рассмотрение данной ситуации может основываться либо только на приведенных исходных данных по четырем предприятиям, либо преподаватель по своему усмотрению дает дополнительные исходные данные. При подготовке к занятиям могут быть использованы два варианта компоновки пар предприятий[2] для анализа:

[2] Например, из представленных в исходных данных предприятий можно соединить в первую пару первое и второе, в другую – третье и четвертое предприятия (первый вариант). Во втором варианте возможна комплектация шести пар: 1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4.

© РГУТИС

– пары предприятий не повторяются;
– в паре повторяется одно из предприятий.

Используя приведенные формы, подгруппы студентов выполняют работу в следующей последовательности.

Шаг 1. Дается сравнительная характеристика двух предприятий по ряду параметров (табл. 1) с целью определения общих черт и отличительных особенностей предприятий.

Шаг 2. На основании исходных данных студенты рассчитывают экономические показатели деятельности предприятия (табл. 2) и проводят их аналитическую оценку.

Шаг 3. Используя данные предыдущего анализа, студенты формулируют перспективы развития деятельности рассмотренных предприятий (табл. 3).

По окончании работы результаты обсуждаются в аудитории, преподаватель оценивает работу подгрупп самостоятельно.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика рассматриваемых предприятий

Параметры сравнения	Общие черты предприятий (организаций)	Отличительные особенности
1. Форма собственности		
2. Организационно-правовая форма		
3. Масштабы деятельности		
4. Основной вид деятельности		
5. Номенклатура услуг		
6. Характер структуры деятельности		
7. Вид структуры управления		
8. Местоположение		
9. Сменность и режим работы		
10. Организация обслуживания		

Таблица 2 – Сравнительная характеристика показателей деятельности рассматриваемых предприятий

Показатель	Величина показателя		Аналитическая оценка показателя
	предприятие (_____)	предприятие (_____)	
1. Производительность труда, т.р.			
2. Фондовооруженность, руб.			
3. Фондоотдача, руб.			
4. Рентабельность услуг, %			
5. Рентабельность продаж, %			
6. Затраты на 1 рубль реализации услуг, руб.			
7. Прибыль на 1 рубль реализации, руб.			

© РГУТИС

Показатель	Величина показателя		Аналитическая оценка показателя
	предприятие (_____)	предприятие (_____)	
8. Удельный вес аппарата управления в общей численности, %			
9. Площадь, приходящаяся на 1 рабочее место, $м^2$			
10. Съем услуг с 1 $м^2$ площади			

Таблица 3 – Оценка перспектив развития деятельности рассматриваемых предприятий

Критерии	Предприятие (_____)	Предприятие (_____)
1. Сезонность спроса на услуги		
2. Тенденции развития рынка		
3. Инновационная составляющая технологий производства и оказания услуг		
4. Перспективы развития услуг		
5. Возможности расширения клиентской базы		
6. Возможности рынка труда по пополнению персонала предприятия		
7. Возможности профессионального роста		
8. Уровень конкуренции на рынке		
9. Чувствительность рынка к ценам		
10. Скорость роста предприятия		

Исходные данные

Предприятие 1. Общество с ограниченной ответственностью «Тюнинг-сервис» является одним из ведущих предприятий автосервиса на рынке г. Москвы. Основано в 1998 году, расположено в Восточном административном округе (район «Измайлово»). Предприятие занимает трехэтажное строение общей площадью 1370 $м^2$, в том числе производственная площадь составляет 78% от общей. На первом этаже расположены боксы, на втором – клиентская комната, на третьем – администрация.

Предприятие ведет свою деятельность в трех направлениях:

- ремонт и техническое обслуживание автомобилей всех марок;
- тюнинг салона, внешний тюнинг;
- установка дополнительного оборудования.

и предлагает весь спектр услуг по ремонту и сервисному обслуживанию автомобилей, включая жестяно-сварочные работы, установку сигнализации и дополнительного обору-

© РГУТИС

дования, по промывке карбюраторов и инжекторов топливных систем бензиновых и дизельных двигателей специальным раствором на высокоэффективном стенде.

Предприятие частное. Численность персонала составляет 105 человек, в том числе рабочих 81 человек. Структура управления представлена на рисунке 1. Предприятие работает в две смены с 9.00 до 21.00 без обеда и выходных дней.

Выручка от реализации услуг в отчетном периоде составила 43,9 млн. руб., темп роста относительно базового года 146,2%. Прибыль на 1 рубль выручки от реализации составила 0,12 руб., а темп роста прибыли – 167,1%. Стоимость основных производственных фондов предприятия – 16,4 млн. руб., количество рабочих мест – 17. Количество используемых форм обслуживания 5, такие как «ключи от автомобиля», стационарное обслуживание, гарантийное обслуживание, выездное обслуживание, обслуживание по предварительной записи. Среднее время обслуживания без учета времени выполнения услуг – 1,41 часа, доля постоянных клиентов – 63%, рост средневзвешенной цены услуги относительно базового года – 21%.

Предприятие 2. Общество с ограниченной ответственностью «Салон красоты на Мещанской» учреждено на неограниченный срок. Размер уставного капитала ООО «Салон красоты на Мещанской» составляет на 01.01.20 30 тыс. рублей. В уставном капитале ООО «Салон красоты на Мещанской» не предоставлена доля участия федеральной собственности, собственности субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов, а также не имеется доли собственности, принадлежащей одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства.

Целью создания ООО «Салон красоты на Мещанской» является удовлетворение потребностей населения в парикмахерских услугах. Предприятие расположено по адресу г. Москва, ул. Мещанская.

Предприятие обладает всеми признаками юридического лица, т.е. имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный и другие банковские счета. ООО «Салон красоты на Мещанской» является собственником имущества, среднегодовая стоимость которого составляет 1921,7 тыс. руб. ООО «Салон красоты на Мещанской» является предприятием малого бизнеса, т.к. средняя численность работников предприятия составляет 22 человека, из них рабочих – 18 человек, структура управления представлена на рисунке 2.

Видом деятельности ООО «Салон красоты на Мещанской» является оказание парикмахерских и иных видов услуг. В их число входят: стрижка волос, химическая завивка волос, укладка волос, окраска и мелирование волос, маникюр, педикюр, услуги косметологического характера, в т.ч. обработка бровей и ресниц, очистка лица, массаж, антицеллюлитная программа, макияж, солярий и другие услуги. Выручка от реализации услуг в отчетном году составила 11530,0 тыс. руб., что на 29,9% превышает базовый год. Рост средневзвешенной цены услуги относительно базового – 32%. Затраты на 1 рубль реализации услуг в отчетном периоде на 8% превысили показатель базового и составили 0,9 руб. Режим работы двухсменный с 11.00 до 21.00. Количество рабочих мест – 10, общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 218 м2. Количество используемых форм обслуживания – 3, в т.ч. по предварительной записи, абонементное обслуживание, выездное обслуживание. Доля постоянных клиентов 91%, среднее время обслуживания, без учета времени выполнения услуг – 0,38 часа.

Предприятие 3. ООО «Дизайн-студия «АНТ» существует на рынке с 1999 года. Фирма оказывает довольно широкий спектр услуг:

- разработка дизайнерских проектов интерьера и экстерьера квартир и домов;
- разработка дизайнерских проектов интерьера и экстерьера офисных помещений и др.;
- ландшафтный дизайн;

© РГУТИС

- проведение ремонтных работ.

Предприятие имеет организационно-правовую форму – общество с ограниченной ответственностью. Учредитель – 1 человек, который является и директором данной организации. Общая численность персонала – 47 человек, численность рабочих составляет 51,1% от общей, доля специалистов и прочих служащих – 36,1%. Для проведения ремонтных работ фирма использует две бригады строителей, находящихся в штате предприятия, т.е. все ремонты и осуществление разработанных дизайн-проектов проводятся собственными силами.

Данное предприятие создавалось на базе строительной организации ОАО «СТРОЙМЕТРЕСУРС» и до 1999 являлось его структурным подразделением. В дальнейшем структурное подразделение выделилось в отдельное предприятие и начало самостоятельно оказывать потребителям различные услуги. Основным направлением деятельности изначально была разработка дизайнерских проектов квартир, поскольку фирма активно продолжает сотрудничество с ОАО «СРОЙМЕТРЕСУРС».

Время работы офиса с 10.00 до 19.00, суббота и воскресенье – выходные дни, обед с 13.00 до 14.00, бригады работают в соответствии с заказами, основное время рабочего дня – 8 часов, по желанию заказчика за дополнительную плату время работы может увеличиваться до 12 часов, а работы осуществляться без выходных.

Стоимость основных производственных фондов предприятия составляет 3157,2 тыс. руб., выручка от реализации услуг и выполнения работ отчетного года – 23483,9 тыс. руб., что на 27,4% выше выручки базового года, затраты на 1 рубль реализации – 81 копейка, темп роста которых по сравнению с предыдущим годом составил 92%. Темп роста средневзвешенной цена на услуги и работы относительно базового периода – 112%.

Среднее время выполнения работ по видам составляет: разработка дизайн-проектов 2 дня, ландшафтный дизайн – 4 дня, ремонтные работы – 11 дней. Удельный вес постоянных клиентов в общей численности – 14%. Общая площадь, занимаемая предприятием – 144 м2.

Предприятие 4. Ресторан «Пушкин» категории «люкс» города Москвы, расположено по адресу: г. Москва, ул. Пречистенка. По организационно-правовой форме – общество с ограниченной ответственностью, юридическое название ООО «Аякс», форма собственности – частная.

Ресторан «Пушкин» открыт в 1997 году, является успешно функционирующим.

На предприятие занято 60 человек, включая управленческий состав. Численность рабочих составляет 47 человек.

Режим работы предприятия — 14-ти часовой, без перерывов и выходных. Общее число посадочных мест в ресторане – 120 (20 столиков по 6 мест). Ресторан «Пушкин» занимает два этажа – на первом этаже расположено кафе, на втором – непосредственно ресторан, общая площадь – 312 м2.

За время существования предприятия расширения производства, реорганизации его структуры не проводилось. Организационная структура управления ресторана «Пушкин» представлена на рис. 4.

Ресторан является предприятием, работающем на сырье, используя как отечественные, так и импортные исходные материалы, предлагая своим клиентам питание способом «шведского» стола, а также порционные блюда. Согласно Уставу, предприятие имеет право вести следующие виды деятельности: изготовление блюд, кондитерских и кулинарных изделий, торговлю блюдами, кулинарными и кондитерскими изделиями как собственного производства, так и покупными, реализацию покупной алкогольной и безалкогольной продукции в разлив, организация потребления блюд, кондитерских и кулинарных изделий, алкогольной и безалкогольной продукции на арендуемой территории. Осуществление

© РГУТИС

иной коммерческой деятельности, не запрещённой действующим законодательством, в соответствии с целями и задачами ООО «Аякс».

По сравнению с крупными ресторанами, занимающими большую (и значительную) долю рынка подобных услуг, рассматриваемое предприятие можно отнести к ресторанам, работающим с постоянными клиентами (доля в общем количестве потребителей 57%). Потребителями рассматриваемого ресторана являются физические лица, в основном мужчины от 25 до 50 лет (57%) со средним уровнем дохода, женщины (18%), остальную долю потребителей занимают лица, проводящие различные празднования (свадьбы, дни рождения, презентации и др.).

Долю рынка ресторана «Пушкин» на рынке ресторанных услуг можно определить как 0,5% от общей суммы предоставляемых услуг.

Выручка от реализации услуг в отчетном году составила 146274,1 тыс. руб., что на 28,6% выше, чем в предыдущем. Прибыль на 1 рубль реализации услуг – 0,16 руб., темп роста прибыли составил 129,6%. Средневзвешенная цена на услуги повысилась относительно базового периода на 34,2%. Среднее время обслуживания – 0,47 часа.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов 12189,5 тыс. руб. В ресторане «Пушкин», главным производственным участком является кухня. Здесь используется оборудование фирмы GARLAND для приготовления пищи, посуда (сковороды, фритюрницы, кастрюли, протвени и др.). Фирма поставщик постоянно производит осмотр оборудования с периодичностью 1 раз в год, выявляет и устраняет возможные неполадки. Для охлаждения, замораживания и хранения продуктов – холодильники фирмы Fagor.

© РГУТИС

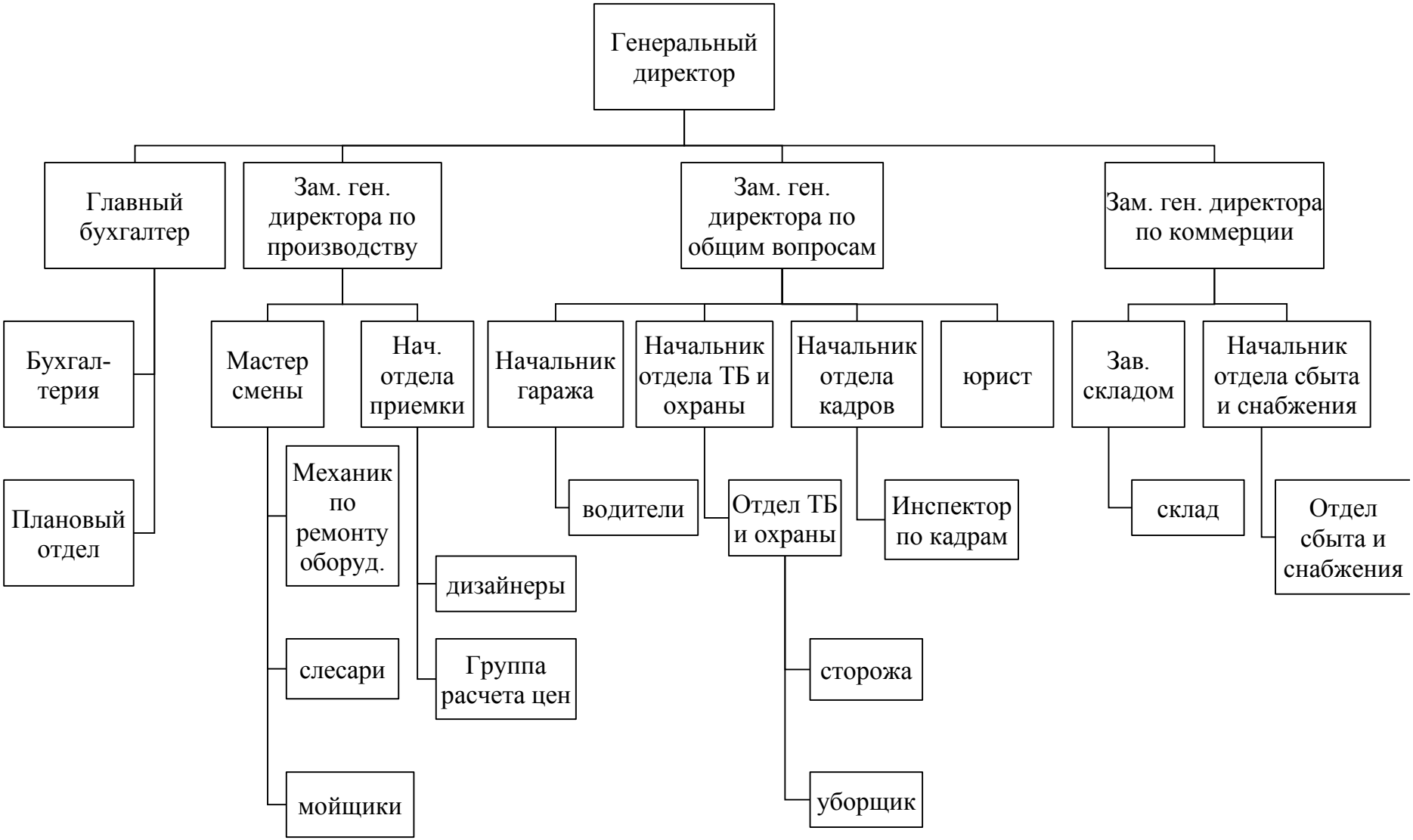


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Тюнинг-сервис».

© РГУТИС

Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Салон на Мещанской».

© РГУТИС

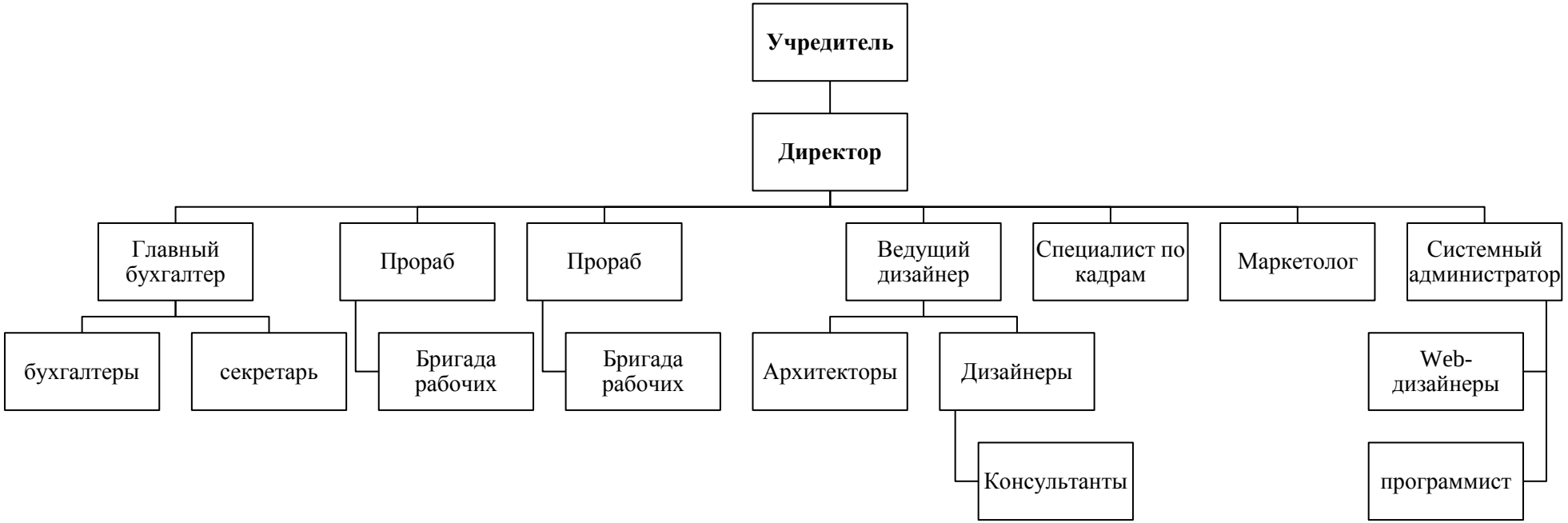


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Дизайн-студия АНТ».

© РГУТИС

Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «Аякс» ресторан «Пушкин».

© РГУТИС

Задание 2. Задачи для решения

Задача 1

Определить основные показатели деятельности предприятия и оценить ее эффективность на основании данных, представленных в таблице.

Таблица

№ п/п	Показатели	1 год	2 год
1.	Оплата труда, тыс. руб.	300,0	350,0
2	Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	200,0	220,0
3	Стоимость сырья, материалов, тыс. руб.	400,0	480,0
4	Аренда, тыс. руб.	50,0	100,0
5.	Расходы на рекламу, тыс. руб.	40,0	60,0
6.	Прочие расходы, тыс. руб.	80,0	100,0
7	Прибыль на 1 руб. реализации, коп.	28,0	25,0
8.	Численность рабочих, чел.	15	16
9.	Остаток оборотных средств, тыс. руб.	120,0 – на 1 янв., 140,0 – на 31 дек.	135,0 на 1 янв. 3-го года
10.	Норма амортизации, %	15,0	15,0

Задача 2

Определить показатели деятельности предприятия и определить ее эффективность, если кол-во продукции в 1ый год составило 2 тыс. ед., а во 2 ^{ой} год - 2,5 тыс. ед.

Таблица

№ п/п	Наименование показателя	1 год	2 год
1	Объем реализации, тыс. руб.	9000,0	11000,0
2	Затраты на сырье и материалы, тыс. руб.	4000,0	5000,0
3	Оплата труда, тыс. руб.	1500,0	2000,0
4	Прочие расходы, тыс. руб.	650,0	800,0
5	Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	3000,0	4200,0
6	Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб.	800,0	900,0
7	Срок службы основных производственных фондов, лет	5	5
8	Численность работающих, чел. в том числе АУП	15 5	15 4

Задача 3

Рассчитать показатели деятельности фирмы, если объем реализации предполагается в размере 800 тыс. руб.,

Затраты:

сырье, материалы	350,0 тыс. руб.,
оплата труда	100,0 тыс. руб.,
коммунальные услуги	60,0 тыс. руб.,
стоимость ОПФ	70,0 тыс. руб.,
срок службы	8 лет,
кредит	200,0 тыс. на 2 года под 25% годовых
производственная площадь	150 м^2
аренда	1000,0 руб. /год

© РГУТИС

Каким образом изменится деятельность предприятия, если объем реализации с 8 тыс. штук увеличится до 11 тыс. штук в год?

Задача 4. Аналитическое упражнение

Отчетный год закончился для предприятия с убытками. Предприятие в этом году действовало, в основном, на московском рынке и не планировало больших объемов реализации. В настоящее время предприятие предполагает резко изменить ситуацию.

В наступающем периоде фирма планирует увеличить объемы продаж данной продукции до 8000 ед. в год, причем 35% продаж предназначено для московского рынка. Годовая емкость московского рынка составляет около 6000 ед.

Стратегия ценообразования на данный продукт следующая:

- закупочная цена (включая и др. переменные издержки);
- НДС и др. виды налогов (44% от закупочной цены);
- постоянные издержки (17% от закупочной цены);
- прибыль (30% от закупочной цены).

На рынке существует один основной конкурент данного предприятия, для борьбы с которым используются ценовые методы конкуренции.

Необходимо:

1. Оценить перспективы деятельности предприятия в планируемом периоде.
2. Какой стратегии роста следовала компания в отчетном периоде и какой - в планируемом. Ответ обоснуйте.
3. Каковы возможные методы ценообразования в данных условиях и какой метод использует предприятие?
4. Рассчитать закупочную цену продукта, если оптовым покупателям единица продукта обходилась в 88 руб.
5. Определить структуру цены реализации продукта.

Задача 5

Плановые показатели по изделиям А и Б составили:

	А	**Б**
Выпуск и реализация, шт.	950	600
Цена одного изделия, руб.	125,0	65,0
Себестоимость изделия, руб.	100,0	50,0

В течение года предприятие добилось снижения себестоимости продукции по изделию А на 5%, по изделию Б - на 2,5%. Оптовая цена осталась без изменения.

Определите, как изменилась фактическая рентабельность продукции по сравнению с плановой по всем изделиям.

Задача 6

Рассчитать min возможную цену продукции предприятия, если известно:
материальные затраты – 1800,0 тыс. руб.;
стоимость ОПФ – 2380,0 тыс. руб.;
срок службы - 6 лет;
оплата труда – 1450,0 тыс. руб.,
в том числе оплата управленческого персонала – 680,0 тыс. руб.;
аренда – 400,0 тыс. руб.;
расходы на рекламу и маркетинг – 380,0 тыс. руб.;

© РГУТИС

коммунальные услуги – 420,0 тыс. руб.;
взят кредит в банке в сумме 1500 тыс. руб. (25% годовых) на 2 года;
приобретены ценные бумаги на сумму – 1000,0 тыс. руб. (ставка дивиденда – 28%);
реализовано неиспользуемого оборудования и запасов сырья на сумму 300,0 тыс. руб.;
расходы по реализации составили 70,0 тыс. руб.;
затраты на 1 рубль реализации – 81,0 коп.;
количество продукции – 10000 ед.

Определить сумму постоянных и переменных затрат и величину доходов предприятия.
НДС не учитывать.

Тема 2. Принципы выбора и основы создания эффективной структуры управления.

Практическое задание 1 (индивидуальное задание)

Задачей системы управления является перевод объектов управления из начального естественного состояния в конечное, необходимое для получения заданных результатов деятельности и достижения целей организации. Заполните целевые состояния объектов управления в таблице.

№	Объект управления	Начальное состояние	Конечное состояние
1.	Собственник	Неудовлетворенный	
2.	Потребитель	Потенциальный	
3.	Продукт	Отсутствует	
4.	Техпроцесс (производственный процесс, процесс оказания услуги)	Отсутствует	
5.	Поставщик	Потенциальный	
6.	Производственно-технологическое оборудование	Работоспособное	
7.	Объекты инженерно-технической инфраструктуры	Работоспособное	
8.	Рабочая сила (персонал)	Работоспособное	
9.	Капитал (в процессе деятельности меняет свою форму)	Достаточный для осуществления деятельности	

Практическое задание 2 (групповая аудиторная работа)

Методические рекомендации к выполнению работы

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.
Шаг 2. Определяется круг видов деятельности, по которым будут строиться модели производственных процессов. Предлагаемые виды деятельности:

- туристская;
- торговая;
- услуги транспорта;
- автосервисные услуги;
- услуги по изготовлению новых изделий по заказам клиентов;

© РГУТИС

- строительство и ремонт жилья;
- SPA и фитнесс услуги;
- парикмахерские услуги;
- банковские услуги и др.

Шаг 3. За каждой подгруппой студентов закрепляется конкретный вид деятельности для выполнения групповой работы по теме.

Шаг 4. Группе выдается задание.

Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности).

Необходимо построить систему целей предприятия (организации), использую 3 подхода:

1. Графическое моделирование дерева целей (построить схему).
2. Формирование дерева целей с помощью диаграммы стратегической карты.
3. Формирование сбалансированной системы показателей (обосновать) в соответствии с методикой Balanced Scorecard.

Предложенный перечень показателей, включенных в ССП.

Пример дерева целей (рисунок 1 к заданию)

финансы	повышение рентабельности ООО "Милена" на 5% к 2024 г.
	рост прибыли
	оптимизация затрат
работа с клиентами	сохранение клиентской базы
	привлечение новых клиентов
	повышение удовлетворенности клиентов услугами и обслуживанием
процессы и качество	повышение организованности процессов оказания услуг
	повышение качества услуг и обслуживания
	повышение эфективности использования мощности предприятия
	повышение эффективности использования персонала
персонал	повышение качества труда
	повышение лояльности сотрудников

Рисунок 1 к заданию – Перспективы и стратегические цели ООО «Милена» в рамках каждой из перспектив (пример).

Пример стратегической карты представлен в таблице 1 к заданию.

© РГУТИС

Таблица 1 – Стратегическая карта ООО «Милена» и система сбалансированных показателей)

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
Финансы	Увеличение рентабельности	Рентабельность, %	
	Рост прибыли	Выручка от реализации, тыс. руб.	Организация и проведение стимулирующих акций, введение бонусов, активизация рекламных мероприятий
		Себестоимость услуг, тыс. руб.	
	Оптимизация затрат	Доля постоянных расходов в себестоимости услуг, %	Бюджетирование постоянных расходов
		Доля переменных расходов в себестоимости услуг, %	Бюджетирование переменных расходов
		Индекс отношения темпа роста выручки и тема роста себестоимости ($\frac{I_v}{I_s}$)	
		Затраты на 1 руб. реализации, руб.	
Клиенты	Сохранение клиентской базы	Количество клиентов, чел.	
		Доля постоянных клиентов в общем количестве, %	Введение новых форм обслуживания, введение бонусов для постоянных клиентов
		Доля клиентов, обратившихся повторно, %	Изучение требований клиентов и тенденций развития технологий парикмахерских услуг
	Привлечение новых клиентов	Количество новых клиентов, чел.	Введение новых форм обслуживания, введение бонусов для постоянных клиентов
		Доля новых клиентов в общем количестве, %	Изучение требований клиентов и тенденций развития технологий парикмахерских услуг
		Затраты на привлечение нового клиента, руб.	Создание базы данных клиентов и затрат на их привлечение
	Повышение удовлетворенности клиентов услугами и обслуживанием	Индекс лояльности клиентов	Внедрение методики изучения лояльности и удовлетворенности клиентов
		Индекс удовлетворенности клиентов	
Процессы и качество	Повышение организованности процессов оказания услуг	Средние затраты времени на обслуживание одного клиента, час	Внедрение новых технологий выполнения парикмахерских услуг (нового инвентаря и материалов)
		Количество часов работы предприятия в течение суток	Изменение сменности работы персонала, улучшение организации рабочих мест
		Объем выполненных услуг в натуральном выражении по видам, тыс. руб.	
		Количество используемых форм обслуживания клиентов, ед.	Введение новых форм обслуживания
		Коэффициент равномерности загрузки рабочих мест	
	Повышение качества услуг и обслуживания	Качество услуг, балл	Введение периодического опроса клиентов (не менее 1 раза в месяц)
		Количество жалоб на качество услуг и обслуживания в	Внедрение новых технологий выполнения парикмахерских услуг

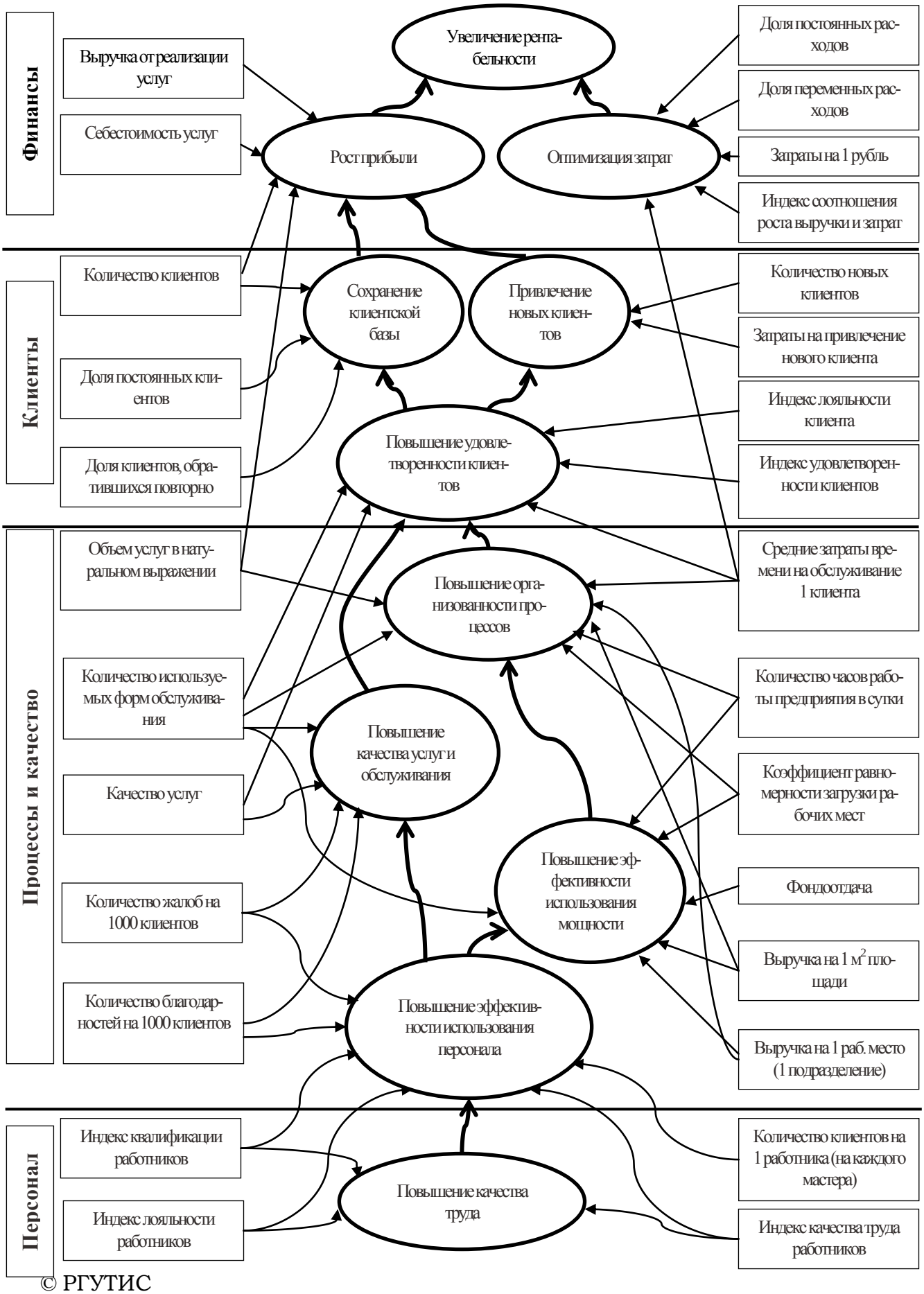
© РГУТИС

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
		расчете на 1000 клиентов	(нового инвентаря и материалов) Введение новых форм обслуживания
		Количество благодарностей за качество услуг и обслуживания в расчете на 1000 клиентов	Внедрение новых технологий выполнения парикмахерских услуг (нового инвентаря и материалов) Введение новых форм обслуживания
	Повышение эффективности использования мощности предприятия	Фондоотдача, руб.	Совокупность перечисленных выше мероприятий, а также проведение ремонта в кабинете ногтевого сервиса и замена оборудования
		Выручка от реализации работ, услуг в расчете на 1 $м^2$ производственной площади, руб.	
		Выручка от реализации услуг на 1 рабочее место, (на 1 производственный участок), тыс. руб.	
	Повышение эффективности использования персонала	Количество клиентов, приходящихся на 1 работника предприятия, в т.ч. по каждому из основных работников, чел.	Внедрение новых технологий выполнения парикмахерских услуг (нового инвентаря и материалов) Введение новых форм обслуживания Внедрение систем материальной и нематериальной мотивации сотрудников
Персонал	Повышение качества труда	Выручка от реализации услуг на 1 основного работника (на 1 работающего), тыс. руб.	Внедрение новых технологий выполнения парикмахерских услуг (нового инвентаря и материалов)
		Индекс качества труда работника	
		Индекс квалификации работников	
	Повышение лояльности сотрудников к организации	Индекс лояльности работников	Внедрение систем материальной и нематериальной мотивации сотрудников

Стратегическая карта ООО «Милена» с учетом причинно-следственных связей представлена на схеме ниже (пример).

На рисунке 2 к заданию представлен пример стратегической карты предприятия с учетом конкретизации показателей в рамках ССП и поставленных целей, построенной с использованием программного продукта Business Studio.

© РГУТИС


Финансы
Выручка от реализации услуг
Себестоимость услуг
Увеличение рентабельности
Рост прибыли
Оптимизация затрат
Доля постоянных расходов
Доля переменных расходов
Затраты на 1 рубль
Индекс соотношения роста выручки и затрат
Клиенты
Количество клиентов
Доля постоянных клиентов
Доля клиентов, обратившихся повторно
Сохранение клиентской базы
Привлечение новых клиентов
Повышение удовлетворенности клиентов
Количество новых клиентов
Затраты на привлечение нового клиента
Индекс лояльности клиента
Индекс удовлетворенности клиентов
Процессы и качество
Объем услуг в натуральном выражении
Количество используемых форм обслуживания
Качество услуг
Количество жалоб на 1000 клиентов
Количество благодарностей на 1000 клиентов
Повышение организованности процессов
Повышение качества услуг и обслуживания
Повышение эффективности использования мощности
Повышение эффективности использования персонала
Средние затраты времени на обслуживание 1 клиента
Количество часов работы предприятия в сутки
Коэффициент равномерности загрузки рабочих мест
Фондоотдача
Выручка на 1 м² площади
Выручка на 1 раб. место (1 подразделение)
Персонал
Индекс квалификации работников
Индекс лояльности работников
Повышение качества труда
Количество клиентов на 1 работника (на каждого мастера)
Индекс качества труда работников

© РГУТИС

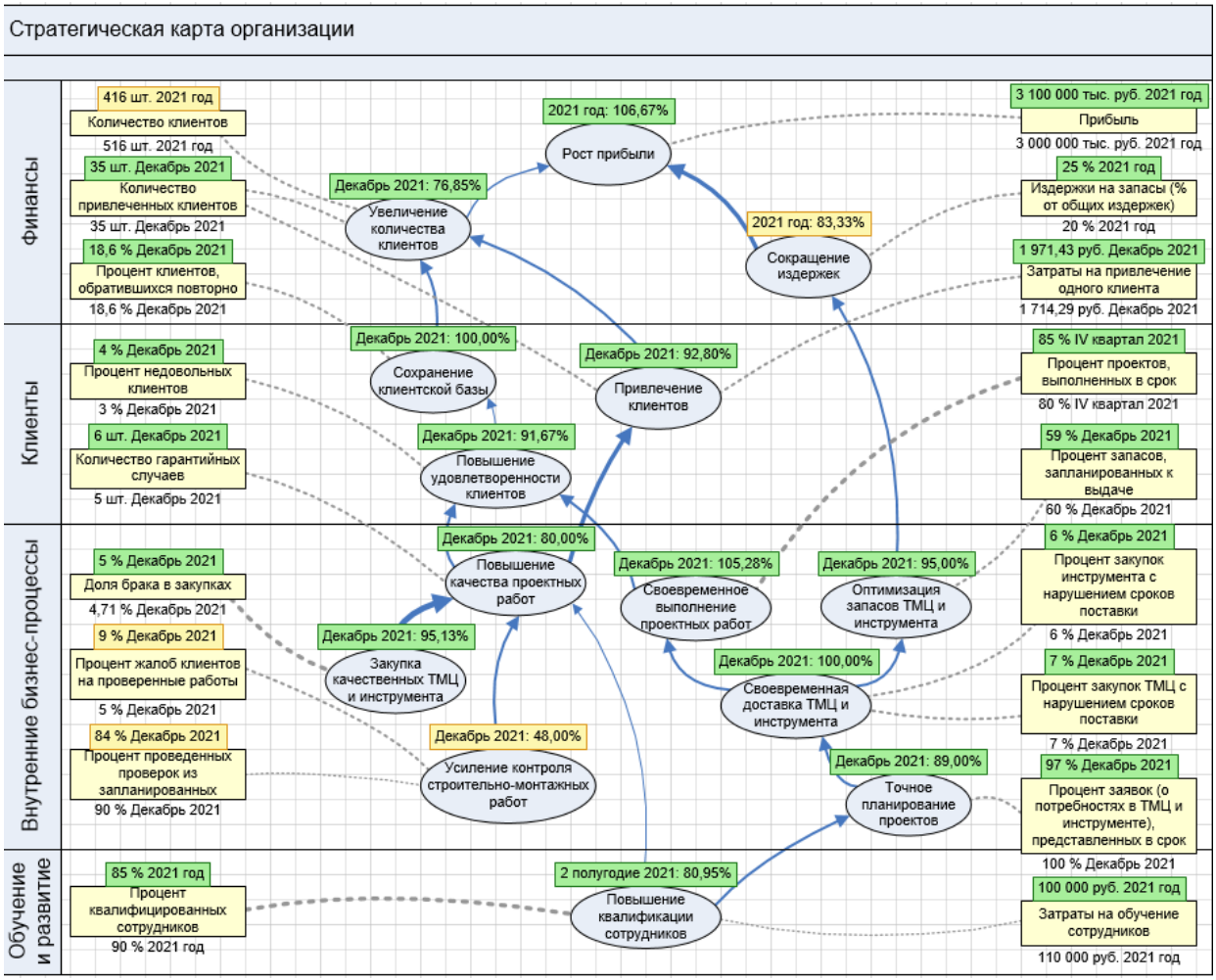


Рисунок 2 к заданию – Рисунок 4. Диаграмма стратегической карты (пример).

Практическое задание 3 (групповая аудиторная работа)

По выбранному в практическом задании 2 виду деятельности построить структуру управления, обосновать с точки зрения типа структуры управления, размера предприятия, масштабов деятельности, вида деятельности, централизации (децентрализации) функций управления, организационно-правовой формы, стратегии поведения на рынке.

Практическое задание 4 (групповая аудиторная работа)

Методические рекомендации к выполнению работы

На основе данных практического занятия по теме 1 (исходные данные для деловой игры «Мой бизнес») по выбранному предприятию провести анализ организационной структуры управления. Нужно определить тип структуры, т.е. является ли она линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной и др. При оценке типа структуры управления сделать выводы о ее достоинствах и недостатках, степени соответствия структуре анализируемого предприятия, определить количество уровней и звеньев управления в структуре, определить объекты и субъекты управления на различ-

© РГУТИС

ных уровнях, оценить структуру с точки зрения ее эффективности и с учетом имеющихся данных рассчитать показатели:
- эффективность ресурсная;
- эффективность затратная;
- коэффициент результативности управления;
- долю работников аппарата управления в общей численности персонала;
- коэффициент затрат на управление организацией (предприятия)
- эффективность управления;
- эффективность использования трудовых ресурсов;
- выручка от реализации услуг, работ, продукции на 1 работника аппарата управления.

Задачи для решения.

Задача 1

На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63126,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	6060,1
Численность персонала предприятия, чел.	30
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	56,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

Задача 2

На основании приведенных данных рассчитайте и сравните показатели эффективности системы управления базового и отчетного года

Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателя		+/- откл., т.р.	Темп роста, %
		Базовый год	Отчетный год		
Выручка от реализации (продукции, работ, услуг)	т.р.	76480,0	79340,0	2860,0	103,7
Численность персонала,	чел.	72	68	-4	94,4
в том числе рабочих	чел.	62	52	-10	83,9
Среднегодовая выработка					
1 работающего	т.р.	1062,2	1166,8	104,5	109,8
1 рабочего	т.р.	1233,5	1525,8	292,2	123,7
Себестоимость услуг	т.р.	73720,0	76940,0	3220,0	104,4
Прибыль от реализации	т.р.	2760,0	2400,0	-360,0	87,0
Рентабельность деятельности	%	3,7	3,1	-0,6	
Рентабельность продаж	%	3,6	3,0	-0,6	
Затраты на 1 рубль реализа-	Руб.	0,96	0,97	0,01	100,6

© РГУТИС

ции					
Фонд заработной платы,	т.р.	21595,5	22403,1	807,6	103,7
в том числе рабочих	т.р.	18858,5	19246,4	387,9	102,1
Среднегодовая заработная плата					
1 работающего		299,9	317,8	17,9	106,0
1 рабочего		304,2	370,1	66,0	121,7

В расчете учесть, что доля затрат на управление в базовом году составляет 5% от себестоимости услуг, а в отчетном они снизились на 15%.

Задача 3

На основании приведенных данных рассчитайте и сравните показатели эффективности системы управления базового и отчетного года

Наименование показателя	**Ед. изм.**	**Величина показателя**		**% изменения показателя**
		Базовый год	Отчетный год	
Выручка от реализации услуг	т.р.	40418,0	44142,0	9,2
Численность персонала	чел.	27	32	18,5
в т.ч. рабочих и специалистов	чел.	23	28	21,7
Среднегодовая выработка				
1 работающего	т.р.	1497,0	1379,4	-7,9
1 рабочего	т.р.	1757,3	1576,5	-10,3
Фонд заработной платы всего	т.р.	12125,4	15449,7	27,4
в т.ч. рабочих	т.р.	10185,3	13441,2	32,0
Среднегодовая заработная плата				
1 работающего	т.р.	449,1	482,8	7,5
1 рабочего	т.р.	442,8	480,0	8,4
Себестоимость	т.р.	39369,2	42831,6	8,8
Затраты на 1 рубль реализации	руб.	0,97	0,97	-0,4
Прибыль	т.р.	1048,8	1310,4	24,9
Рентабельность	%	2,7	3,1	0,4
Рентабельность продаж	%	2,6	3,0	0,4
Товарооборот спорт-кафе	т.р.	24250,8	29570,7	21,9
Товарооборот SPA препаратов	т.р.	23935,5	25266,88	5,6

В расчете учесть, что доля затрат на управление в базовом и отчетном году составляет 3,5% от себестоимости услуг.

Задача 4

На основании приведенных данных рассчитайте и сравните показатели эффективности системы управления базового и отчетного года

№	Основные показатели	Ед. изм.	Величина показателя		Темп роста (%)
			Базовый год	Отчетный год	
1	Товарооборот	Т.р.	115652,4	121897,7	105,4

© РГУТИС

№	Основные показатели	Ед. изм.	Величина показателя		Темп роста (%)
			Базовый год	Отчетный год	
2	Выручка от реализации	Т.р.	26588,1	28130,2	105,8
3	Численность работающих	Чел.	28	28	100,0
	в том числе рабочих	Чел.	18	18	100,0
4	Среднегодовая выручка на				
	1-го работающего	Т.р.	949,6	1004,7	105,8
	1-го рабочего	Т.р.	1477,1	1562,8	105,8
5	Фонд заработной платы				
	работающих	Т.р.	11766,5	12096,0	102,8
	рабочих	Т.р.	5294,1	5400,0	102,0
6	Среднегодовая заработная плата				
	1-го работающего	Т.р.	420,2	432,0	102,8
	1-го рабочего	Т.р.	294,1	300,0	102,0
7	Издержки обращения	Т.р..	22952,6	24192,0	105,4
8	Прибыль	Т.р.	3635,6	3938,2	108,3
9	Затраты на 1 рубль реализации услуг	Руб.	0,86	0,86	100,0
10	Прибыль на 1 рубль реализации	Руб.	0,14	0,14	102,4
11	Рентабельность деятельности	%	15,8	16,3	0,4
12	Рентабельность продаж	%	13,7	14,0	0,3

В расчете учесть, что доля затрат на управление в базовом и отчетном году составляет 3,8% от себестоимости услуг

Тема 3. Организация управления структурными подразделениями предприятия.
Практическое задание 1. Разработка нормативных документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений предприятия (организации) (групповая аудиторная работа)

Методические указания по выполнению работы

1. Группа студентов разбивается на подгруппы в составе 5-6 человек.
2. Каждой подгруппе преподавателем выдается задание по разработке нормативного документа. Среди подобного рода документов могут быть:
- положение о мотивации персонала организации;
- положение о кадровой политике предприятия;
- положение о контроле качества предприятия;
- положение о маркетинговой службе предприятия;
- положение о планово-экономическом отделе;
- положение о системе планирования предприятия и т.п.

© РГУТИС

Причем целесообразно привязать разработку положений к определенной сфере деятельности или конкретному предприятию.

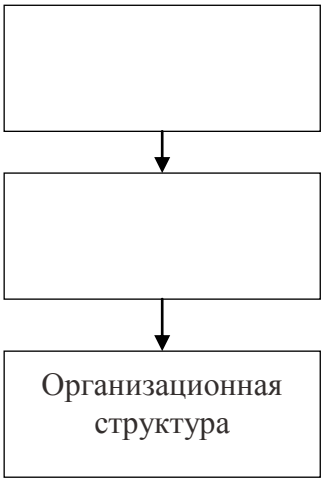
3. Исходными данными для выполнения такой работы могут быть материалы, полученные студентами при прохождении практики, данные типовых документов, литературных источников по рассматриваемой проблеме; публикаций в отраслевых и журналах соответствующей тематики, Интернет-ресурсы.

4. При разработке документов следует помнить, что они должны содержать следующие подразделы:
- общие положения;
- термины и определения;
- непосредственное содержание разрабатываемого положения;
- заключительные положения;
- приложения (если требуется) в виде сетки оплаты, шкал премирования, градации должностей (профессий), структуры подразделения и т.п.

5. Результаты разработок подгрупп студентов обсуждаются на занятиях и дается соответствующая оценка.

Практическое задание 2. Решение тестовых заданий

Задание 1. Заполните схему с точки зрения построения элементов системы управления.



Задание 2. Расположите правильно последовательность проектирования системы управления.
1. Определение объектов управления.
2. Формулирование наивысшей цели организации.
3. Проектирование организационной структуры.
4. Разработка стратегии ее достижения.
5. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей.
6. Формирование регламентирующей и методической документации.
7. Автоматизация системы управления (при необходимости).
8. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей.

Ответ:_____

© РГУТИС

Задание 3. Добавьте недостающие типовые объекты управления организации:

1. Собственник
2. Потребитель
3. Продукт
4. _____
5. _____
6. Производственно-технологическое оборудование (ПТО)
7. Объекты инженерно-технической инфраструктуры (ОИТИ)
8. _____
9. _____

Задание 4. _____ системы управления является перевод объектов управления из начального _____ состояния в конечное, необходимое для получения заданных _____ деятельности и _____ _____ организации. (*добавьте недостающие слова в фразу*)

Задание 5. Отнесите указанные процессы к различным уровням в соответствии с функциями: (*заполните таблицу*)

Наименование процесса/подпроцесса	Уровень процесса/подпроцесса
Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки	
Производственное планирование	
Организация удовлетворения претензий клиентов	
Анализ удовлетворенности клиентов	
Продвижение и продажи	
Организация выполнения заказа клиента	
Группировка клиентов и анализ клиентской базы	

Задание 6. Из перечисленного выделите задачи службы маркетинга: (*может быть несколько ответов*)

А. Формирование рыночной стратегии фирмы
Б. Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках
В. Реализация концепции маркетинга
Г. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров
Д. Реклама товара и стимулирование сбыта

Задание 7. Выберите из предложенного списка направления деятельности и задачи маркетинговой службы и заполните таблицу:

1. Разработка маркетинговых стратегий на всех уровнях иерархии управления.
2. Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров.
3. Создание в целях эффективного управления материальными потоками надежной системы товародвижения за счет мобильного транспорта, использования оптимального режима хранения и отпуска продукции, контроля использования материальных ресурсов.

© РГУТИС

4. Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой фирмой.
5. Управление организацией сбыта продукции в соответствие, с портфелем заказав и эффективной системы стимулирования продаж.
6. Обеспечение высшего руководства продуманными рекомендациями по освоению выгодных целевых рынков сбыта.
7. Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований.
8. Разработка системы управления маркетинговыми коммуникациями организации рекламных кампаний.
9. Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы.
10. Сравнительный анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы.
11. Управление персоналом по формированию единой команды маркетологов.
12. Согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы.
13. Участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы.
14. Осуществление руководства и контроля маркетинговой деятельностью по основным направлениям в целях корректировки управленческих решений по диверсификации и реструктуризации организационного построения повышение качества обслуживания клиентов.

Направления деятельности маркетинговой службы	**Задачи маркетинговой службы**

Задание 8. Отметьте в таблице задачи и участие отдела кадров в решении кадровых вопросов (поставьте «+» в соответствующей графе (колонке) таблицы).

Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно	**Задачи (участие) отдела кадров**			
	Планирование	**Консультирование (поддержка)**	**Участие**	**Осуществление**
Планирование потребности в персонале, привлечение и набор персонала				

© РГУТИС

Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно	Задачи (участие) отдела кадров			
	Планирование	Консультирование (поддержка)	Участие	Осуществление
Условия принятия на работу, интегрирование новых сотрудников, оценка испытательного срока				
Согласование целей работы, беседы с работниками (оценка работы)				
Оценка возможностей и меры по развитию руководящих кадров (преемников)				
Профессиональное стимулирование (повышение кадров)				
Использование систем затрат и систем стимулирования для сотрудников без тарифного договора				
Соблюдение форм сотрудничества, ориентированного на удовлетворение потребностей клиентов				
Сотрудничество с представителями трудящихся				

Задание 9. Дополните требования, предъявляемые к осуществлению кадровой политики и кадровой работы (*допишите недостающие*):

- терпимость (идеологическая, религиозная);
- ангажированность (политическая);
- легитимность и законопослушность;
- гласность и открытость;
- ориентация на общечеловеческие ценности;
- _____;
- _____;
- _____.

Задание 10. Организационная структура кадровой службы – это _____
_____
_____.
(*дайте определение*)

Задание 11. Соотнесите варианты структурного местоположения кадровой службы организации в зависимости от степени развития и особенностей организации в соответствии с содержанием и заполните таблицу.

© РГУТИС

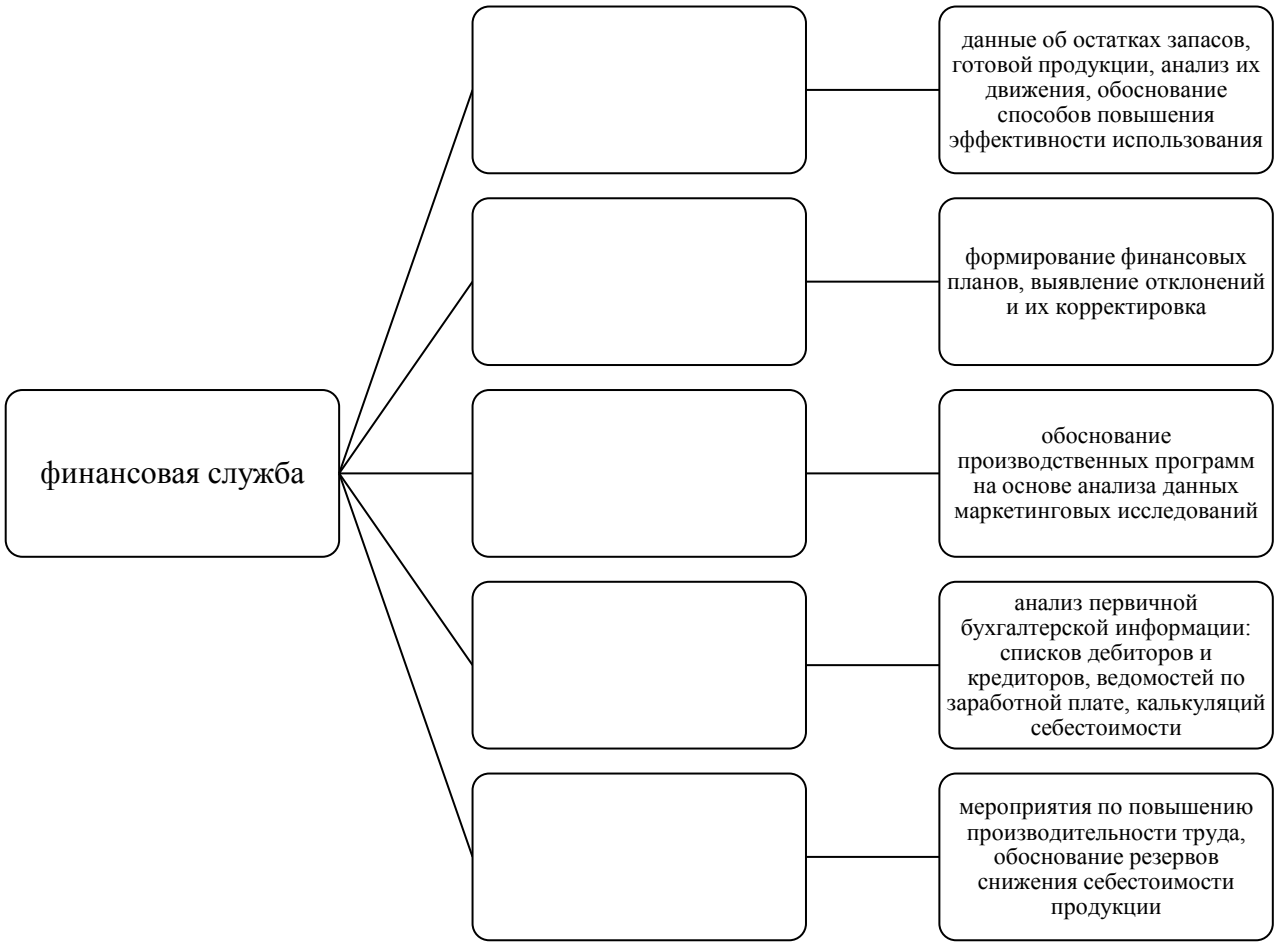
Вариант структурного местоположения кадровой службы	**Характеристика**
Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию	
Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации	
Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству.	
Вариант 4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией	

А. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.
Б. Сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.
В. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления
Г. Близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Задание 12. Главная цель финансовой службы – наиболее полная реализация функций финансов путем укрепления _____ положения предприятия за счет повышения его _____, прибыли, _____ _____ _____, снижения затрат, _____ качества продукции и внедрения новых передовых технологий и достижений науки. (*впишите недостающие слова*).

Задание 13. В представленной схеме впишите подразделения, с которыми взаимодействует финансовая служба предприятия (организации).

© РГУТИС



Задание 14. Соотнесите формирование финансовой службы в зависимости от размеров предприятия *(заполните таблицу*)

Размер предприятия	Формирование финансовой службы
Малое предприятия	
Среднее предприятие	
Крупное предприятия	
Предприятие рыночного типа	

А. Финансовый отдел.
Б. Финансовая группа, входящая в состав бухгалтерии или планово-экономического отдела.
В. Финансовая дирекция, объединяющая финансовые отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга и другие службы.
Г. Отсутствует разделение управленческих функций, финансовую работу выполняет бухгалтер.

© РГУТИС

Тема 4. Бизнес-процессы предприятия (организации)
Практическое задание 1. Решение тестовых заданий
Задание 1. Заполните таблицу:

№	Объект управления	Бизнес-процесс
1.	Система управления организации	
2.	Собственник	Привлечение и обслуживание уставного капитала
3.	Потребитель	Продвижение и продажи
4.		
5.		
6.	Поставщик	Воспроизводство ресурсов
7.	Производственно-технологическое оборудование	Воспроизводство ПТО
8.	Объекты инженерно-технической инфраструктуры	Воспроизводство ОИТИ
9.		
10.		

Задание 2. Бизнес-процесс это: ***(дайте один ответ)***
А. Регламентированный функциональный процесс подразделения предприятия.
Б. Последовательность операций, имеющая четко определенные начало и конец во времени, направленная на получение заданного результата.
В. Процесс организации, имеющий вход и выход с регламентирующим описанием.
Г. Система взаимосвязанных элементов, имеющая заданные количественные и качественные параметры.
Д. Процесс, выстроенный в определенной последовательности, имеющий заданные параметры.

Задание 3. Результат бизнес-процесса это: ***(дайте один ответ)***
А. Конечный продукт.
Б. Документ.
В. Управленческое решение.
Г. Продукт незавершенного производства.
Д. Все ответы верны.

Задание 4. Владелец бизнес-процесса это: ***(дайте один ответ)***
А. Должностное лицо несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.
Б. Руководитель проекта, отвечающий за ход реализации проекта и эффективность его реализации.
В. Специалист функционального подразделения, отвечающий за бизнес-процесс подразделения.
Г. Разработчик процесса, назначенный руководителем подразделения.
Д. Нет верного ответа.

Задание 5. Что из перечисленного можно назвать входом бизнес-процесса: (*может быть несколько ответов*)

© РГУТИС

А. Продукт незавершённого производства.
Б. Материальный ресурс.
В. Справка об окончании обучения.
Г. Документы, представленные абитуриентом для поступления.
Д. Приказ об отчислении.

Задание 6. Отнесите указанные процессы к различным уровням в соответствии с функциями: (*заполните таблицу*)

Наименование процесса/подпроцесса	Уровень процесса/подпроцесса
Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки	
Производственное планирование	
Организация удовлетворения претензий клиентов	
Анализ удовлетворенности клиентов	
Продвижение и продажи	
Организация выполнения заказа клиента	
Группировка клиентов и анализ клиентской базы	

Практическое задание 2. Моделирование бизнес-процессов предприятия (организации) – групповая аудиторная работа

Методические рекомендации

1. Группа студентов разбивается на подгруппы в составе 5-6 человек.
2. Каждой подгруппе преподавателем выдается задание по разработке бизнес-процессов, в том числе:
2.1. Каждая подгруппа выбирает из предложенного списка укрупненный бизнес-процесс;
2.2. Подгруппа выбирает внутри укрупненного бизнес-процесса не менее 2-х подпроцессов.
2.3. Выбранные подпроцессы детализируются.
2.4. По укрупненному бизнес-процессу и выбранным подопроцессам строится модели в графической форме.

Перечень укрупненных бизнес-процессов производственного предприятия с детализацией на подпроцессы

А1 Выработка согласованных условий деятельности
А1.1 Анализ внешней среды
А1.2 Анализ внутренней среды
А1.3 Определение концепции и стратегии бизнеса
А1.4 Разработка модели управления
А1.5 Осуществление организационных изменений
А1.6 Сопровождение и контроль качества управления

А2 Разработка новых и совершенствование существующих продуктов
А2.1 Разработка концепции нового продукта
А2.2 Разработка стратегии маркетинга и продаж нового продукта
А2.3 Разработка конструкции нового продукта

© РГУТИС

А2.4 Технологическая подготовка производства нового продукта
А2.5 Совершенствование существующих продуктов

А3 Продвижение и продажи продукции
А3.1 Продвижение продуктов
А3.2 Выявление потребности клиента
А3.3 Заключение договора с клиентом
А3.4 Прием заказов от клиента
А3.5 Хранение и учет готовой продукции
А3.6 Выполнение заказа клиента
А3.7 Анализ удовлетворенности клиентов
А3.8 Планирование выполнения заказов

А4 Материально-техническое обеспечение
А4.1 Планирование закупок ресурсов
А4.2 Выбор поставщиков ресурсов
А4.3 Заключение договора с поставщиком ресурсов
А4.4 Оперативное управление поставками ресурсов
А4.5 Приемка, хранение и передача ресурсов со склада снабжения в подразделения
А4.6 Оценка поставщиков ресурсов

А5 Производство продукции
А5.1 Производственное планирование
А5.2 Хранение запасов ресурсов на производственных складах
А5.3 Воспроизводство инструмента и оснастки
А5.4 Производство продукта
А5.5 Сопровождение производства и контроль качества продукции

А6 Воспроизводство производственно-технологического оборудования
А6.1 Выбор конфигурации и планирование обеспечения производственно-технологическим оборудованием
А6.2 Проектирование и изготовление производственно-технологического оборудования и его компонентов
А6.3 Планирование работ по ремонту и обслуживанию производственно-технологического оборудования
А6.4 Текущее и регламентное обслуживание производственно-технологического оборудования
А6.5 Выполнение ремонтно-восстановительных работ и работ по модернизации производственно-технологического оборудования
А6.6 Приобретение производственно-технологического оборудования
А6.7 Ввод производственно-технологического оборудования в эксплуатацию

А7 Воспроизводство объектов инженерно-технической инфраструктуры
А7.1 Выбор конфигурации и планирование обеспечения объектами инженерно-технической инфраструктуры
А7.2 Планирование работ по ремонту и обслуживанию объектов инженерно-технической инфраструктуры
А7.3 Строительство объектов инженерно-технической инфраструктуры
А7.4 Приобретение оборудования объектов инженерно-технической инфраструктуры

© РГУТИС

А7.5 Монтаж оборудования инфраструктурных объектов
А7.6 Ввод объектов инженерно-технической инфраструктуры в эксплуатацию
А7.7 Мониторинг состояния и текущее обслуживание объектов инженерно-технической инфраструктуры
А7.8 Выполнение ремонтно-восстановительных работ и работ по реконструкции объектов инженерно-технической инфраструктуры
А7.9 Очистка стоков, выбросов и отходов

А8 Воспроизводство информационных систем и оборудования ИТ-инфраструктуры
А8.1 Выбор конфигурации и планирование обеспечения нашей компании информационными системами и оборудованием ИТ-инфраструктуры
А8.2 Планирование работ по ремонту и обслуживанию информационных систем и оборудования ИТ-инфраструктуры нашей компании
А8.3 Текущее обслуживание информационных систем и оборудования ИТ-инфраструктуры нашей компании
А8.4 Закупка информационных систем и оборудования для ИТ-инфраструктуры компании
А8.5 Проведение ремонтно-восстановительных работ и работ по модернизации информационных систем или оборудования ИТ-инфраструктуры нашей компании
А8.6 Разработка или доработка информационных систем нашей компании
А8.7 Ввод информационных систем или оборудования ИТ-инфраструктуры нашей компании в эксплуатацию

А9 Утилизация отходов, брака и неликвидов
А9.1 Сбор и сортировка отходов и брака из подразделений
А9.2 Реализация неликвидов, отходов и основных средств
А9.3 Переработка отходов и брака в ресурсы, необходимые для производства продукции

А10 Воспроизводство трудовых ресурсов
А10.1 Планирование привлечения персонала
А10.2 Подбор персонала
А10.3 Ввод персонала в работу
А10.4 Оценка и развитие персонала
А10.5 Обеспечение работоспособности персонала
А10.6 Движение и высвобождение персонала

А11 Финансирование деятельности и расчеты
А11.1 Разработка бюджетов
А11.2 Оперативное прогнозирование и контроль доходов
А11.3 Расчет расходов
А11.4 Балансировка платежного календаря и расчет потребности в финансовых ресурсах
А11.5 Обеспечение финансовыми ресурсами
А11.6 Проведение расчетов
А11.7 Подготовка финансовой отчетности

Тема 5. Производственный процесс и его структура. Организация основного производства.
Практическое задание 1. Структура производственных процессов (процессов деятельности). Групповая аудиторная работа

© РГУТИС

Методические рекомендации к выполнению работы

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.
Шаг 2. Определяется круг видов деятельности, по которым будут строиться модели производственных процессов. Предлагаемые виды деятельности:

- туристская;
- торговая;
- услуги транспорта;
- автосервисные услуги;
- услуги по изготовлению новых изделий по заказам клиентов;
- строительство и ремонт жилья;
- SPA и фитнесс услуги;
- парикмахерские услуги;
- банковские услуги и др.

Шаг 3. За каждой подгруппой студентов закрепляется конкретный вид деятельности для выполнения групповой работы по теме.
Шаг 4. В процессе обсуждения в подгруппе студенты определяют виды и количество выполняемых работ (операций) по выбранному процессу и отражают принятые решения в форме таблицы:

Последовательность выполнения работ	Содержание работ	Вид процесса

Результаты

Каждая подгруппа дает обоснование выбора конкретного вида процесса, представляет для обсуждения разработанную структуру этого процесса.

В ходе обсуждения дается комплексная оценка работы подгруппы. Для оценки можно использовать следующие формы (табл. 1, 2). Оценку по представленным формам целесообразно проводить по пятибалльной системе.

Таблица 1 – Форма оценки подгруппы студентами

Критерий оценки	Баллы			Средний балл
	подгруппа 1	подгруппа 2	подгруппа…	
Детальность проработки процесса				
Ясность изложения				
Коллективность работы				
Итого:				

Таблица 2 – Форма оценки работы подгруппы преподавателем

Критерии оценки	Балл	Вес критерия	Рейтинговая оценка
Правильность отнесения работ (операций) к соответствующим видам процессов		0,35	
Точность и полнота отражения специфики вида деятельности в структуре процесса		0,25	
Ясность и доходчивость в изложении		0,15	

© РГУТИС

Детальность проработки		0,25	
Итого:		1,0	

Практическое задание 2. Тестирование

1. Определение «производственный процесс – совокупность действий, в результате которых предмет труда превращается в готовое изделие» относится:

А - к сфере материального производства;
Б - к сфере материального производства и услугам по изготовлению новых товаров;
В - к сфере услуг;
Г - все ответы неверны;
Д – ко всем перечисленным.

2. Определение «производственный процесс - совокупность действий, в результате которых восстанавливаются потребительские качества и внешний вид изделия» относится:

А - к сфере материального производства;
Б - к услугам пассажирского транспорта;
В - к ремонтным услугам, услугам химчистки, прачечных;
Г - ко всем видам бытовых услуг.
Д – нет верного ответа.

3. Из перечисленного:

1) технологический процесс; 2) подготовительный процесс; 3) вспомогательный процесс; 4) обслуживающий процесс - структуру производственного процесса характеризуют:

А - 1, 3;
Б - 1, 2, 3, 4;
В - 1, 3, 4;
Г – 1, 2, 4;
Д – 1, 2.

4. Операция, в процессе которой происходит изменение форм, размеров, свойств материала, изделия, называется:

А - технологической;
Б - вспомогательной;
В - подготовительной;
Г - подготовительно-заключительной;
Д – нет верного ответа.

5. Из приведенного перечня: 1) прием заказа; 2) подготовка тканей к раскрою; 3) раскрой; 4) подготовка к примерке; 5) проведение примерки; 6) пошив изделия; 7) контроль качества изделия; 8) сдача готового изделия на склад; 9) выдача заказа -

5.1. в структуру производственного процесса включаются:

А - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9;
Б - 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;
В - 2, 3, 4, 6, 7;
Г - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;
Д – 3, 4, 5, 6, 7.

5.2.в состав вспомогательных процессов входят:

А - 1, 2, 5, 7, 8, 9;
Б - 2, 7, 8;
В - 2, 4, 7, 8;
Г – 1, 2, 4, 7, 8, 9;

© РГУТИС

Д – 1, 2, 5, 9.

5.3. технологический процесс характеризуют:

А - 3, 4, 5, 6;
Б - 3, 4, 6;
В - 1, 2, 3, 4, 6;
Г - 2, 3, 4, 5, 6.
Д - 2, 3, 4, 6.

6. Из перечисленного: 1) параллельность выполнения частичных процессов; 2) непрерывность процесса производства; 3) пропорциональность; 4) прямоточность; 5) ритмичность; 6) производительность; 7) технологичность - принципами рациональной организации производственного процесса являются:

А - 1, 2, 3, 4, 5;
Б - 2, 3, 4, 5, 6;
В - 1, 2, 3,6, 7;
Г - 1, 2, 3,4, 5, 6, 7;
Д - 3, 4, 5, 6, 7.

7. Концентрация производства однородной продукции (услуг) на предприятии (в подразделении) - это:

А- концентрация производства;
Б - специализация;
В - унификация;
Г - кооперирование;
Д - нет верного ответа.

8. Объединение и установление рациональных взаимосвязей между цехами, участками, отдельными исполнителями для выполнения общей работы - это:

А - кооперирование;
Б - концентрация;
В - специализация;
Г - централизация;
Д - организация.

9. Период времени от момента запуска исходных материалов в производство до сдачи готового изделия на склад - это:

А - трудоемкость изготовления изделия;
Б - технологический цикл изготовления изделия;
В - длительность производственного цикла;
Г - время оказания услуги;
Д - все ответы неверны.

10. Из перечисленного: 1) время выполнения технологических операций; 2) время пролеживания изделий и полуфабрикатов; 3) время транспортировки готовых изделий в торговую сеть; 4) время подготовительно-заключительное; 5) время выполнения контрольных операций; 6) время естественных процессов предусмотренных технологией; 7) время сдачи на склад - в состав длительности производственного цикла включается:

А - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7;
Б - 1, 2, 4, 5, 6, 7;
В - 1, 2, 4, 5, 6;
Г - 1, 3, 4, 5, 6, 7;
Д – 1, 3, 4, 7.

11. Что из перечисленного является параметрами технологического процесса?

© РГУТИС

А. такт процесса, количество единиц оборудования;

Б. такт процесса, выпуск продукции в год, трудоемкость изделия, численность рабочих в процессе;

В. такт процесса, трудоемкость изделия, выпуск в смену, численность рабочих, количество рабочих мест, длина поточной линии;

Г. трудоемкость изделия, численность персонала предприятия, численность рабочих, выпуск продукции в год;

Д. Количество единиц оборудования, количество рабочих мест, длина поточной линии.

12. Период времени, через который при наличии технологического разделения труда с производственного процесса сходит одно изделие называется:

А. трудоемкостью изделия;

Б. длительностью производственного цикла;

В. тактом процесса;

Г. ритмом потока;

Д. темпом потока.

13. Затраты времени на производство единицы изделия характеризуют:

А. полную трудоемкость изделия;

Б. технологическую трудоемкость изделия;

В. длительность производственного цикла;

Г. такт процесса;

Д. нет верного ответа.

14. Такт процесса можно рассчитать:

А. делением трудоемкости изделия на численность рабочих;

Б. делением продолжительности смены на выпуск изделий в смену;

В. делением продолжительности смены на численность рабочих;

Г. делением трудоемкости изделия на численность рабочих или делением продолжительности смены на выпуск изделий в смену;

Д. делением продолжительности смены на численность рабочих или делением продолжительности смены на ритм потока.

15. Что из перечисленного: 1) наличие разделения труда; 2)закрепление операций за каждым рабочим методом; 3) планировка рабочих мест по ходу технологического процесса; 4) синхронизация операций во времени; 5) наличие большого количества оборудования; 6) наличие оперативно-календарного планирования – характеризует признаки поточного производства:

А. 1, 2, 3, 4;

Б. 1, 2, 3, 4, 5, 6;

В.4, 5, 6;

Г. 1, 2, 4, 6;

Д. 1, 2, 4, 5, 6.

16. В течение длительного времени производится значительное количество однотипной или сравнимой продукции. Для какого типа производства приведены эти характеристики:

А. массовый;

Б. единичный;

В. серийный;

Г. крупносерийный;

Д. характеристики типа производства даны неполно.

17. Бригадно-операционный метод организации может быть использован:

© РГУТИС

А. в массовом производстве;
Б. в серийном производстве;
В. в единичном производстве;
Г. в единичном и серийном производстве;
Д. во всех типах производства.

18. Как связаны между собой изменения показателей: процент снижения трудоемкости и процент роста производительности труда:

А. темпы изменения одинаковы;
Б. процент снижения трудоемкости опережает рост производительности труда;
В. процент роста производительности труда опережает процент снижения трудоемкости;
Г. такой связи не существует;
Д. все варианты верны для различных производственных ситуаций.

19. Мощность технологического процесса характеризуется:

А. численностью рабочих;
Б. уровнем механизации труда;
В. количеством единиц установленного оборудования;
Г. численностью рабочих и выпуском в смену;
Д. выпуском в смену.

20. Монотонность труда, отсутствие творческого характера труда – негативные черты:

А. массового производства;
Б. серийного производства;
В. мелко-серийного производства;
Г. единичного типа производства;
Д. такие негативные черты ни в одном из типов производства не наблюдаются.

Задачи для решения

Задача 1.

Определить время оказания услуг при изготовлении дивана по индивидуальному заказу, если в результате внедрения новых методов обработки изделия предусматривается снижение трудоемкости на 5%. До внедрения мероприятий трудоемкость составила 14,8 ч. Проектируется бригада с численностью рабочих 18 чел. Удельный вес затрат времени на подготовку изделия к запуску 23,1% от общей трудоемкости изготовления изделия. Количество изделий, находящихся между рабочими местами - 2; длительность пролеживания при подготовке партии к запуску - 1 день; процессе производства - 4 дня. Затраты на других этапах оказания производства изделия – 8 дней.

Задача 2.

Определить время производства услуг на этапе пошива мужских брюк, если сменный выпуск - 20 шт., выработка на одного рабочего - 0,9 шт., продолжительность смены - 8,0 часов; количество изделий, обрабатываемых на 1 рабочем месте – 1, количество изделий, находящихся между рабочими местами – 2; длительность производственного пролеживания – 1 день.

Задача 3.

Определить длительность производственного цикла и запас незавершенного производства в рабочих сменах при изготовлении коньков, если выпуск изделий в смену 8 шт. Объем незавершенного производства – 38 шт. Продолжительность рабочей смены – 8,0 ч.

© РГУТИС

Задача 4.

Рассчитайте длительность операции укладки тротуарной плитки, если ее нормативная трудоемкость составляет 8 часов на 100 м^2, длительность рабочей смены 8 ч, коэффициент выполнения норм 0,95, на операции занято трое рабочих, требуется уложить 1000 м^2 тротуарной плитки.

Задача 5.

Рассчитайте длительность операции укладки паркета, если нормативная трудоемкость укладки паркета составляет 10 часов на 10 м^2, длительность рабочей смены 8 ч, коэффициент выполнения норм 0,95, на операции укладки паркета занято двое рабочих, требуется покрыть паркетом 124 м^2 площади.

Задача 6.

Рассчитайте длительность операции сварки, если нормативная трудоемкость сварки составляет 50 ч, длительность рабочей смены 8 ч, коэффициент выполнения норм 0,95, на операции занят один рабочий.

Задача 7.

Рассчитайте длительность совокупного цикла механической обработки партии из 8 деталей при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном способе календарной организации процесса и следующих значениях плановой трудоемкости операций (в часах): 1) токарная - 5; 2) фрезерная – 2; 3) шлифовальная – 3.

Задача 8.

Рассчитайте длительность совокупного цикла механической обработки партии из 50 деталей при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном способе календарной организации процесса и следующих значениях плановой трудоемкости операций (в часах): 1) фрезерная – 1,5; 2) сверлильная- 4; 3) шлифовальная – 7; 4) токарная – 5.

Задача 9.

Рассчитайте длительность сборки изделия С, состоящего из четырех узлов, если длительность цикла генеральной сборки составляет 7 дней; длительность цикла сборки первого узла – 5; второго узла – 4; третьего узла - 9; четвертого узла – 7 дней.

Задача 10.

Рассчитайте длительность производственного цикла изделия В, если длительность изготовления отливок составляет 8 дней, длительность свободной ковки заготовок – 6 дней, длительность цикла механической обработки деталей в цехе № 1 – 16 дней, а в цехе № 2 – 10 дней, длительность генеральной сборки – 7 дней, длительность сборки сборочной единицы № 1 – 6 дней и единицы № 2 – 5 дней. Продолжительность межцеховых перерывов составляет 4 суток.

Тема 6. Организация и управление инфраструктурой предприятия. Организация обслуживания потребителей.

Практическое задание 1.

© РГУТИС

Терминал, на котором осуществляются складские операции по значительным объемам переработки грузов материально-технического назначения, имеет структуру основных статей затрат (издержек обращения), которые приведены в таблице. Приведенные статьи условно следует подразделить на группы: заработная плата; эксплуатационные и транспортные расходы; расходы, связанные с убытками; прочие расходы.

Таблица

Перечень статей издержек обращения

№№ п/п	Наименование статей расходов	Сумма, тыс. руб.
1	Заработная плата складского персонала	2340,0
2	Заработная плата работников, обслуживающих грузовой транспорт	104,0
3	Заработная плата работников конторы терминала	260,0
4	Начисления на заработную плату персонала терминала	208,0
5	Расходы по железнодорожным и водным перевозкам	650,0
6	Расходы по эксплуатации и содержанию парка грузового автотранспорта	52,0
7	Расходы по командировкам работников терминала	52,0
8	Стоимость местных командировок - разъездов внутри города работников терминала	26,0
9	Расходы по содержанию легкового транспорта терминала	52,0
10	Проценты по кредиту:	
	А) уплаченные	208,0
	Б) полученные	104,0
11	Расходы на канцелярские принадлежности	52,0
12	Потери при транспортировке в пределах установленных норм убыли	130,0
13	Расходы, связанные с сортировкой и упаковкой материально-технических ресурсов	260,0
14	Расходы, связанные с ремонтом помещений терминала	650,0
15	Расходы, связанные с постоянным обучением складского персонала терминала	156,0
16	Убыль материалов на терминале в пределах установленных норм	26,0
17	Расходы по отправке грузов, которые не возмещены потребителями	442,0
18	Недостача материалов при инвентаризации, отнесенная на издержки обращения	26,0
19	Аренда складских помещений	130,0
20	Доходы по операциям с тарой	104,0
21	Расходы по операциям с тарой	312,0
22	Амортизация основных средств складов	52,0
23	Расходы по оплате вневедомственной охраны терминала	156,0

По исходным данным, приведенным выше, необходимо.

1. Провести детальную классификацию статей расходов по отдельным группам издержек обращения в зависимости от характера и направлений расходов – расходы по завозу и складированию материально-технических ресурсов, по их реализации, а также расходы, связанные с административно-хозяйственными операциями и процедурами.

2. Установить общую сумму издержек обращения и сумму отдельных статей и групп издержек обращения, а также их удельный вес в общих издержках обращения данного терминала.

© РГУТИС

3. Установить удельный вес суммы всех статей затрат (издержек обращения) в общей сумме товарооборота, используя при этом следующие основные показатели работы терминала: товарооборот терминала составляет по плану 130 млн. руб., а фактически — на 10% больше планового; плановые издержки обращения, рассчитанные на плановый период работы терминала, равны 3,5% от суммы планового товарооборота.

4. Рассчитать плановую сумму издержек обращения. Далее, сравнить плановую и фактическую сумму издержек обращения, а также провести соответствующий анализ.

Практическое задание 2

Установить величину административно-управленческих расходов в издержках обращения для складского комплекса по следующим основным статьям (в скобках указано фактическое выполнение в предшествующем году, тыс. руб.).

1. Заработная плата – основная и дополнительная (2080,0).
2. Начисления на заработную плату (30,2% от ФОТ).
3. Командировочные расходы и расходы при кадровых перемещениях сотрудников (1% от ФОТ).
4. Канцелярские, типографские, почтовые и телефонные расходы (416,0)
5. Разъезды и содержание легкового транспорта (104,0)
6. Аренда помещений, содержание зданий, сооружений и различного инвентаря (117,0)
7. Амортизация основных средств (330,2)
8. Прочие расходы (144,0).

Исходные данные для проведения расчетов следующие:

1. Размер заработной платы установить на 5% меньше уровня прошлого года. Из полученной суммы следует вычесть оплату по болезням, которая проводится за счет системы социального страхования. Оплата по болезням рассчитывается исходя из размера 2% от фонда заработной платы.
2. Начисления на заработную плату устанавливаются в размере 30,2% от общего фонда заработной платы.
3. Складской комплекс в своей работе использует две легковые автомашины. Расходы по использованию одной автомашины составляют 46,8 тыс. руб. в год. При этом стоимость разъездов сотрудников на городском транспорте равна 36,14 тыс. руб., а стоимость разъездов на пригородном железнодорожном транспорте – 4680,0 руб.
4. Почтовые расходы устанавливаются из расчета отправки ежедневно 45 простых писем и 60 заказных. Типографские расходы берутся на уровне прошлого года в размере 62,4 тыс. руб. Кроме того, предполагается израсходовать 5 т бумаги по цене 7800 руб. за 1 т. Канцелярские расходы включают:
   - стоимость канцелярских принадлежностей из расчета 13 руб. в месяц на одного служащего. Число служащих складского комплекса составляет 80 чел.;
   - стоимость переплета бухгалтерских и других книг (из расчета 40 книг в месяц по 16,64 руб. за каждую).
5. Расчет амортизационных отчислений производится на основании данных, приведенных в табл. 1 к заданию.
6. Телефонные расходы устанавливаются на уровне прошлого года и составляют:
   - абонементная плата за пользование телефонами в течение года — 23,4 тыс. руб.;
   - плата за междугородные переговоры — 135,2 тыс. руб.

© РГУТИС

7. Арендная плата, содержание зданий и инвентаря определяются из следующего расчета:

- основная площадь (211,9 м^2) по 156 руб. в течение года за 1 м^2;
- вспомогательная площадь (66,6 м^2) — по 65 руб. в течение года за 1 м^2;
- эксплуатационные расходы — 124,8 руб. в течение года за 1 м^2;
- отопление – 28,6 руб. за 1 м^2, освещение — 46,8 руб. за 1 м^2, арендная плата за помещение для архива согласно договору — 11050,0 руб., стоимость технического обслуживания оргтехники – 3900,0 руб., текущий ремонт различного инвентаря — 9880,0 руб.

8. Размер прочих и командировочных расходов принимается на уровне прошлого года с учетом предполагаемого снижения издержек на 3%.

Таблица 1 к заданию

Расчет амортизационных отчислений

Виды зданий и имущества	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Размер амортизационных отчислений, %
Сборные конструкции	390,0	15,0
Здания каменные	650,0	2,0
Инвентарь	104,0	25,0

Практическое задание 3. Контроль в сфере закупочной деятельности и принятие решения по размещению заказов

Выбор поставщика – одна из важнейших задач фирмы. На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам, на основании выполнения которых осуществляется расчет рейтинга поставщика. Следовательно, система контроля исполнения договоров поставки должна позволять накапливать информацию, необходимую для такого расчета. Перед расчетом рейтинга следует определить, на основании каких критериев будет приниматься решение о предпочтительности того или иного поставщика. Как правило, в качестве таких критериев используются цена, качество поставляемых товаров и надежность поставки. Однако этот перечень может быть и больше, в частности, в нашем примере используется 6 критериев.

Следующим этапом решения задачи выбора поставщика является оценка поставщиков по намеченным критериям. При этом вес того или иного критерия в общей их совокупности определяется экспертным путем.

Система оценки критериев в предлагаемом ниже задании как раз и основана на регистрации темпов роста негативных характеристик работы поставщиков.

Задание. Произвести оценку поставщиков № 1 и № 2 по результатам работы для принятия решения о продлении договорных отношений с одним из них.

Методические указания

В течение первых двух месяцев года фирма получала от поставщиков № 1 и № 2 товары А и В.

Динамика цен на поставляемую аналогичную продукцию, динамика поставки товаров ненадлежащего качества, а также динамика нарушений поставщиками установленных сроков поставок приведены в табл. 1-3 к заданию.

Таблица 1 к заданию

Динамика цен на поставляемые товары

© РГУТИС

Поставщик	Месяц	Товар	Объем поставки, ед./мес.	Цена за единицу, руб.
№1	Январь январь	A B	2000 1000	10 5
№2	Январь январь	A B	9000 6000	9 4
№1	февраль февраль	A B	1200 1200	11 6
№2	Февраль февраль	A B	7000 10000	10 6

Таблица 2 к заданию

Динамика поставки товаров ненадлежащего качества

Месяц	Поставщик	Количество товара ненадлежащего качества, поставленного в течение месяца, единиц
январь	№1 №2	75 300
февраль	№1 №2	120 425

Таблица 3 к заданию

Динамика нарушений установленных сроков поставки

Поставщик № 1			Поставщик № 2		
Месяц	Количество поставок, единиц	Всего опозданий, дней	Месяц	Количество поставок, единиц	Всего опозданий, дней
январь	8	28	январь	10	45
февраль	7	35	февраль	12	36

Для принятия решения о продлении договора с одним из поставщиков необходимо рассчитать рейтинг каждого поставщика. Оценку поставщиков выполнить по показателям: цена, надежность и качество поставляемого товара. Принять во внимания, что товары А и В не требуют бесперебойного пополнения. Соответственно, при расчете рейтинга поставщика принять следующие веса показателей:

цена 0,5
качество поставляемого товара 0,3
надежность поставки 0,2

Итоговый расчет рейтинга поставщика оформить в виде табл. 6 к заданию.

1. Расчет средневзвешенного темпа роста цен (показатель цены).

Для оценки поставщика по первому критерию (цена) следует рассчитать средневзвешенный темп роста цен *(Т)* на поставляемые им товары:

$$\overline{T_n} = \sum T_{цi} x d_i ,$$

где $T_{цi}$ - темп роста цены на i-ю разновидность поставляемого товара;

d_i — доля i-й разновидности товара в общем объеме поставок текущего периода;

n — количество поставляемых разновидностей товаров.

Темп роста цены на i-ю разновидность поставляемого товара рассчитывается по формуле:

© РГУТИС

$$T_{ui}=(P_{i1}/P_{i0})x100,$$

где P_{i1} — цена i-й разновидности товара в текущем периоде, P_{i0}— цена i-й разновидности товара в предшествующем периоде.

Доля i-й разновидности товара в общем объеме поставок рассчитывается по формуле:

$$d_i=(S_i/\Sigma S_i),$$

где S_i — сумма, на которую поставлен товар i-й разновидности в текущем периоде, руб.

В качестве примера выполним расчет средневзвешенного темпа роста цен для первого поставщика.

Темп роста цен для этого поставщика по товару А составил:

$$T_{цA}=(11/10)\ x100=110\%,$$

по товару В:

$$T_{цB}=(6/5)\ x\ 100=120\%$$

Доля товара А в общем объеме поставок текущего периода:

$$d_A=\frac{1200x11}{1200x11+1200x6}=0{,}65$$

Доля товара В в общем объеме поставок текущего периода:

$$d_B=\frac{1200x6}{1200x11+1200x6}=0{,}35$$

Средневзвешенный темп роста цен для первого поставщика составит

$$\bar{T}_ц = 110\ x\ 0.65+120\ x\ 0{,}35 =113{,}5\%$$

Полученные значения $T_ц$ заносятся в итоговую таблицу для расчета рейтинга поставщика.

2. Расчет темпа роста поставки товаров ненадлежащего качества (показатель качества).

Для оценки поставщиков по второму показателю (качество поставляемого товара) рассчитаем темп роста поставки товаров ненадлежащего качества ($T_{н.к}$) по каждому поставщику:

$$T_{н.к}= (d_{н.к1}/d_{н.к0})\ x100,$$

где $d_{п.к1}$ — доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок текущего периода;

$d_{н.к0}$ — доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок предшествующего периода.

Долю товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставок определим на основании данных таблиц 6.2 и 6.3. Результаты оформим в виде табл. 6.6.

В нашем примере для первого поставщика темп роста поставок товаров ненадлежащего качества составит:

$$T_{н.к} = (5{,}0/2{,}5)\ x\ 100=200\%.$$

3. Расчет темпа роста среднего опоздания (показатель надежности поставки, $T_{н.п}$).

Количественной оценкой надежности поставки служит среднее опоздание, т.е. число дней опозданий, приходящихся на одну поставку. Эта величина определяется как частное от деления общего количества дней опоздания за определенный период на количество поставок за тот же период (данные табл. 3 к заданию).

© РГУТИС

Таким образом, темп роста среднего опоздания по каждому поставщику определяется по формуле:

$$T_{н.п}=(O_{ср1}/O_{ср0})x100,$$

где $O_{ср1}$ — среднее опоздание на одну поставку в текущем периоде, дней;

$O_{ср0}$ — среднее опоздание на одну поставку в предшествующем периоде, дней.

Далее рассчитаем темп роста среднего опоздания для поставщика № 1.

$$T_{нп} = (\frac{35}{7} \div \frac{28}{8})x100 = 142{,}9\%.$$

Полученный результат внесем в табл. 6.7.

4. Расчет рейтинга поставщиков.

Для расчета рейтинга необходимо по каждому показателю найти произведение полученного значения темпа роста на вес. Сумма произведений по гр. 5 (табл. 4 к заданию) даст нам рейтинг поставщика № 1, по гр. 6 — поставщика № 2.

Следует помнить, что поскольку в нашем случае темп роста отражает увеличение негативных характеристик поставщика (рост цен, рост доли некачественных товаров в общем объеме поставки, рост размера опозданий), то предпочтение при перезаключении договора следует отдать поставщику, чей рейтинг, рассчитанный по данной методике, будет ниже.

Таблица 4 к заданию

Расчет рейтинга поставщиков

Показатель	Вес показателя	Оценка поставщика по данному показателю		Произведение оценки на вес	
		поставщик №1	поставщик №2	поставщик №1	поставщик №2
1	2	3	4	5	6
Цена	0,5	113,5		56,8	
Качество	0,3	200		60	
Надежность	0,2	142,9		28,6	
Рейтинг поставщика				145,4	

Практическое задание 4. Аналитическое упражнение

Дорисуйте: каким образом будет организовано предложение товаров и услуг на рынок, если в процесс включен посредник-экспедитор (см. рис.).

© РГУТИС

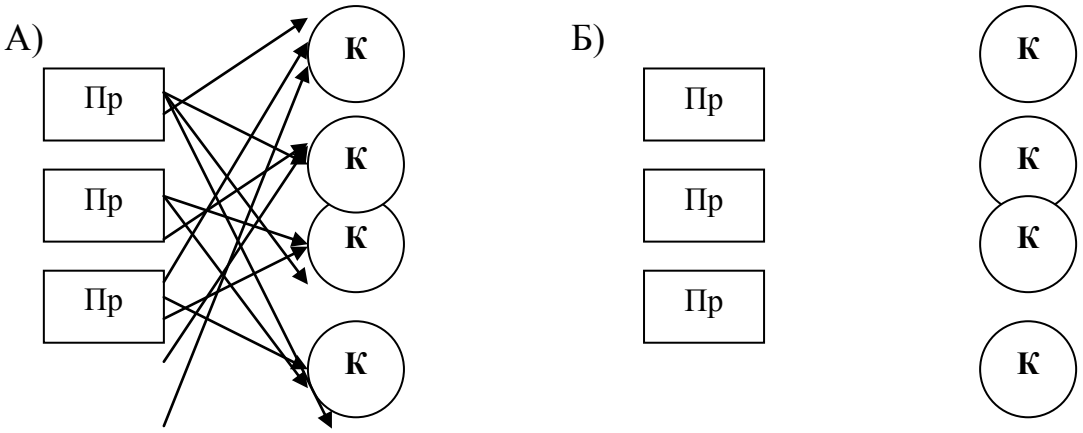


Рисунок 1 к заданию 4 – Схема организации сервиса индивидуальная (А), с посредником-экспедитором (Б): Пр – производитель, К – клиент, П – посредник.

Задание 5. Решение задач

Задача 1.

В таблице приведен общий список услуг, которые могут быть оказаны фирмой в процессе поставки товаров, а также время, необходимое для оказания каждой отдельной услуги, фирма фактически оказывает услуги № 2, 4, 5, 6 и 8. Каков уровень оказываемого фирмой сервиса?

Номер услуги	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Время, необходимое для оказания услуги, чел/ч	7	4	6	0,5	1,5	1	2,5	2	4	1,5

Задача 2.

Рассчитайте и изобразите графически минимальный уровень обслуживания клиентов, если известны следующие данные:

- максимальное количество услуг, которое предприятие может оказать потребителю – 14;
- затраты на оказание услуг составляют:
  - двух услуг – 21,0 т.р.
  - трех услуг – 28,0 т.р.
  - четырех услуг – 32,0 т.р.
  - восьми услуг – 56,0 т.р.
  - десяти услуг – 73,0 т.р.
- потери от неоказания услуг составят:
  - одной услуги – 2,0 т.р.
  - четырех услуг – 15,0 т.р.
  - половины комплекса – 38,0 т.р.
  - девяти услуг – 52,0 т.р.
  - десяти услуг – 69,0 т.р.

Задача 3.

В течение 30 дней в автохозяйстве находилось 15 автомашин. На текущий ремонт было использовано 25 машино-дней. В месяце 8 выходных дня. В день автомашины ра-

© РГУТИС

ботали по 6 часов. Продолжительность смены – 8 часов. Рассчитать фактический коэффициент использования автомашин.

Задача 4.

Определить объем недополученной продукции, если затраты времени на исправление брака за квартал составили 390 часов рабочего времени, средняя трудоемкость единицы изделия – 2,5 часа.

Задача 5.

Определить снижение себестоимости, прирост выручки, увеличение прибыли за счет проведения мероприятий по сокращению брака, если количество изделий, поступающих на исправление снизилось на 112 единиц, трудоемкость исправления брака – 0,4 час., стоимость одного исправления 138 руб., среднечасовая выработка в расчете на одного рабочего - 630 руб., прибыль в расчете на 1 рубль реализации продукции 0,16 руб.

Задача 6.

Определить прирост выручки от реализации продукции и прирост прибыли, если в планируемом периоде намечено увеличить удельный вес продукции высокого качества, за которую потребители готовы платить более высокие цены, если в базовом периоде количество изделий составило 8000 ед., средняя цена за 1 ед. изделия - 980 руб., прибыль в расчете на 1 рубль реализации составляла - 0,14 руб. Планируемое количество изделий – 7200 ед. при этом цена за единицу изделия возрастает на 20%, прибыль на 1 рубль реализации составит 0,18 руб.

Задача 7.

Если трудоемкость выполнения ремонтных работ по универсальному оборудованию составит 1648 час., по специальному – 18570 ч., продолжительность смены – 8ч., какая необходима численность рабочих для выполнения ремонтных работ.

Задача 8.

Составить график планово-предупредительного ремонта оборудования на плановый год при следующих исходных данных:

- время выполнения и вид ремонта в текущем году	оборудование «А» - декабрь – С оборудование «Б» - октябрь – Т оборудование «В» - сентябрь – С
- время ввода в эксплуатацию оборудования «Г»	1 декабря текущего года
- структура ремонтного цикла:	
оборудования «А» и «Б»	ТО-ТО-Т-ТО-ТО-Т-ТО-ТО-Т-ТО-ТО-С
оборудования «В» и «Г»	ТО-ТО-ТО-Т-ТО-ТО-ТО-Т-ТО-ТО-ТО-С

Задача 9.

Рассчитать трудоемкость ремонтных работ для обслуживания оборудования, если категория ремонтной сложности – 3,5, количество ремонтов по видам в течение года: ТО – 9, Т – 2, С – 1, трудоемкость ремонтных работ: ТО – 2час., Т – 5 час., С – 10 час. В процессе установлено 7 единиц оборудования.

Задача 10.

© РГУТИС

Определить численность вспомогательных рабочих для ремонта оборудования, если установлено 170 единиц оборудования со средним коэффициентом ремонтной сложности - 1,8; 38 единиц оборудования с коэффициентом сложности – 3,2; 25 машин с коэффициентом ремонтной сложности - 5. Норма обслуживания на 1 рабочего 120 условных единиц, режим работы – двухсменный.

Задача 11.

Определить трудоемкость ремонтных работ и потребную численность рабочих, если:

Категория сложности оборудования	1,5	2,0	3,0	4,0
Количество ремонтов:				
Техническое обслуживание	1800	450	180	270
Текущий ремонт	400	100	40	60
Средний ремонт	180	60	20	30

Данные о трудоемкости ремонтных работ по видам приведены в задаче 2. Годовой фонд рабочего времени 1 рабочего – 1820 час.

Задача 12.

Составить смету затрат на проведение капитального ремонта технологического оборудования, если затраты времени на проведение ремонта составляют 450 часов, работы тарифицируются 5 разрядом (часовая ставка – 140 руб.), дополнительная заработная плата составляет 9,3 % к основной, отчисления по единому социальному налогу – 26,2%. Стоимость материалов сумма накладных расходов составляют соответственно 50% и 350% к основной заработной плате.

Практическое задание 6. Аналитическое упражнение (индивидуальное задание).

Кроссворд № 1

Вопросы по горизонтали:

1. Совокупность, сочетание объектов, предметов, действий, тесно связанных и взаимодействующих между собой, образующих единую целостность.

3. Фирма, осуществляющая поставку товара в адрес потребителя.

7. Предварительная выплата заказчиком определенной денежной суммы в счет предстоящих платежей за поставленные ему товары, выполняемые для него работы, оказываемые услуги.

8. Один из геометрических показателей склада.

11. Процент, начисляемый при просроченных платежах в бюджет.

12. Здания и сооружения, хранилища материалов, сырья, оборудования, продукции и т. п.

14. Максимальная денежная сумма, на которую можно застраховать материальные ценности, жизнь, здоровье и т.д. исходя из произведенной оценки риска.

15. Отправка товаров потребителю.

17. Закономерное сочетание процессов развертывания и свертывания изготовления партии деталей в производственном процессе.

19. В бухгалтерском балансе - любые расходы, произведенные за отчетный период.

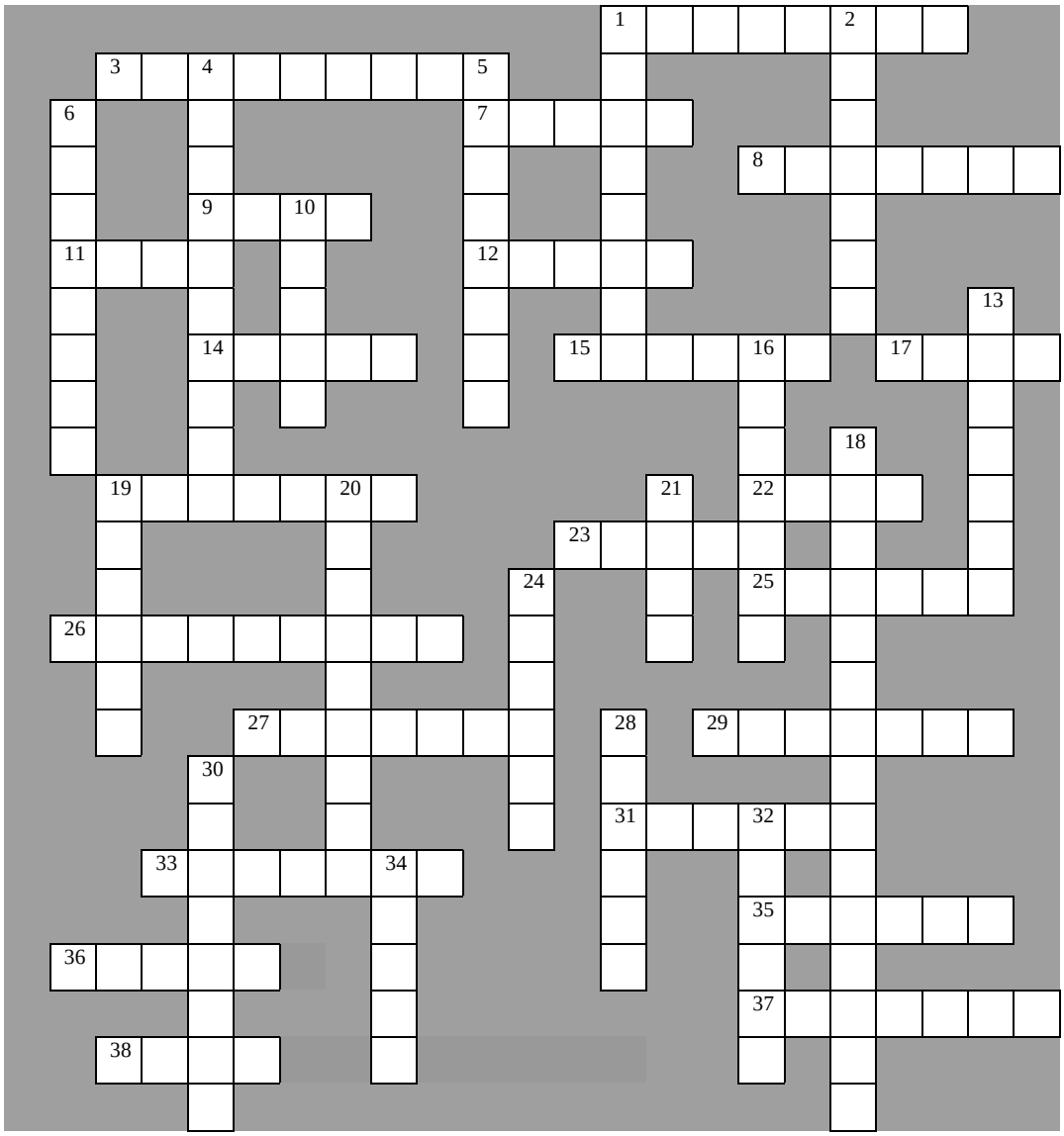
22. Изделие, обеспечивающее сохранность товара в процессе его хранения и транспортировки.

23. Один из видов предметов труда.

25. Сборка и установка машин.

© РГУТИС

26. Применяется для оформления отпуска продуктов (товаров) и тары со склада организации в производство или на реализацию.



27. Горючие вещества, выделяющие при сжигании значительное количество теплоты, которая используется непосредственно в технологических процессах или преобразуется в другие виды энергии.
29. Учреждение, ведающее контролем над провозом через границу товаров и взиманием специальных пошлин и сборов.
31. Циклическое движение капитала, запасов, товаров и т.п., скорость которого измеряется временем прохождения одного полного цикла.
33. Товары, не реализованные в течение определенного срока (года) и оставшиеся на хранении.
35. Деятельность по оказанию услуг.
36. Любой продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме.

© РГУТИС

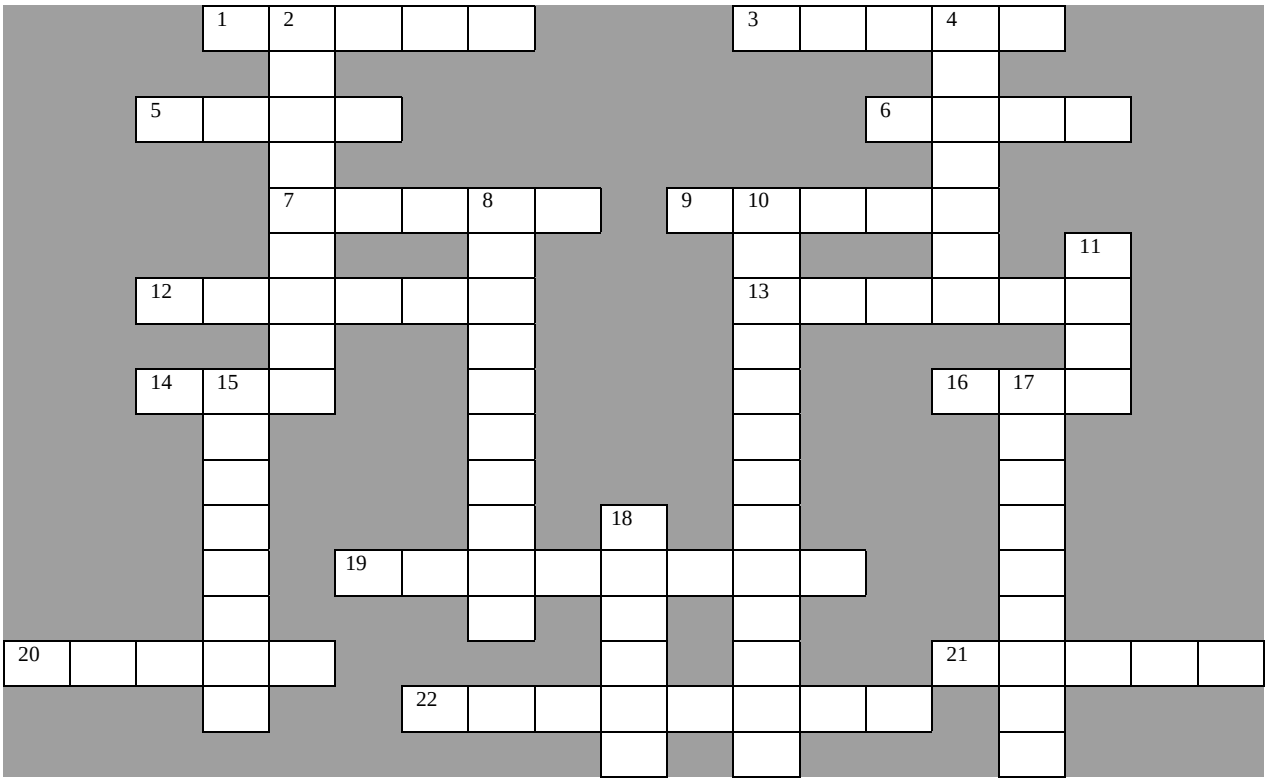
37. Документальная проверка финансово-хозяйственной деятельности предприятий, организаций, учреждений или должностных лиц за определенный период.
38. Совокупность последовательных процессов, периодически происходящих в процессе производства или реализации продукции, работ, услуг.
Вопросы по вертикали:
1. Письменный договор, заключенный двумя сторонами со взаимными обязательствами.
2. Объем реализуемого при текущем уровне цен товара в течение определенного отрезка времени.
4. Работник, умственный труд которого отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует специального образования.
5. Совокупность свойств продукции, обусловливающих ее способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.
6. Полное число чего-либо, положенное, определенное количество.
10. Максимально допустимая абсолютная величина расхода сырья, материалов, а также живого труда на изготовление единицы продукции, выполнение единицы услуг, работ.
13. Единица складского оборудования.
16. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.
18. Перевезти (перевозить), доставить (доставлять) из одного места в другое.
19. Количество товаров в денежном или натуральном выражении, находящихся в торговых предприятиях, на складах, в пути на определенную дату.
20. Одна из важнейших областей общественного материального производства.
21. Некачественные товары, непригодные к употреблению.
24. Простое воспроизводство активной и пассивной частей основных фондов, израсходовавших свой нормативный ресурс.
28. Один из элементов вспомогательной площади склада.
30. Производственная операция, заключающаяся в перемещении товарно-материальных ценностей из объекта производства до мест потребления.
32. Производственный фактор, объем использования которого может быть изменен за короткий период.
34. Геометрическая характеристика складского помещения.

Кроссворд № 2
Вопросы по горизонтали:
1. Санкция за нарушение договорных сроков поставки.
3. Геометрический параметр, характеризующий грузовместимость.
5. Тип подъемно-транспортного оборудования.
6. Термин информационной системы.
7. Может быть центральный, участковый, снабженческий, глубинный.
9. Потеря стоимости основных фондов.
12. Цикл, совершаемый циркулирующим стеллажом.
13. Полезность.
14. Документ, составляемый сторонами по окончании работ, предусмотренных договором.
16. Форма торговой деятельности.
19. Элемент маркировки.
20. То, чем обладает любой покупатель (клиент).
21. Цикл транспортного процесса.
22. Работник, управляющий конвейером.

© РГУТИС

Вопросы по вертикали:

2. Совокупность внутрипроизводственных подъемно-транспортных и погрузо-разгрузочных машин.



4. Показатель функционирования склада.

8. Комплекс операций по определению соответствия квалификации работника (оснащенности рабочего места) необходимому уровню.

10. Показатель эффективности использования запасов предприятия.

11. Время, за которое с производственного процесса сходит готовое изделие или в производственный процесс запускается предмет труда.

15. Совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

17. Доставка продукции потребителю с помощью наемного транспорта.

18. Возможности повышения эффективности деятельности организации.

Кроссворд № 3

Вопросы по горизонтали:

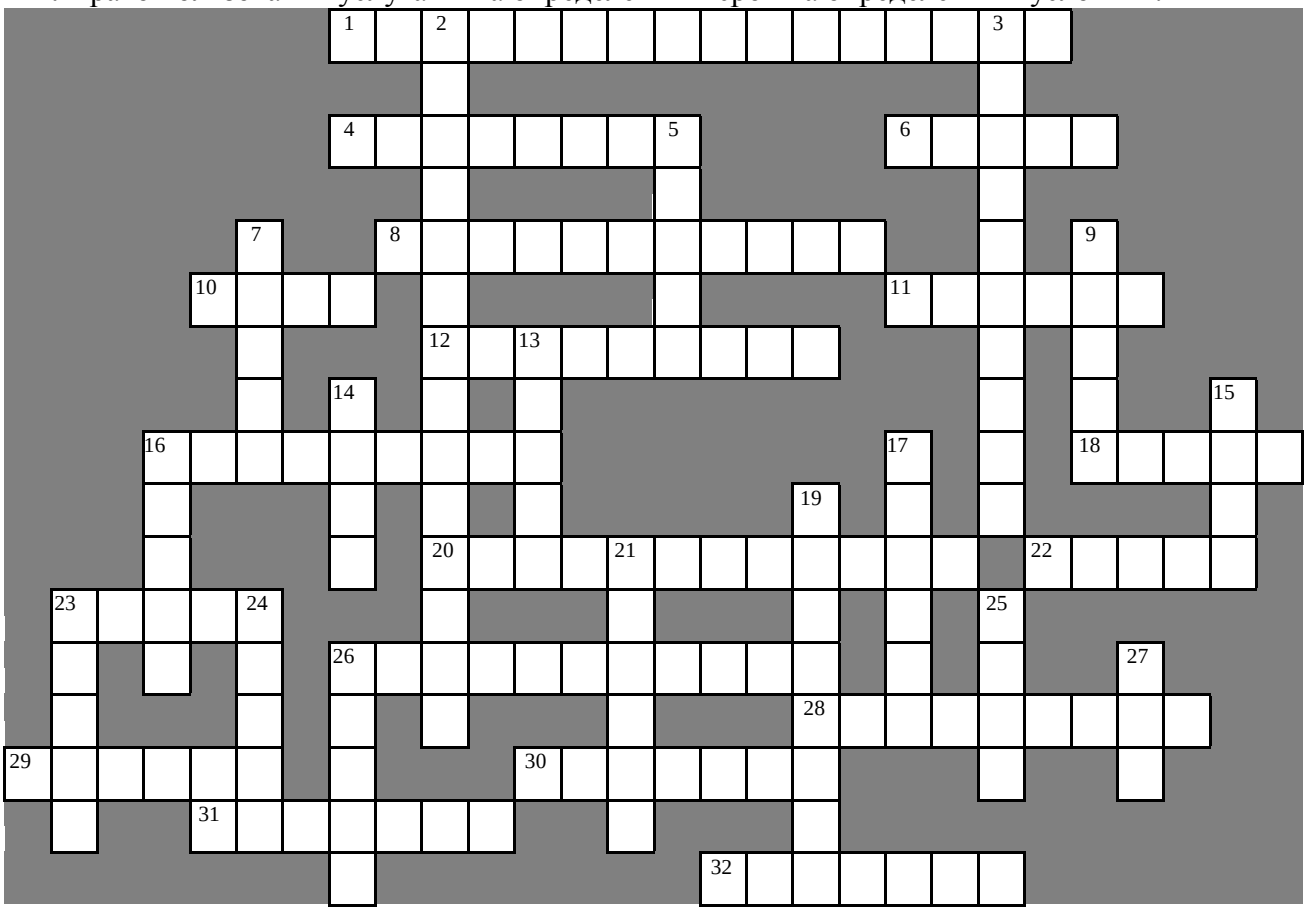
1.Отличительная характеристика услуг, направленных непосредственно на человека, или окружающие его условия.

4. Внутреннее оформление здания.

6. Маржинальный _____ – максимальный _____ (выручка), полученный в результате реализации дополнительной единицы оказанной услуги (произведенной продукции).**8.** Количество продукта, которое производитель желает и способен произвести и предложить к продаже на рынке по каждой конкретной цене из ряда возможных цен в течение определенного периода времени.

© РГУТИС

10. Единство знаний, умений, навыков.
11. Устная или письменная претензия клиента к качеству услуги или обслуживания, сроку исполнения заказа.
12. Право пользования услугами на определенный срок на определенных условиях.



16. Внешнее оформление фасада здания и территории.
18. Способ достижения цели, или решения конкретной задачи предприятия.
20. Эффективные формы деятельности трудовых коллективов предприятий сервиса по более полному удовлетворению спроса населения на услуги.
22. Определенная система организации оказания услуги потребителю, в процессе его обслуживания.
23. Мотивированное (немотивированное) уведомление клиента о невозможности удовлетворения его потребности.
26. Использование продукта в процессе удовлетворения потребностей.
28. Работник, находящийся в штате предприятия.
29. Заключительный этап процесса выполнения и реализации услуги.
30. Группа потребителей, имеющих сходные нужды и характеристики поведения.
31. Продукция, полученная с процесса производства.
32. Совокупность последовательных действий для обеспечения качественного обслуживания населения.

Вопросы по вертикали:
2. Отличительная характеристика услуг, связанных с созданием новых и восстановлением утраченных потребительных стоимостей товаров.

© РГУТИС

3. Совокупность методов изготовления, обработки, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов, полуфабрикатов.
5. Распорядок работы предприятия.
7. Количество продукта, которое потребители готовы и в состоянии купить по некоторой цене из возможных в течение определенного периода времени цен.
9. Количество (в натуральном или стоимостном выражении) выполненных (реализованных) услуг, работ, продукции.
13. Метод сбора первичной информации.
15. Непродолжительное господство определенного вкуса в какой-либо сфере жизни, или культуры, смена форм и образцов одежды.
14. Денежное выражение стоимости товара (услуги, работы).
16. Вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников к клиентам.
17. Потребитель предприятия сферы услуг.
19. Существенная определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным.
21. Объект продажи в виде действий, выгод, удовлетворений.
23. Состояние покоя, либо такого рода деятельности, которая снимает утомление и способствует восстановлению работоспособности.
24. Заявленная и оформленная потребность клиента в услуге.
25. Целесообразная деятельность человека, направленная на видоизменение и приспособление предметов природы для удовлетворения своих потребностей.
26. Начальный этап оказания услуги.
27. Основная структурная и классификационная единица услуги.

Задание 7. Тестирование.

1. Из перечисленного: 1) цех по ремонту оборудования; 2) отдел материально-технического обеспечения; 3) энергетический цех; 4) инструментальный цех; 5) склад готовой продукции; 6) транспортный участок; 7) склад материалов; 8) отдел реализации продукции

производственную инфраструктуру составляют подразделения:

А. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;
Б. 1, 3, 4, 5, 6, 7;
В. 1, 2, 3, 4, 6;
Г. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8;
Д. нет верного ответа.

2. В состав вспомогательного производства предприятия входят следующие подразделения производственной инфраструктуры предприятия:

А. цех по ремонту оборудования, складские помещения;
Б. энергетический цех, складские помещения, цех по ремонту оборудования;
В. транспортный цех, склады материалов и готовой продукции;
Г. инструментальный цех, транспортный цех;
Д. цех по ремонту оборудования, энергетический цех, инструментальный цех.

3. В состав обслуживающего хозяйства предприятия входят следующие подразделения производственной инфраструктуры предприятия:

А. цех по ремонту оборудования, складские помещения;
Б. энергетический цех, складские помещения, цех по ремонту оборудования;

© РГУТИС

В. транспортный цех, склады материалов и готовой продукции;
Г. инструментальный цех, транспортный цех;
Д. цех по ремонту оборудования, энергетический цех, инструментальный цех.

4. Какие из перечисленных видов ремонтов входят в состав системы планово-предупредительного ремонта оборудования:

А. осмотр, малый ремонт, средний ремонт;
Б. текущий осмотр, малый ремонт, средний ремонт;
В. текущий осмотр, малый, средний, капитальный ремонт;
Г. техническое обслуживание, текущий, средний, капитальный ремонт;
Д. техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонты.

5. Трудоемкость ремонтных работ можно определить по формуле:

где t_i – трудоемкость данного вида ремонта условной единицы
N_{pi} – количество видов ремонта
K – количество единиц оборудования
ρ – категория ремонтной сложности оборудования данного вида
R – продолжительность смены.

А. $T = \sum_{i=1}^{n} t_i \times N_{pi}$

Б. $T = \left[\sum_{i=1}^{n} t_i \times N_{pi} \right] \times K$

В. $T = \left[\sum_{i=1}^{n} t_i \times N_{pi} \right] \times K \times \rho$

Г. $T = \left[\sum_{i=1}^{n} t_i \times N_{pi} \right] \times K \times \rho \times R$

Д. нет верной формулы

6. Периодичность ремонтов оборудования исчисляется в:

А. месяцах;
Б. днях;
В. часах;
Г. количестве этих ремонтов в течение года;
Д. нет верного ответа.

7. Что из перечисленного является показателем загрузки технологического оборудования:

А. коэффициент механизированных работ;
Б. коэффициент сменности работы оборудования;
В. уровень механизации производства;
Г. фондоотдача;
Д. нет верного ответа.

8. Затраты на содержание подразделений инфраструктуры предприятия:

А. учитываются в смете накладных расходов;
Б. покрываются из выручки предприятия;

© РГУТИС

В. финансируются за счет чистой прибыли предприятия;

Г. относятся на различные статьи себестоимости продукции в зависимости от вида затрат.

Д. может использоваться любой из перечисленных вариантов отнесения затрат.

Практические занятия по модулю 2.

Тема 1. Основы внутрифирменного планирования. Деловая игра «Дебаты: нужно ли применять планирование в деятельности предприятий»

Исходные условия

Из числа студентов группы формируются две команды:

- позиция первой команды – «планирование необходимо, так как оно повышает эффективность управления»;
- позиция второй команды – «планирование отвлекает от осуществления основной деятельности и не приносит весомых результатов».

Преподаватель по дисциплине выступает в роли ведущего дебатов.

Для осуществления дебатов необходимо привлечение двух-трех преподавателей, специализирующихся на вопросах менеджмента, планирования, прогнозирования, логистики и т.п., которые выступают в роли судей.

Для независимой оценки целесообразно привлечь независимых экспертов (двух-трех) из числа выпускников, практиков, преподавателей, не ведущих общие профессиональные и специальные дисциплины.

На подготовку к дебатам командам предоставляется один месяц.

Техническое обеспечение проведения дебатов предполагает наличие проектора, экрана, воспроизводящего устройства (компьютера, ноутбука).

Методические указания проведения дебатов

Дебаты целесообразно проводить в три раунда:

1) «Один на один»;
2) «Команда против команды»;
3) «Независимый».

Для проведения первого раунда команды выбирают из своего числа представителя – докладчика, который докладывает позицию команды, а затем производится череда вопрос-ответ. При этом докладчики задают противнику ряд вопросов по очереди. Длительность раунда составляет 20 минут (по 5 минут на доклады и 10 минут на вопросы-ответы).

Результаты первого раунда оцениваются судьями и независимыми экспертами отдельно друг от друга. Для оценки результатов судьями можно использовать форму, представленную в таблице 1 к заданию.

Таблица 1 – Форма оценки судьями результатов первого раунда

Параметр оценки	**Способ оценки**	**Сумма баллов 1-ой команды**	**сумма баллов 2-ой команды**
1. Количество выдвинутых аргументов	за 1 аргумент присваивается 1 балл		
2. Качество формулировки аргументов	совокупная оценка по всем представленным аргументам от 0 до 5 баллов		
3. Степень значимости аргу-	совокупная оценка по всем		

© РГУТИС

Параметр оценки	Способ оценки	Сумма баллов 1-ой команды	сумма баллов 2-ой команды
ментов	представленным аргументам от 0 до 10 баллов		
4. Обоснованность аргументов	совокупная оценка по всем представленным аргументам от 0 до 10 баллов		
5. Иллюстративность аргументов	совокупная оценка по всем представленным аргументам от 0 до 10 баллов		
Итого:			

Эксперты независимо от судей выставляют свои оценки. Для этого можно использовать форму, представленную в таблице 2 к заданию.

Таблица 2 – Форма оценки привлеченными экспертами результатов первого раунда

Параметр оценки	Способ оценки	Сумма баллов 1-ой команды	сумма баллов 2-ой команды
1.	от 1 до 10 баллов		
2.	от 0 до 5 баллов		
3.	от 0 до 10 баллов		
4.	от 0 до 10 баллов		
5.	от 0 до 10 баллов		
Итого:			

В таблице 2 сознательно не представлены параметры оценки экспертами выступлений докладчиков, так как они могут иметь собственное мнение по данной теме и самостоятельно (или совместно) их выбрать и оценить.

После проведения первого раунда ведущим проводится опрос команд, присутствующих, судей по представленным позициям, во время которого проводится подсчет его результатов. Полученные итоги командам не сообщаются до конца дебатов.

Для опроса присутствующих предлагается использовать систему прямого открытого голосования с использованием карточек двух цветов (например, выступление 1 команды – красная, а выступление второй команды – зеленая). Подсчитывается общее количество красных и зеленых карточек и заносится в специальную ведомость (таблица 3 к заданию).

Таблица 3 – Ведомость открытого голосования оценки выступлений команд присутствующими

Номер раунда	подано голосов за первую команду	подано голосов за вторую команду
1. «Один на один»		
2. «Команда против команды»		
3. «Независимый»		

Для проведения второго раунда команды готовят своим оппонентам вопросы, и в течение 10 минут обмениваются ими по очереди.

© РГУТИС

Оценка результатов второго раунда производится аналогично первому. Однако для оценки предлагаются несколько иные параметры (таблица 4 к заданию).

Для оценки результатов привлеченными экспертами (таблица 5 к заданию), также как и в первом раунде предлагается форма без конкретных параметров, эксперты самостоятельно выбирают эти параметры, заносят их в предложенную форму и выставляют собственные оценки.

Таблица 4 – Форма оценки судьями результатов второго раунда

Параметр оценки	**Способ оценки**	**Сумма баллов 1-ой команды**	**сумма баллов 2-ой команды**
Параметры, оценивающие культуру поведения			
1. Внешний вид	от 0 до 10 баллов		
2. Поведение участников	от 0 до 10 баллов		
3. Дружелюбность, общение в команде	от 0 до 10 баллов		
Параметры, оценивающие подготовленность команды			
1. Количество заданных вопросов	за 1 вопрос присваивается 1 балл		
2. Общая значимость задаваемых вопросов	от 0 до 5 баллов		
3. Общность мнений	от 0 до 5 баллов		
4. Аргументированность ответов	совокупная оценка по всем представленным ответам от 0 до 10 баллов		
Итого:			

Таблица 5 – Форма оценки независимыми экспертами результатов второго раунда

Параметр оценки	**Способ оценки**	**Сумма баллов 1-ой команды**	**сумма баллов 2-ой команды**
Параметры, оценивающие культуру поведения			
1.	от 0 до 10 баллов		
2.	от 0 до 10 баллов		
3.	от 0 до 10 баллов		
Параметры, оценивающие подготовленность команды			
1.	от 1 до 10 баллов		
2.	от 0 до 5 баллов		
3.	от 0 до 5 баллов		
4.	от 0 до 10 баллов		
Итого:			

После окончания раунда ведущий проводит опрос мнений экспертов, судей, присутствующих по схеме, предложенной при описании первого раунда. Результаты открытого голосования заносятся в оценочную ведомость.

Для третьего раунда предлагается избрать форму экспромта. В течение 10 минут судьи и эксперты задают командам вопросы. При этом ведущий должен проследить за

© РГУТИС

обеспечением равной степени сложности и количества заданных вопросов. Результаты оценки предлагается занести в следующую форму (см. табл. 6 к заданию).

Таблица 6 – Оценка судьями результатов 3 раунда

Способ оценки	**оценка команды 1**	**оценка команды 2**
1. Ответы на вопросы судей (от 0 до 5 баллов)		
2. Ответы на вопросы экспертов (от 0 до 5 баллов)		
Итого:		

Экспертам предлагается заполнить такую же точно форму (см. табл. 7 к заданию).

Таблица 7 – Оценка привлеченными экспертами результатов 3 раунда

Способ оценки	**оценка команды 1**	**оценка команды 2**
1. Ответы на вопросы экспертов (от 0 до 5 баллов)		
2. Ответы на вопросы судей (от 0 до 5 баллов)		
Итого:		

Аналогично первому и второму раунду после окончания третьего ведущий проводит опрос мнений экспертов, судей, присутствующих. Результаты открытого голосования заносятся в оценочную ведомость.

Оценка результатов дебатов и подсчет баллов

Для оценки и подсчета результатов проведения дебатов необходимо из числа присутствующих избрать комиссию в количестве трех человек (это должны быть студенты, не принимавшие участие в командах). Членов комиссии предлагает ведущий, утверждается комиссия открытым голосованием («за», «против», «воздержалось»).

Судьи, эксперты и ведущий (передает заполненную ведомость открытого голосования) предоставляют комиссии результаты оценки, которые заносятся в сводную ведомость (таблица 8 к заданию).

Окончив расчет и подведя итоги, комиссия передает результаты ведущему, который их озвучивает. Выигрывает та команда, которая получила более высокую оценку.

Таблица 8 – Сводная ведомость результатов дебатов[3]

раунд	**вес раунда в общем результате**	**результат 1-ой команды**		**результат 2-ой команды**	
		общая сумма баллов	**общая оценка**	**общая сумма баллов**	**общая оценка**
Раунд первый «Один на один»					
1. Оценка судей в первом раунде	0,4				
2. Оценка экспертов в первом раунде	0,4				
3. Результаты открытого	0,2				

[3] Целесообразно сводную таблицу подсчета голосования оформить в электронном виде при помощи Excel.

© РГУТИС

раунд	вес раунда в общем результате	результат 1-ой команды		результат 2-ой команды	
		общая сумма баллов	общая оценка	общая сумма баллов	общая оценка
голосования по окончании первого раунда					
Итого по первому раунду	**1,0**				
Раунд второй «Команда против команды»					
1. Оценка судей во втором раунде	0,4				
2. Оценка экспертов во втором раунде	0,4				
3. Результаты открытого голосования по окончании второго раунда	0,2				
Итого по второму раунду	**1,0**				
Раунд третий «Независимый»					
1. Оценка судей в третьем раунде	0,4				
2. Оценка экспертов в третьем раунде	0,4				
3. Результаты открытого голосования по окончании третьего раунда	0,2				
Итого по третьему раунду	**1,0**				
Общие итоги	**3,0**				

Дополнительные рекомендации преподавателю

Так как на подсчет результатов дебатов может уйти от 10 до 20 минут, необходимо заполнить образовавшуюся паузу. Для этого можно использовать различные варианты. Например, можно начать дискуссию об общей организации дебатов, включив в нее судей, экспертов и присутствующих; можно огласить результаты по общей сумме баллов каждого раунда (если их до этого рассчитать); можно организовать обмен вопросами-ответами между присутствующими (задают вопрос) и судьями и экспертами (отвечают на вопросы). Целесообразным представляется проведение короткого анкетирования, причем анкеты должны быть одинаковыми и для присутствующих, и для экспертов, и для судей. Тема – как проведены дебаты, нужно ли их проводить (в том числе по другим темам и дисциплинам), что можно исправить.

В таблице 9 к заданию представлена примерная форма анкеты. Вопросы должны быть очень четкие и понятные, с вариантами ответов «да» либо «нет», иначе на анкетирование уйдет слишком много времени и пауза может затянуться.

В начале анкеты следует поместить надпись:

Пожалуйста, пометьте свой вариант ответа в графе «да» или «нет» любым знаком.
Спасибо за сотрудничество!

© РГУТИС

Таблица 9 – Анкета

вопрос	«да»	«нет»
1. Вам понравилась тема дебатов?		
2. Вам понравилась организация проведения дебатов?		
3. Считаете ли Вы возможным организацию дебатов по проблемам других дисциплин?		
4. Вы согласны с процедурой оценки результатов дебатов?		
5. Стоит ли организовывать подобные дискуссии на межфакультетском уровне?		
6. Понравилась ли Вам		
- роль ведущего		
- роль судей		
- роль участников		
- роль присутствующих		
- роль экспертов		
7. Как Вы считаете, компетентны ли в поставленной теме		
- судьи		
- эксперты		
- участники команд		
8. Следует ли приглашать на подобные занятия студентов других		
- курсов		
- специальностей		
9. Способствует ли проведение подобных занятий формированию у студентов практических навыков?		
10. Нужны ли подобные занятия для закрепления знаний по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса»?		

Результаты анкетирования следует озвучить преподавателю, проводившему дебаты, на следующем практическом занятии (для студентов), на заседании кафедры (учебно-методическом совете и др.) для преподавателей, выступающих в роли судей, экспертов.

Общее время на проведение данной игры не должно превышать двух установленных в учебном заведении академических часа.

Тема 2. Тактическое планирование деятельности структурных подразделений организации.

Практическое задание 1. Деловая игра «Что? Где? Когда?»

Методические рекомендации по выполнению работы

Для проведения игры студентов группы целесообразно разделить на две подгруппы. Сформированные подгруппы выбирают представителей по 5-6 человек, которые образуют команду.

Порядок проведения игры

Шаг 1. Преподаватель предлагает подгруппам сформулировать по пять вопросов «Что?», «Где?», «Когда?». Примеры вопросов преподавателем раздаются студентам подгрупп заранее (на предыдущем занятии). Например,

© РГУТИС

1. Что является основной целью функционирования службы маркетинга предприятия (организации)?
2. Что влияет на численность, количество подразделений, образующих основные функциональные направления деятельности предприятия (организации)?
3. Где концентрируется основная информация о деятельности структурных подразделений?
4. В каком документе отражены функции структурных подразделений предприятия (организации)?
5. Зачем в положение об организации оплаты труда на предприятии включена шкала единовременных поощрений?
6. Когда начинается процесс планирования финансовых результатов деятельности предприятий (организаций)?
7. Когда принимается решение о ликвидации предприятия (организации)?
8. Что учитывается в качестве основных факторов эффективности в процессе планирования деятельности структурных подразделений предприятия (организации)? И т.п.

Шаг 2. Преподаватель отдельно от групп готовит не менее 25 вопросов.

Шаг 3. На занятии группы обмениваются вопросами и предоставляют ответы преподавателю на сформулированные вопросы. Преподаватель дает каждой группе по 5 своих вопросов.

Шаг 3. В процессе игры студенты поочередно выбирают по одному из пятнадцати вопросов, игроки от каждой подгруппы обсуждают в течении одной минуты ответ на поставленный вопрос. При этом преподаватель, являясь ведущим игры, оценивает ответ и присуждает за правильный 1 очко, за неправильный – 0. Игра продолжается до тех пор, пока одна из команд игроков не опередит вторую на 5 очков.

Шаг 4. Преподаватель оценивает и вопросы, и ответы команд и обладает правом признать ответ команды верным или неверным, а также заменить спорный вопрос своим.

Шаг 5. Победившей считается та подгруппа, которая в итоге набрала на 5 очков больше команды соперников.

Практическое задание 2. Решение задач

Задача 1.

Нормы основного и вспомогательного времени на операцию составляют соответственно 85 и 90 сек.; время на подготовительные и заключительные операции, на работу по обслуживанию рабочего места и на отдых и личные надобности - 14% оперативного времени. Определить норму времени, норму выработки за смену.

Задача 2.

Определить выработку I рабочего в смену в натуральном и стоимостном выражении, если известно:

- трудоемкость изделия – 9 ч.;
- такт процесса – 18 мин.;
- продолжительность смены – 8 ч.;
- цена изделия – 780,0 руб.

Задача 3.

Определить среднечасовую, среднедневную и среднегодовую выработку на 1-го рабочего по плану и фактически по данным табл. и процент изменения этих показателей (табл.).

© РГУТИС

Таблица.

Показатели	Единицы измерения	план	факт	% изменения
1. Объем производства продукции	Руб.	21600000,0	17856000,0	
2. Среднесписочная численность рабочих	Чел.	18	16	
3. Отработано чел.-дней	Чел.-дней	4500	3968	
4. Отработано чел.-час.	Чел.-час.	36000	29760	

Задача 4.

Определить уровень производительности труда рабочих в условных единицах и процент ее изменения по сравнению с планом, если планируемая численность рабочих - 24 чел., фактическая - 23 чел., по видам изделий показатели представлены в таблице.

Изделия	Выпуск изделий, шт.		Трудоемкость единицы изделия, час.	
	план	факт	план	факт
А	340	370	2,0	1,8
Б	520	500	4,5	4,5
В	270	350	5,6	5,4

Задача 5.

Определить общий рост производительности труда рабочих и ее уровень в плановом периоде, если за счет внедрения современного оборудования планируется снизить трудоемкость единицы изделия на 12%, за счет улучшения организации рабочих мест повысить уровень производительности труда на 4%, за счет мероприятий по повышению квалификации рабочих повысить уровень производительности труда на 7%, средняя выработка на одного рабочего в отчетном периоде 450 единиц.

Задача 6.

Определить уровень производительности труда рабочих в плановом периоде и процент ее изменения по сравнению с отчетным периодом, если выручка составляла 17200000,0 руб., среднесписочная численность работников 20 чел., планируется увеличить выручку на 16%, а численность работников сократить на 10%.

Задача 7.

Определить как изменится выработка на одного рабочего, если выпуск продукции возрастает на 20%, при этом численность рабочих сокращается на 4%.

Задача 8.

В бригаде численностью 10 чел. в отчетном периоде произведен объем продукции в размере 2560 т. руб. Бригада изготавливает изделия А, Б, В, Г. Соотношения в количестве произведенных изделий и трудоемкости в отчетном и плановом периодах приведены в таблице.

© РГУТИС

Наименование изделий	Удельный вес в общем объеме		Трудоемкость изделия, ч.		% изменения трудоемкости в плановом периоде
	Отчетный период	Плановый период	Отчетный период	Плановый период	
А	45	50	2,2		-10
Б	20	15	1,9		-
В	35	15	2,0		-5
Г	-	20		1,7	-
итого	100	100			

Определить уровень производительности труда в плановом периоде в ценах отчетного периода.

Тема 3. Структура и порядок разработки текущего плана предприятия.
Практическое задание 1. Решение задач

Задача 1.

Определить прирост выпуска продукции и прирост прибыли от ее реализации за счет приобретения дополнительного количества материальных ресурсов в размере 320 кг., цена за 1 кг, ресурса – 200 руб. Выпуск продукции в базовом периоде составил 3000 ед., цена за единицу изделия – 500 руб. прибыль на 1 руб. реализации продукции составила 0,15 руб., общая стоимость материальных ресурсов, израсходованных в базовом периоде составила 480,0 т.р.

Задача 2.

Определить резерв увеличения выпуска продукции за счет сокращения целодневных простоев по сравнению с базовым периодом на 2 дня, численность рабочих – 26 чел., средняя продолжительность рабочей смены – 8 час, средняя трудоемкость единицы изделия – 3,8 час, цена за единицу изделия – 750 руб.

Задача 3.

Определить резерв увеличения выпуска продукции и прибыли от ее реализации, если планируется сократить потери рабочего времени в среднем на одного рабочего в размере 90 час в год, численность рабочих – 17 чел., среднечасовая выработка в расчете на одного рабочего – 260 руб., прибыль в расчете на 1 руб. реализации продукции – 0,12 руб.

Задача 4.

Определить резерв увеличения выпуска продукции за счет сокращения внутрисменных потерь рабочего времени в расчете на одного рабочего в смену в среднем на 30 мин., эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год составляет 216 дн., численность рабочих – 20 чел., средняя трудоемкость единицы изделия – 1,05 час, цена за единицу изделия – 480 руб.

Задача 5.

Определить резерв увеличения выпуска продукции и прибыли от ее реализации, если за счет освоения современной технологии трудоемкость единицы изделия снизит-

© РГУТИС

ся на 0,5 час, численность рабочих – 30 чел., продолжительность рабочей смены – 8 час, число рабочих дней в квартале – 65 дн., базовая трудоемкость единицы изделия – 6 час, цена за единицу изделия – 675 руб., прибыль в расчете на единицу изделия – 92 руб.

Задача 6.

Определить увеличение выпуска продукции и прибыли от ее реализации, если планируется снизить трудоемкость единицы изделия на 10,25%, трудоемкость в базовом периоде составляла 7,8 час, полезный фонд рабочего времени одного рабочего в планируемом году – 1760 час, численность рабочих – 8 чел., цена за единицу изделия – 600 руб., прибыль в расчете на единицу изделия – 84 руб.

Задача 7.

В результате использования новой технологии производства продукции планируется снизить норму расхода материалов на 6%, норма расхода материалов в базовом периоде - 3 метра, выпуск продукции – 2400 ед., цена за единицу изделия – 1020 руб., прибыль в расчете на единицу изделия – 105 руб. Определить прирост выпуска продукции за счет улучшения использования материальных ресурсов и прибыли от ее реализации.

Задача 8.

Определить объем недополученной продукции в результате несоблюдения норм расхода материальных ресурсов при следующих данных: норма расхода материалов на единицу изделия – 1,2 кг., фактический расход материалов - 1,24 кг., выпуск продукции - 4600 ед., цена за единицу изделия - 650 руб.

Задача 9

Определить основные показатели деятельности предприятия, если:

Затраты на сырье, материалы	600,0 тыс. руб.,
Оплата труда	400,0 тыс. руб.,
Стоимость оборудования	180,0 тыс. руб.,
Объем реализации услуг	1500,0 тыс. руб.,
Стоимость оборотных средств	210,0 тыс. руб.,
Маркетинговые издержки	80,0 тыс. руб.,
Прочие расходы	40,0 тыс. руб.,
Реклама	5% от объема реализации
Срок службы оборудования	6 лет
Количество услуг	3 тыс. ед.,
Аренда и коммунальные платежи	30,0 тыс. руб.

Задача 10

Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

1.Аренда – 800,0 тыс. руб.
2.Норма амортизации – 12%
3.Сумма % за банковский кредит – 200,0 тыс. руб.
4. Оплата труда – 2500,0 тыс. руб.
5. Стоимость ОПФ – 2800,0 тыс. руб.
6. Стоимость сырья и материалов – 3000,0 тыс. руб.

© РГУТИС

7. Коммунальные платежи – 400,0 тыс. руб.
8. Реклама и маркетинг – 350,0 тыс. руб.
9. Прочие расходы – 430,0 тыс. руб.
10. Затраты на 1 руб. реализации – 75 коп.
11. Количество услуг – 9000 ед.

Определить min возможную и оптимальную цены.

Задача 11. Аналитическое упражнение

Выполнить укрупненные расчеты снижения себестоимости услуг по соответствующим статьям калькуляции и по итогу полной себестоимости на основе следующих данных.

На планируемый год предусматривается рост производительности труда на 18%, рост заработной платы – на 5%, индекс норм расхода материалов – 0,95, индекс объема услуг – 1,2, удельный вес материалов в себестоимости – 40%, удельный вес заработной платы – 35%, индекс условно-постоянных расходов – 1,05, удельный вес расходов по управлению и обслуживанию – 22%. Расчеты обобщить в табличной форме.

Таблица

Факторы снижения себестоимости	**Снижение себестоимости**		
	По статьям	**%**	**По итогу затрат, %**
1 .Рост производительности труда			
2.Экономия материалов			
3.Сокращение затрат на управление и обслуживание			

Практическое задание 2. Соподчиненность и кооперация планов предприятия (самостоятельная аудиторная работа)

Используя информацию о классификации планов, структуре, порядке разработки краткосрочного (текущего) плана предприятия заполните таблицу.

Таблица 2.2.2.1 – Соподчиненность и кооперация планов предприятия

наименование плана	исходные данные для разработки	состав показателей	ответственные за выполнение

Практическое задание 3.
Кейс 1

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

© РГУТИС

Задания по кейсу: разработать мероприятия по развитию деятельности гостиничного комплекса, для этого:
1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели деятельности, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения различными методами. Сделать выводы.
4. Разработать новую организационную структуру управления.

Кейс 2

Туристическая фирма «Галерея туров» была основана в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Представляет следующие виды услуг:
- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактов с российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристических услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

Задания по кейсу: разработать мероприятия по развитию деятельности туристической фирмы «Галерея туров», для этого:
1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели деятельности, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей. Составить диаграмму Ганнта.
3. Разработать дерево решений.
4. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения различными методами. Сделать выводы.
5. Разработать и обосновать новую организационную структуру управления.

Практическое занятие 4. Тестирование

1. Текущий план на предприятии разрабатывается на :
А. год;
Б. квартал;
В. год, полугодие;
Г. год, полугодие, квартал, месяц;
Д. месяц.

2. Все показатели используемые при планировании деятельности предприятия, можно разделить на:
А. текущие и перспективные;
Б. тактические и стратегические;
В. количественные и качественные;

© РГУТИС

Г. аналитические и расчетные;
Д. ни одна из перечисленных позиций не является верной.

3. Исходными данными для разработки текущего плана предприятия являются:
А. результаты маркетинговых исследований;
Б. данные о производственных возможностях предприятия;
В. нормативы использования ресурсов предприятия;
Г. данные перспективных планов предприятия;
Д. все вышеперечисленное.

4. Себестоимость продукции (услуг, работ) является:
А. качественным показателем деятельности предприятия;
Б. количественным показателем деятельности предприятия;
В. стратегическим показателем деятельности предприятия;
Г. тактическим показателем деятельности предприятия;
Д. нет верного ответа.

5. Что из перечисленного характеризует планируемые показатели деятельности предприятия: 1) объем выручки от реализации продукции (работ, услуг); 2) рентабельность деятельности (продаж); 3) рентабельность активов; 4) фонд заработной платы; 5) коэффициент текучести кадров; 6) целодневные и внутрисменные потери рабочего времени; 7) численность персонала; 8) себестоимость продукции (работ, услуг); 9) прибыль предприятия; 10) структура затрат в себестоимости продукции (работ, услуг); 11) уровень квалификации персонала.

А. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11;
Б. 1, 2, 4, 7, 8, 9;
В. 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10;
Г. 1, 3, 4, 7, 8, 9;
Д. 1, 4, 7, 8, 9.

6. Производительность труда является:
А. количественным показателем деятельности предприятия;
Б. качественным показателем деятельности предприятия;
В. показателем деятельности отдельного структурного подразделения;
Г. текущим показателем деятельности предприятия;
Д. нет верного ответа.

7. Если размер выручки от реализации услуг и продукции составил 24,5 млн. руб., затраты на 1 рубль реализации услуг продукции составили 0,83 руб., то рентабельность продаж составит:
А. 24,6%
Б. 3,8%
В. 15,4%
Г. 17,02%
Д. 20,5%

8. На основе исходных данных, приведенных в п.7 рентабельность деятельности предприятия составит:

© РГУТИС

А. 20,5%
Б. 17,02%
В. 3,8%
Г. 24,6%
Д. 15,4%

9. Если предприятием получен размер выручки от реализации услуг и продукции 36,7 млн руб., численность занятых на предприятии 45 чел., прибыль составляет 7,3 млн. руб., то производительность труда одного работника и затраты на 1 рубль реализации услуг и продукции соответственно составят:
А. 826,4 т.р. и 0,77 руб.
Б. 964,2 т.р. и 0,801 руб.
В. 815,6 т.р. и 0,801 руб.
Г. 815,6 т.р. и 0,82 руб.
Д. 826,4 т.р. и 0,82 руб.

10. Структура разделов текущего плана предприятия:
А. устанавливается Правительством РФ;
Б. определяется Законами РФ о деятельности предприятий различных организационно-правовых форм;
В. устанавливается местными органами власти;
Г. определяется самим предприятием по согласованию с местными органами власти;
Д. определяется сами предприятием.

Тема 4. Информационные технологии и ресурсы в планировании деятельности предприятия.
Практическое задание 1. Решение тестовых заданий

Задание 1

Добавьте недостающие слова в определение «информационная система»:
Информационная система – это (_____) организованная совокупность взаимосвязанных средств (_____), различных справочников и необходимых средств (_____), обеспечивающих решение тех или иных (_____) задач.
а) определенным образом
б) вычислительная техника
в) программирование
г) функциональные
д) логистические
е) программная техника
ж) связь
з) некоторым образом
и) характерно

Задание 2

Добавьте недостающие слова в определение «информационный поток»:
Информационный поток – это (_____) циркулирующих в (_____), между (_____) и (_____) сообщений, не-

© РГУТИС

обходимых для (_____) и (_____) логистических операций.
а) совокупность
б) определенность
в) последовательность
г) логистическая система
д) производственная система
е) система управления
ж) внешняя среда
з) внутренняя среда
и) управление
к) контроль
л) планирование

Задание 3

Какое из приведенных ниже высказываний является определением понятия «экономическая информация»:

А. Совокупность различных сведений, передаваемых по телевидению, радио, в прессе.
Б. Совокупность различных сведений, которые можно фиксировать, передавать, преобразовывать и использовать для проведения анализа.
В. Совокупность различных сведений, функционирующих в объектах сферы производства и сферы обращения, необходимых для осуществления различных функций управления.
Г. Совокупность различных сведений, которые можно использовать для изучения экономических явлений.
Д. Совокупность различных сведений о движении материального, финансового, товарного потоков.

Задание 4

На высшем уровне управления используется

А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;
Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

Задание 5

На среднем уровне управления используется

А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;
Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

Задание 6

На уровне среднего менеджмента используется

А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;

© РГУТИС

Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

Задание 7

На нижнем уровне управления используется

А. информация для стратегического управления;
Б. информация для тактического управления;
В. информация для оперативного управления;
Г. информация для исполнения;
Д. вся информация, циркулирующая на предприятии.

Задание 8

Сопоставьте группы информационных систем отдельного предприятия с их содержанием и заполните таблицу.

Группа информационных систем (ИС)	**Характеристика ИС**

Группы ИС:
1) Плановые ИС;
2) Диспозитивные ИС;
3) Оперативные ИС.

Характеристика ИС:
1) Системы создаются на уровне административного или оперативного управления, работают в реальном масштабе времени
2) Системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера
3) Системы создаются на уровне управления отдельного подразделения и служат для обеспечения его отлаженной работы

Задание 9

Добавьте недостающие слова в определение «Прогнозные модели». Используйте предложенный ниже список терминов.

Прогнозные модели – это (_____), опирающиеся на большие массивы данных (Big data), для разработки (_____) будущего (_____) людей и (_____) оптимальных (_____).

13. системы
14. процессы
15. идеи
16. технологии
17. показатели
18. поведение
19. сценарии

© РГУТИС

20. параметры
21. принятие
22. решения
23. планы
24. выработка

Задание 10

Вставьте термин, определение которого представлено (*впишите*).

1) _____ – подробные исходные сведения о конкретных производственных операциях или процессах.

2) _____ – сообщение, содержащие новое, дополнительное знание и уменьшающее неопределенности у получателя в той области, к которой оно относится.

Задание 11

Заполните таблицу.

Признак классификации моделей	**Наименование моделей**	**Характеристика моделей**
1. Степень полноты подобия модели моделируемому объекту		
2. Материальность модели		
	1) Абстрактные модели	8) Символические и математические модели

Наименование моделей:

1) Абстрактные модели
2) Аналитические модели
3) Изоморфные модели
4) Материальные модели
5) Языковые модели
6) Гомоморфные модели
7) Знаковые модели
8) Имитационные модели

Характеристика моделей:

1) Словесные модели, в основе которых лежит набор слов (словарь «тезаурус»).

2) Модели, включающие все характеристики объекта-оригинала, способные заменить его.

© РГУТИС

3) Математическая модель, позволяющая получать точные решения.
4) Модели, в которых для описания системы (процесса) используются условные обозначения отдельных понятий.
5) Модели, которые воспроизводят основные геометрические, физические, динамические и функциональные характеристики изучаемого явления или объекта.
6) Модели, в основе которых лежит неполное, частичное, подобие модели изучаемому объекту.
7) Модели, в которых закономерности, определяющие характер количественных отношений внутри процессов, остаются непознанными.
8) Символические и математические модели.

Задание 12

Дополните недостающие способы обработки данных:

1) Централизованный,
2) _____,
3) Распределенный,
4) _____.

Задание 13

Заполните таблицу:

Режимы обработки данных	**Характеристика режима**
Многопрограммный (мультиобработка)	8) Режим характеризует возможность системы работать одновременно по нескольким программам

Режимы обработки данных:

1. Пакетный режим,
2. Режим реального масштаба времени,
3. Режим разделения времени,
4. Регламентный режим,
5. Диалоговый,
6. Телеобработки,
7. Интерактивный,
8. Многопрограммный (мультиобработка).

Характеристика режима:

1) Режим характеризуется определенностью во времени отдельных задач пользователя.

© РГУТИС

2) Способность вычислительной системы взаимодействовать с контролируемыми или управляемыми процессами в темпе протекания этих процессов. Время реакции ЭВМ должно удовлетворять темпу контролируемого процесса или требованиям пользователей и иметь минимальную задержку.
3) Режим, при котором существует возможность пользователя непосредственно взаимодействовать с вычислительной системой в процессе работы пользователя. Программы обработки данных находятся в памяти ЭВМ постоянно, если ЭВМ доступна в любое время, или в течение определенного промежутка времени, когда ЭВМ доступна пользователю.
4) Предполагает способность системы выделять свои ресурсы группе пользователей поочередно. Вычислительная система настолько быстро обслуживает каждого пользователя, что создается впечатление одновременной работы нескольких пользователей. Такая возможность достигается за счет соответствующего программного обеспечения.
5) Пользователь не имеет непосредственного общения с ЭВМ. Сбор и регистрация информации, ввод и обработка не совпадают по времени. Вначале пользователь собирает информацию, формируя ее в пакеты в соответствии с видом задач или каким-то др. признаком. После завершения приема информации производится ее ввод и обработка, т.е., происходит задержка обработки.
6) Режим дает возможность удаленному пользователю взаимодействовать с вычислительной системой.
7) Режим предполагает возможность двустороннего взаимодействия пользователя с системой, т.е. у пользователя есть возможность воздействия на процесс обработки данных.
8) Режим характеризует возможность системы работать одновременно по нескольким программам

Задание 14

Впишите способы обработки данных, которым соответствуют представленные описания.

1) _____ пользователь доставляет в ВЦ (вычислительный центр) исходную информацию и получают результаты обработки в виде результативных документов.

2) _____ связан с появлением компьютерной техники и технологий, дающих возможность автоматизировать конкретное рабочие место.

3) _____ обработки данных основан на распределении функций обработки между различными ЭВМ, включенными в сеть. Этот способ может быть реализован двумя путями: первый предполагает установку ЭВМ в каждом узле сети (или на каждом уровне системы), при этом обработка данных осуществляется одной или несколькими ЭВМ в зависимости от реальных возможностей системы и ее потребностей на текущий момент времени. Второй путь - размещение большого числа различных процессоров внутри одной системы. Такой путь применяется в системах обработки банковской и финансовой информации, там, где необходима сеть обработки данных (филиалы, отделения и т.д.).

4) _____ обработки информации предусматривает создание информационной модели управляемого объекта, то есть создание распределенной базы данных. Такой способ обеспечивает максимальное удобство для пользователя. С одной стороны, базы данных предусматривают коллективное пользование и централизованное управление. С другой стороны, объем информации, разнообразие решаемых задач требуют распределения базы данных.

© РГУТИС

Задание 15

Сопоставьте название и содержание технологий обработки графической информации.

Технологии обработки графической информации:

1) компьютерная графика – _____;
2) коммерческая графика – _____;
3) иллюстративная графика – _____;
4) научная графика – _____;
5) когнитивная графика – _____.

Содержание технологий обработки графической информации:

1) Технологии позволяют создавать иллюстрации для различных текстовых документов в виде регулярных структур – различные геометрические фигуры (векторная графика) и нерегулярных структур – рисунки пользователя (растровая графика).
2) Технологии предназначены для обслуживания задач картографии, оформления научных расчетов, содержащих химические, математические и прочие формулы.
3) Создание, хранение и обработка моделей объектов и их изображений с помощью ПЭВМ. Эта технология проникла в область экономического анализа, моделирования различного вида конструкций.
4) Комплекс виртуальных устройств, программ и систем, реализующих совокупную обработку зрительной информации в виде образов, процессов, структур и позволяющих средствами диалога реализовать методы и приемы представления условий задачи или подсказки в виде зрительных образов.
5) Отображение информации, хранящейся в табличных процессорах, базах данных и отдельных файлах в виде двух- или трехмерных графиков, круговой диаграммы, столбиковой гистограммы, линейных графиков и др.

Задание 16

Какие программы используются для иллюстративной графики?

Ответ: _____.

Задание 17

Сопоставьте наименование программного обеспечения, используемого для целей планирования и прогнозирования с указанным описанием.

1) Project Expert – _____;
2) Eviews – _____;
3) Альт-Прогноз – _____;
4) Инэк-Аналитик – _____;
5) Audit Expert – _____.

1) Программа создает модель действующего предприятия, отражающую все основные аспекты. Данная модель полноценно описывает все виды продукции предприятия, цены и затраты, все виды инвестиций, что позволяет оптимизировать данные показатели.
2) Программа предназначена для изучения и мониторинга финансового состояния предприятия и является средством всестороннего финансового анализа предприятия.

© РГУТИС

3) Программный продукт воплощает в себе многочисленные методы и способы эконометрического анализа.

4) Программное средство в области финансового анализа, позволяет проводить всесторонний анализ финансово-экономической деятельности предприятия.

5) Аналитическая система имитационного моделирования, позволяющая четко и грамотно спланировать любое бизнес-решение.

Задание 18

Перечислите наиболее известные программные продукты, использующиеся для бюджетирования.

Ответ: _____
_____.

Практическое задание 2. Аналитическое упражнение

Сравните два из предложенного списка программных продукта.

1) Project Expert;
2) Eviews;
3) Альт-Прогноз;
4) Инэк-Аналитик;
5) Audit Expert.

Результаты сравнительного анализа представьте в виде таблицы:

Рассматриваемые параметры	Продукт _____	Продукт _____
1. Функциональные возможности		
2. Совместимость с другими продуктами (перечислить с какими, в том числе по функциям)		
3. Основные достоинства		
4. Имеющиеся недостатки		
5. Ограничения использования		
Сфера применения		

Тема 5. Планирование маркетинговой деятельности.

Практическое задание 1. Решение задач

Задача 1

Рассчитать прирост объема выручки, прирост прибыли от реализации сопутствующих товаров в ателье, парикмахерской, прачечной, на предприятии химической чистки, в автосервисе, гостинице и др.

Исходные данные

Группы (виды) сопутствующих товаров	Ожидаемый объем реализации	Закупочная цена единицы то-	Торговая наценка %	Прибыль на 1 рубль выручки, руб.

© РГУТИС

	в натур. един.	вара, руб.		
А	20000	43	20	0,3
Б	15400	187	25	0,1
В	4700	1300	15	0,2

Задача 2.

Рассчитать прирост объема реализации продукции и прирост прибыли за счет изготовления изделий из отходов основного производства.

Исходные данные

Вид продукции	Количество реализованной продукции, ед.	Цена единицы продукции, руб.	Прибыль на 1 рубль реализованной продукции, руб.
Салфетки	2500	28,5	0,15
Фартуки	1500	70	0,15
Прихватки	5400	20	0,15

Задача 3.

Рассчитать экономическую эффективность от внедрения в торговом предприятии услуги по подгонке изделий по фигуре покупателя.

Исходные данные

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Планируемое количество выполненных за год услуг	шт	420
Средняя цена за единицу услуги	руб.	380
Стоимость единицы оборудования	тыс. руб.	34,5
Количество единиц оборудования	ед.	1
Норма амортизации	%	9,0
Годовые затраты на содержание единицы оборудования	тыс. руб.	1,76
Прибыль на1 рубль выручки	руб.	0,19

Задача 4.

Определить процент повышения производительности труда рабочих и величину выработки в планируемом периоде, если результате реализации стратегии снижения издержек (внедрения современного оборудования) обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 15%,. выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед.

Задача 5.

В результате реализации стратегии внедрения новшеств (совершенствование технологии производства) трудоемкость изделия снизилась на 9,5%. Определить возможный выпуск изделий в год, если трудоемкость до проведения мероприятий составляла 12 часов, плановый фонд рабочего времени – 1800 часов, на предприятии работает 45 основных рабочих.

Задача 6.

Рассчитать прирост выручки и прибыли в результате внедрения в торговом предприятии дополнительной услуги по доставке крупногабаритных товаров клиентам.

© РГУТИС

Исходные данные

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Число часов работы транспорта по доставке товаров	час	715
Средняя цена за 1 час	руб.	176
Стоимость оборудования	тыс. руб.	105,0
Норма амортизации	%	9
Годовые затраты на содержание автотранспорта	тыс. руб.	3,4
Прибыль на 1 рубль выручки	руб.	0,18

Задача 7.

Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию ценовой политики (совершенствование системы скидок торгового предприятия). Прибыль на 1 рубль реализованной продукции в отчетном периоде составила 0,2 руб.

Исходные данные для расчета

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество единиц (кг)		Цена единицы продукции (услуг), руб.
		до провед. Мер.	После провед. Мер.	До провед. Мер. (без.скид)
продукция А	2%	100	150	710
Б	2%	1200	1160	560
В	3%	970	1230	610
Г	2,5%	640	710	670

Практическое задание 1. Деловая игра «Оценка эффективности оперативного плана маркетинга»

Задание:

1. По представленным данным провести анализ деятельности предприятия.
2. Оценить верность выбранных для реализации маркетинговых мероприятий.

Методические указания по проведению игры

Группу студентов необходимо разделить на подгруппы по 5-6 человек.

На предыдущем занятии преподавателю целесообразно раздать подгруппам исходные данные для проведения игры.

Подгруппы в рамках самостоятельной работы проводят анализ деятельности предприятия по представленным исходным данным.

Расчет альтернативных вариантов реализации мероприятий студентами осуществляется в рамках деловой игры на аудиторных практических занятиях.

Исходные данные

Исследуемое предприятие является закрытым акционерным обществом. Предприятие в настоящее время занимается производством мебели для ванных комнат. Продук-

© РГУТИС

ция компании ориентирована на сегмент эконом класса. В своем ценовом сегменте продукции анализируемого предприятия принадлежит 19% рынка (таблица 1 к заданию).

Таблица 1 – Ценовые сегменты ранка мебели для ванных комнат

Сегменты	Диапазон розничных цен, т. руб.	Доля рынка в сегменте за текущий, %
Эконом класс	5,4 – 18,9	68
Средний класс	18,9 - 54,0	28
Элитный класс	Свыше 54,0	4

Основные финансово-экономические показатели деятельности исследуемого предприятия за последние 2 года отображены в таблице 2 к заданию, динамика производства и реализации продукции в таблице 3-4, данные для анализа себестоимости – в таблице 5динамика и структура затрат – в таблице 6, динамика прибыли – в таблице 7, данные для анализа рентабельности – таблицы 8-9.

Таблица 2 – Финансово-экономические показатели деятельности

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателя		Темп роста, %
			отчетный год	текущий год	
1	Выручка от реализации продукции	т.р.	518078,0	757382,0	146,2
2	Численность персонала в т.ч. рабочих	чел.	327 264	327 264	100 100
3	Среднегодовая выработка 1 работающего 1 основного рабочего	т. руб.	 1584,3 1962,4	 2316,1 2868,9	 146,2 146,2
4	Фонд заработной платы персонала в т.ч. рабочих	т.р.	45351,36 33739,2	56689,2 43557,24	125,0 129,1
5	Среднегодовая/среднемесячная заработная плата 1 работающего 1 рабочего	т.р. т.р.	138,68/11,55 127,8/10,65	173,36/14,44 164,99/13,75	125,0 129,1
6	Себестоимость продукции всего	т. р.	493699	718514	145,5
7	Затраты на 1 рубль реализации продукции	руб.	0,95	0,94	98,9
8	Прибыль от реализации продукции	т.р.	24379	38868	159,4
9	Прибыль налогооблагаемая	т. р.	24103	38488	159,7
10	Налог на прибыль	т. р.	5784,72	9237,12	159,7
11	Прибыль в распоряжении предприятия (чистая прибыль) в т.ч.:	т. р. т. р.	 18318,28 7327,31	 29250,88 11700,35	 159,7

© РГУТИС

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателя		Темп роста, %
			отчетный год	текущий год	
	в фонд накопления 40%; в фонд потребления 60%	т. р.	10990,97	17550,53	
12	Рентабельность продаж	%	4,7	5,1	+0,4

Таблица 3 – Динамика производства и реализации продукции

Год	Объем производства продукции, тыс. руб.	Темпы роста, %		Объем реализации продукции, тыс. руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
базовый год	500300	100	100	498365	100	100
отчетный год	515129	102,9	102,9	518078	103,9	103,9
текущий год	756248	151,1	146,8	757382	151,9	146,2

Таблица 4 – Динамика выпуска и реализации продукции

Товарная группа	Объем производства продукции, т. руб.				Объем реализации продукции, т. руб.			
	отчетный	текущий	+/-	% к отч.	отчетный	текущий	+/-	% к отч.
Тумба-умывальник с раковиной	50485,3	81458,3	30973	61,3	50678,0	81365,8	30687,8	60,5
Зеркало-шкаф	57386,3	59465,9	2079,6	3,6	49452,0	59485,3	10033,3	20,3
Шкаф-колонна (левый, правый)	45498,6	50564,3	5065,7	11,1	38654,3	48598,4	9944,1	25,7
Шкаф-зеркало	58382,6	83368,9	24986,3	42,8	45635,0	84386,5	38751,5	84,9
Зеркало-полка	35238,0	57968,3	22730,3	64,5	36458,3	58968,3	22510	61,7
Шкаф подвесной (левый, правый)	26589,7	22498,0	-4091,7	-15,4	29765,8	23270,9	-6494,9	-21,8
Шкаф подвесной 2-створчатый	58495,3	85100,2	26604,9	45,5	59465,2	85126,5	25661,3	43,1
Шкаф угловой с зеркалом	48461,2	79458,3	30997,1	64,0	48896,8	80491,3	31594,5	64,6
Зеркало-полка	134592	236365,8	101773,8	75,6	159072,6	235689	76616,4	48,2

© РГУТИС

Товарная группа	Объем производства продукции, т. руб.				Объем реализации продукции, т. руб.			
	отчетный	текущий	+/-	% к отч.	отчетный	текущий	+/-	% к отч.
(кант)								
ИТОГО:	515129	756248	241119	46,8	518078	757382	239304	46,2

Таблица 5 – Динамика себестоимости продукции

Наименование товарной группы	Себестоимость, тыс. руб.		Отклонение	
	отчетный год	текущий год	тыс. руб.	%
Тумба-умывальник с раковиной	48296,1	77216,1	28920,0	+59,9
Зеркало-шкаф	47127,7	56451,5	9323,8	+19,8
Шкаф-колонна (левый, правый)	36837,6	46119,9	9282,3	+25,2
Шкаф-зеркало	43490,2	80082,8	36592,6	+84,1
Зеркало-полка	34744,8	55960,9	21216,1	+61,0
Шкаф подвесной (левый, правый)	28366,8	22084,1	-6282,7	-22,1
Шкаф подвесной 2-створчатый	56670,3	80785	24114,7	+42,5
Шкаф угловой с зеркалом	46598,7	76386,3	29787,6	+63,9
Зеркало-полка (кант)	151566,8	223427,4	71860,6	+47,4
ИТОГО:	493699	718514	224815	+45,5

Таблица 6 – Динамика и структура затрат в себестоимости продукции

Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.		Отклонение, тыс. руб.	Удельный вес затрат, %	
	отчетный	текущий		отчетный	текущий
Основные материалы	285851,7	429441,45	143589,75	57,9	59,8
Вспомогательные материалы	47600,0	76191,2	28591,2	9,6	10,6
Фурнитура	23800,5	42560,0	18759,5	4,8	5,9
Оплата труда производственных рабочих	33739,2	43557,24	9818,04	6,8	6,1
Отчисления по ЕСН	8772,2	11324,9	2552,7	1,8	1,6
Топливо и электроэнергия на технологические цели	9528,39	10526,9	998,51	1,9	1,5
Накладные расходы	60590,0	73585,11	12995,11	12,4	10,2
Прочие расходы	6537,51	5460,7	-1076,81	1,3	0,7
Итого производственная себестоимость	476419,5	692647,5	216228,0	96,5	96,4
Внепроизводственные расходы	17279,5	25866,5	8587,0	3,5	3,6
ИТОГО полная себестоимость:	493699	718514	224815	100	100

© РГУТИС

Таблица 7 – Динамика балансовой прибыли

Показатель	отчетный	текущий	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Прибыль от реализации продукции	24379,0	38868,0	+14489,0	159,4
Внереализационные прибыли	149,0	12,0	-137,0	91,95
Внереализационные убытки	392,0	425,0	+33,0	97,2
Балансовая прибыль	24920,0	39305,0	+14385,0	157,7

Таблица 8 – Данные для анализа общей рентабельности

№	Показатель	отчетный	текущий	Откл. +/-
1	Балансовая прибыль, т. руб.	24379,0	38868,0	+59,4
2	Средние остатки основных производственных фондов (включая арендованные), т. руб.	270860,4	270000,0	-0,31
3	Средние остатки нормируемых оборотных средств, т. руб.	100690,6	100160,0	-0,52
4	Итого стоимость производственных фондов (стр.2+стр.3)	371551,0	370160,0	-0,37
5	Объем реализации продукции, т. руб.	518078	757382	+46,2
6	Общая рентабельность, % (стр.1/стр.4х100)	6,6	10,5	+3,9
7	Удельная рентабельность, % (стр.1/стр.5х100)	4,7	5,1	+0,4
8	Фондоемкость продукции, руб. (стр.2/стр.5)	0,52	0,35	-0,17
9	Уровень запасов нормируемых оборотных средств, руб. (стр.3/стр.5)	0,19	0,17	-0,02

Таблица 9 – Динамика уровня рентабельности продукции по наименованию товарных групп

Наименование товарной группы	Прибыль, тыс. руб.		Затраты на производство продукции, т. руб.		Рентабельность, %		
	отчет	текущий	отчет	текущий	отчет	текущий	Откл. +/-
Тумба-умывальник с раковиной	2381,9	4149,7	47482,3	75984,3	5,01	5,4	+0,39
Зеркало-шкаф	2324,3	3033,8	45381,4	55480,4	5,12	5,5	+0,38
Шкаф-колонна (левый, правый)	1816,7	2478,5	35281,3	44960,8	5,14	5,5	+0,36
Шкаф-зеркало	2144,8	4303,7	41490,2	78631,4	5,16	5,5	+0,34
Зеркало-полка	1713,5	3007,4	33150,8	54190,3	5,16	5,5	+0,34
Шкаф подвес-	1399,0	1186,8	26490,8	21004,9	5,3	5,7	+0,4

© РГУТИС

Наименование товарной группы	Прибыль, тыс. руб.		Затраты на производство продукции, т. руб.		Рентабельность, %		
	отчет	текущий	отчет	текущий	отчет	текущий	Откл. +/-
ной (левый, правый)							
Шкаф подвесной 2-створчатый	2794,9	4341,5	54630,8	78495,9	5,11	5,5	+0,39
Шкаф угловой с зеркалом	2298,1	4105,0	44980,3	75184,6	5,1	5,4	+0,3
Зеркало-полка (кант)	7505,8	12261,6	147531,6	208714,9	5,08	5,9	+0,82
ИТОГО:	24379	38868	476419,5	692647,5	5,1	5,6	+0,5

По представленным данным специалистами предприятия был произведен анализ деятельности и, на основе вскрытых недостатков, предложены к внедрению следующие группы мероприятий по улучшению финансовых показателей деятельности предприятия:

● Совершенствование товарной политики предприятия

- введение дополнительных услуг (доставка мебели непосредственно клиенту; сборка и установка мебели);
- повышение конкурентоспособности продукции посредством расширения ассортиментных позиций;

● Мероприятия, направленные на нейтрализацию потерь от брака.

- техническое переоснащение производства.

● Совершенствование системы работы с поставщиками.

● Совершенствование маркетинговой политики предприятия

- продвижение брэнда в секторе мебели для ванных комнат (полномасштабная рекламная кампания).

Руководство предприятия, анализируя «За» и «Против» по каждому мероприятию, остановилось на первом направлении.

Мероприятие по внедрению дополнительных услуг позволило привлечь новых покупателей, увеличить выручку и прибыль. Это мероприятие потребовало привлечения дополнительных затрат (приобретение необходимого инструмента) в размере 442,0 тыс. руб.

Результаты внедрения дополнительных услуг

ΔV = 13447,0 тыс. руб.;

$\Delta П$ = 2075,15 тыс. руб.;

$Э_т$ = 1633,15 тыс. руб.

Мероприятие по расширению ассортиментных позиций позволило увеличить объем выпускаемой продукции, привлечь новых клиентов, следовательно, увеличить выручку от реализации продукции и прибыль. Дополнительные затраты на внедрение данного мероприятия составили 590,0 тыс. руб.

Результаты расширения ассортиментных позиций

ΔV = 7862,24,0 тыс. руб.;

$\Delta П$ = 725,5 тыс. руб.;

$Э_т$ = 135,5 тыс. руб.

© РГУТИС

Практическое задание 3. Тестирование

1. Что из перечисленного не является целью маркетингового плана?

А. Координация усилий всех участников для реализации плана предприятия.

Б. Всесторонняя подготовка предприятия к реакции на изменения на рынке.

В. Максимальное приспособление производства к требованиям рынка с целью эффективности его функционирования.

Г. Максимизация вероятности достижения конечных целей предприятия.

Д. Все перечисленное является целями плана маркетинга.

2. Определите порядок разработки плана маркетинга согласно перечисленным составляющим:

1) составление бюджета маркетинга; 2) контроль результатов маркетинга; 3) определение целей и стратегий маркетинга; 4) разработка программы действий (оперативного плана маркетинга); 5) оценка текущей ситуации на рынке.

А. 1, 2, 3, 4, 5.

Б. 2, 4, 5, 1, 3.

В. 1, 5, 3, 4, 2.

Г. 5, 3, 4, 1, 2,

Д. 3, 2, 5, 4, 1.

Е. 4, 1, 2, 4, 5.

3. Какое конкурентное преимущество позволяет достичь стратегия снижения себестоимости продукции?

А. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.

Б. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.

В. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.

Г. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен.

Д. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении продукции

4. Какое конкурентное преимущество позволяет достичь стратегия ориентации на потребность рынка?

А. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.

Б. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.

В. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.

Г. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен.

Д. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении продукции

© РГУТИС

5. Какое конкурентное преимущество позволяет достичь стратегия сегментирования рынка?

А. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.
Б. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.
В. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.
Г. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен.
Д. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении продукции

6. Какое конкурентное преимущество позволяет достичь стратегия внедрения новшеств?

А. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.
Б. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.
В. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.
Г. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен.
Д. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении продукции

7. Какое конкурентное преимущество позволяет достичь стратегия дифференциации продукции?

А. Возможность увеличения резервов при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.
Б. Сокращение числа конкурентов путем ужесточения условий вхождения в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей.
В. Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.
Г. Возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен.
Д. Высокая заинтересованность потребителей в приобретении продукции

8. На рынке общий оборот продукции составил 14 млрд. руб. Оборот предприятия в общем обороте – 5 млрд. руб. Результаты исследования на этом рынке показали, что на этом рынке оборот можно повысить до 20 млрд. руб., если заинтересовать потенциальных покупателей. Какова доля этого предприятия на рынке?

А. 51,2%
Б. 42,5%
В. 35,7%
Г. 30%
Д. 29,8%

9. Какой стратегии придерживается предприятие, которому удалось увеличить объем распродажи и долю рынка?

А. выхода на рынок;

© РГУТИС

Б. развития рынка;
В. развития продукта;
Г. диверсификации.

10. Что из перечисленного является основой для разработки оперативного плана маркетинга?

А. Данные маркетинговых исследований макроокружения предприятия.
Б. Данные исследования основных конкурентов предприятия.
В. Данные исследования внутренней среды и возможностей предприятия.
Г. Анализ стратегий и поставленных предприятием целей.
Д. Оценка текущей ситуации на рынке, выбранные стратегии и поставленные цели деятельности предприятия.

Практическое задание 4. Решение ситуационных задач
Задача 1

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:

1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.

2. Предложить стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.

3. Обосновать стратегию деятельности предприятия в целом по перспективному развитию производства.

Модифицированная матрица – БКГ

© РГУТИС

50%										
45%					* Груп-	2				
40%					па					
35%										
30%										
25%										
		* Груп-	3							
20%		па								
T										
15%										
10%		*	Группа							Группа
5%			4							1
0%		*	Группа							*
-			5							
5%	*	Группа								
		6								
	0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
	5%									

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

Задача 2

На основании приведенных факторов составить матрицу SWOT-анализа и сделать выводы.

Четко проявляемая компетентность.

Увеличение продаж товаров-заменителей, изменение вкусов и потребностей покупателей.

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Недоступность финансов, необходимых для изменения стратеги.

Наличие стратегии.

Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.

Ожесточение конкуренции.

Расширение диапазона производства товаров.

Усиление требований поставщиков.

Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.

Рыночное искусство ниже среднего.

Слабая сеть распределения.

Непоследовательность в реализации стратегии.

Уменьшение нестабильности бизнеса.

Эффективное управление.

Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.

Недостатки в политике продвижения товаров.

Высокое искусство НИОКР.

Задача 3

Распределить нижеприведенные факторы по конкурентным силам М.Портера, выделив конкурентные преимущества предприятия:

Четко проявляемая компетентность.

© РГУТИС

Увеличение продаж товаров-заменителей, изменение вкусов и потребностей покупателей.

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Недоступность финансов, необходимых для изменения стратеги.

Наличие стратегии.

Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.

Ожесточение конкуренции.

Расширение диапазона производства товаров.

Усиление требований поставщиков.

Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.

Рыночное искусство ниже среднего.

Слабая сеть распределения.

Непоследовательность в реализации стратегии.

Ослабление нестабильности бизнеса.

Эффективное управление.

Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.

Недостатки в политике продвижения товаров.

Высокое искусство НИОКР.

Ослабление приверженности покупателей к данной торговой марке.

Сделать выводы об интенсивности конкурентных сил.

Задача 4

На основании приведенных данных оценить степень конкуренции, выявить и обосновать наиболее серьезного конкурента. Предложить стратегии деятельности предприятия. Обосновать условия использования данной стратегии и оценить ее риски.

Определение относительных преимуществ в конкуренции

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Данное предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100
1. Цены	25	80	70	60	80
2. Имидж	20	100	90	70	90
3. Качество	35	100	80	50	100
4. Ассортиментный набор	20	80	90	80	60

Задача 5

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:

1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.

2.Предложить стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.

3. Обосновать стратегию деятельности предприятия в целом по перспективному развитию производства.

© РГУТИС

Модифицированная матрица - БКГ

50%										
45%					* Группа	4				
40%										
35%									* Группа	5
30%										
25%										
20%		* Группа	3							
Т										
15%										
10%										
5%								* Группа	6	
0%	* Группа	2								
-										
5%			* Группа	1						
	0% 5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

Задача 6

Проанализировать представленные данные и определить возможные альтернативные конкурентные стратегии. Обосновать выбор стратегии, условия ее использования и риски.

Определение притягательности рынка

Критерий оценки	Удельный вес, %	Качественная оценка	Оценка в баллах
1. Рост рынка	40	За 5 лет - 4% ежегодно	80
2. Возможность для изменения цен	20	Цены сильно меняются в зависимости от качества	70
3. Сложность вступительных барьеров	30	Большая для вновь входящих	90
4. Власть клиентов	10	Относительно слабая	50
Итого			

Задача 7

Деятельность производственной фирмы «СИТ» характеризуется следующим: занимаемая доля на рынке – 17%;

стабильный рост объема продаж в течение 4 лет работы;

продолжительность работы на данном рынке – 5 лет;

производство 2-х видов услуг (продукции);

сложившийся коллектив работников, неизменный с начала деятельности;

отсутствие конкурентов.

За последнее время условия работы фирмы изменились:

наметилась тенденция снижения темпов роста объема;

увеличиваются затраты на производство и реализацию услуг (продукции);

© РГУТИС

уменьшилась доля на рынке в связи с появлением конкурентов:
ощущается нехватка квалифицированных кадров.
Фирма должна решить следующие проблемы:
повысить конкурентоспособность предприятия;
организовать инновационную деятельность.

Необходимо:

1. Оценить существующую организационную структуру управления предприятия и предложить новую с учетом изменяющихся условий; представить их в виде схем.
2. Предложить и обосновать стратегии деятельности предприятия.
3. Разработать дерево целей для данной фирмы и представить в графическом виде.

Задача 8

Необходимо составить матрицу БКГ и проанализировать ее.

Деятельность металлургического завода характеризуется данными.

1. Крупное литье серого и высокопрочного чугуна (0,91).
2. Среднее и мелкое литье серого и высокопрочного чугуна (0.83).
3. Непрерывное литье бронзы (0,21).
4. Мебельная фурнитура (0,17).
5. Мебель для прихожих (0,08).
6. Медная катанка (расчетные данные) (0,85).
7. Услуги по отоплению (0,75).

В скобках указана доля продаж завода в общих продажах за 2016 г.

В целом состояние дел на заводе можно описать следующим образом.

Несмотря на уменьшение рынка литья из чугуна, спрос на эту продукцию имеется. Рынок можно отнести к медленнорастущим.

В общем объеме продукции завода доля его продаж (0.91) составляет основную часть. Относительная доля рынка чугунолитейной продукции у завода велика за счет внутреннего рынка, на котором он является основным поставщиком. На внешнем рынке (стран СНГ) его доля значительна из-за закрытия части заводов этого профиля. Основной бедой завода является не малый спрос, а неплатежи за заказанную и уже поставленную продукцию. Дальнейший выпуск продукции целесообразен при изменении отношений с потребителями. По товарам народного потребления (мебель для прихожей и мебельные гарнитуры) имеется достаточно быстрорастущий рынок, однако незначительный объем продаж. Его можно было бы расширить за счет изучения рынка: вкусов потребителей, потребности в различных деталях интерьера, а также быстрой смены ассортимента. Это направление можно расширять.

На производстве литья из бронзы завод, можно скачать, «барахтается» на плаву. Рынок на эту продукцию относится к быстрорастущим, объем продаж достаточно велик.

Предполагается, что через 5-6 лет продукция №6 (медная катанка) позволила бы выйти заводу в ряд стабильных и даже прибыльных организаций.

Услуги, оказываемые котельной завода по отоплению (для завода используется только 7% производимого котельной тепла), несмотря на благоприятное положение по матрице, являются основным тормозом развития предприятия, так как постоянная недоплата долгов загоняют завод в критическое положение. Для этого вида услуг предприятию целесообразно передать котельную на баланс облтеплосети.

Тема 6. План реализации услуг, работ, продукции.

© РГУТИС

Практическое задание 1. Решение задач

Задача 1.

Определить выручку от реализации продукции по сегментам рынка и в целом по предприятию, если объем производства продукции за квартал – 1500 ед., в т.ч. для сегмента А произведено 20% изделий, для сегмента Б – 48%, сегмента В – 32%. Средняя цена за единицу изделия на сегменте А – 900 руб., на сегментах Б и В соответственно на 6% и 8% ниже. На начало квартала остатки нереализованной продукции для сегмента А – 25 ед., Б – 35 ед., В – 52 ед.; на конец квартала остатки нереализованной продукции составили соответственно: 20 ед., 88 ед., 41 ед.

Задача 2.

Определить выручку от реализации услуг, если за месяц предприятие сферы услуг обслужило 800 клиентов, в т.ч. на дому - 130 чел., на предприятиях и организациях – 180 чел. Средняя цена за единицу услуги на предприятии сферы услуг – 420 руб., при обслуживании на дому на 25 % выше, при обслуживании на предприятиях и организациях региона на 15% выше, чем в стационарных условиях.

Практическое задание 2. Структура ассортимента и номенклатура услуг (конкретная ситуация)

Исходные данные

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели деятельности предприятия

Показатель	Величина показателя		Темп роста, %
	отчетный год	текущий год	
Результаты торговой деятельности			
Товарооборот, млн. р.	12645,4	16212,0	128,2
В т.ч. от розничных продаж, млн. р.	4173,0	4701,5	112,7
Выручка от реализации, млн. р.	2276,2	2756,0	121,1
Издержки обращения, млн. р.	1616,1	1901,6	117,7
Издержки обращения на 1 рубль товарооборота, руб.	0,13	0,12	92,3
Издержки обращения на 1 рубль выручки, руб.	0,71	0,69	97,2
Численность работающих, чел.	237	241	101,7
В т.ч. рабочих, чел.	71	73	102,8
Товарооборот, приходящийся на одного работающего, млн. р.	57,4	67,3	117,2
Товарооборот, приходящийся на одного рабочего, млн. р.	178,1	222,1	124,7
Среднегодовая выработка			
1 работающего, т. р.	9604,2	11435,7	119,1
1 рабочего, т. р.	32059,2	37753,4	117,8
Прибыль от реализации, млн. р.	660,1	854,4	129,4
Прибыль на 1 рубль выручки, руб.	0,29	0,31	106,8
Рентабельность продаж, %	29	31	+2
Результаты производственной деятельности			
Объем производства, тыс. ед.	12,1	14,3	118,2
Выручка от реализации, млн. р.	344,85	397,54	115,3

© РГУТИС

Показатель	Величина показателя		Темп роста, %
	отчетный год	текущий год	
Себестоимость, млн. р.	300,02	353,81	118,0
Себестоимость ед. продукции, т. р.	24,79	24,74	99,7
Прибыль, млн. р.	44,83	43,73	97,5
Прибыль ед. продукции, т. р.	3,705	3,058	82,5
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,87	0,89	102,2
Численность производственного персонала, чел.	9	10	111,1
В т.ч. рабочих, чел.	4	4	100,0
Среднегодовая выработка			
1 работающего, млн. р.	38,32	39,754	103,7
1 рабочего, млн. р.	86,21	99,39	115,3
Рентабельность продукции, %	14,9	12,4	-2,5
Результаты деятельности по оказанию услуг			
Выручка от реализации, т. р.	5818,4	5945,4	102,2
Себестоимость, т. р.	5702,1	5826,5	102,2
Себестоимость ед. услуг, т. р.	0,897	0,9	100,3
Прибыль, т. р.	116,3	118,9	102,2
Прибыль ед. продукции, т. р.	0,02	0,02	100,0
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,98	0,98	100,0
Численность производственного персонала, чел.	27	27	100,0
В т.ч. рабочих, чел.	6	6	100,0
Среднегодовая выработка			
1 работающего, т. р.	215,5	220,2	102,2
1 рабочего, т. р.	969,7	990,9	102,2
Рентабельность услуг, %	2,0	2,0	-
Маркетинговые показатели			
Емкость рынка, млн. р.	120000,0	120000,0	-
Доля рынка, %	17	14	-3
Количество ассортиментных групп, ед.	11	11	-
Доля потребителей юр. лиц, %	67	71	+4
Доля потребителей физ. лиц, %	33	29	-4

Таблица 2 – Характеристика товарных групп предприятия

Товарная группа	Ассортиментная группа
Готовые изделия	Компьютеры Flextron Компьютеры класса PocketPC, Palm Компьютеры класса Notebook Игровые приставки Платформы

© РГУТИС

Товарная группа	Ассортиментная группа
Комплектующие	Процессоры Охлаждающие устройства Материнские платы Модули памяти для серверов Модули памяти для рабочих станций Модули памяти для ноутбуков Накопители на жестких дисках Контейнеры для жестких дисков, CD-ROM Приводы FDD, LS120, MOD, IOMEGA Приводы CD, DVD Стримеры Видеокарты Аудиокарты ТВ-тюнеры, устройства видеозахвата Контроллеры Устройства для ноутбуков и КПК Корпуса Блоки питания
Периферия	ЭЛТ-мониторы Жидкокристаллические панели Проекторы Телевизоры Лазерные принтеры Струйные принтеры Плоттеры Матричные принтеры Многофункциональные устройства Сканеры Многофункциональные устройства Сканеры USB flash накопители Акустические системы Устройства бесперебойного питания
Цифровая аудио, видео и фототехника	Цифровые фотоаппараты Цифровые видеокамеры Интернет-камеры Карты памяти CF, SD, MMC, MS, SM, xD MP3-плееры
Серверное оборудование	Серверные материнские платы Серверные RAID-контроллеры Серверные корпуса Серверные аксессуары
Коммуникационное оборудование	Модемы Сетевые адаптеры Активное сетевое оборудование Пассивное сетевое оборудование Средства тестирования и управления сетями
Оргтехника	Копировальная техника

© РГУТИС

Товарная группа	Ассортиментная группа
	Мини АТС Телефоны, факсы Уничтожители бумаги Электронные калькуляторы, органайзеры, словари
Аксессуары	Клавиатуры Манипуляторы типа «мышь» Графические планшеты Игровые манипуляторы Коврики и аксессуары для манипуляторов Инструменты, фурнитура Кабели Подставки, держатели Переключатели Сумки, чехлы, футляры CD-органайзеры Удлинители, фильтры электропитания Сувениры, подарки
Расходные материалы	Бумага Картриджи Тонеры, фотовалы, пленки Дискеты, диски MJ, LS120, IOMEGA Диски CD-R, CD-RW, DVD-R, DVD-RW Кассеты для цифровых видеокамер Кассеты для стримера Чистящие средства Канцелярские принадлежности
Программное обеспечение	Программное обеспечение
Разное	Товары ненадлежащего качества Разное

Таблица 3 – Динамика объемов продаж по различным товарным группам

Товарная группа	Объем продаж, млн.р.		Темп роста, %[4]
	отчетный год	текущий год	
Готовые изделия	2175,0	2593,9	
Комплектующие	3325,7	4750,1	
Периферия	1757,7	2383,2	
Цифровая аудио, видео и фототехника	354,1	486,4	
Серверное оборудование	1820,9	2448,0	
Коммуникационное оборудование	1504,8	1605,0	
Оргтехника	1100,1	1442,9	
Аксессуары	37,9	16,2	
Расходные материалы	303,5	308,0	
Программное обеспечение	151,1	178,2	

[4] Темп роста объемов продаж по каждой товарной группе и по всему товарообороту необходимо рассчитать и заполнить таблицу

© РГУТИС

Разное	0,6	0,1	
Итого:	12645,4	16212,0	

Таблица 4 – Широта и глубина ассортимента, предлагаемого предприятием

Товарная группа	Широта ассортимента	Глубина ассортимента
Готовые изделия	Компьютеры Flextron Компьютеры класса PocketPC, Palm Компьютеры класса Notebook Игровые приставки Платформы	Не менее 11 моделей Не менее 5 моделей Не менее 40 моделей Не менее 8 моделей Не менее 11 моделей
Комплектующие	Процессоры Охлаждающие устройства Материнские платы Модули памяти для серверов Модули памяти для рабочих станций Модули памяти для ноутбуков Накопители на жестких дисках Контейнеры для жестких дисков, CD-ROM Приводы FDD, LS120, MOD, IOMEGA Приводы CD, DVD Стримеры Видеокарты Аудиокарты ТВ-тюнеры, устройства видеозахвата Контроллеры Устройства для ноутбуков и КПК Корпуса Блоки питания	Не менее 10 модификаций по каждой представленной ассортиментной группе Каждая модификация содержит несколько видов
Периферия	ЭЛТ-мониторы Жидкокристаллические панели Проекторы Телевизоры Лазерные принтеры Струйные принтеры Плоттеры Матричные принтеры Многофункциональные устройства Сканеры Многофункциональные устройства Сканеры USB flash накопители	Не менее 5 моделей Внутри каждой модели возможны различные модификации в зависимости от ассортиментной группы периферийного устройства

© РГУТИС

Товарная группа	Широта ассортимента	Глубина ассортимента
	Акустические системы Устройства бесперебойного питания	
Цифровая аудио, видео и фототехника	Цифровые фотоаппараты Цифровые видеокамеры Интернет-камеры Карты памяти CF, SD, MMC, MS, SM, xD MP3-плееры	Не менее 5 моделей Не менее 5 моделей Не менее 3 моделей Не менее 10 модификаций Не менее 10 моделей
Серверное оборудование	Серверные материнские платы Серверные RAID-контроллеры Серверные корпуса Серверные аксессуары	Не менее 5 моделей по каждой ассортиментной группе
Коммуникационное оборудование	Модемы Сетевые адаптеры Активное сетевое оборудование Пассивное сетевое оборудование Средства тестирования и управления сетями	Не менее 5 моделей по каждой ассортиментной группе
Оргтехника	Копировальная техника Мини АТС Телефоны, факсы Уничтожители бумаги Электронные калькуляторы, органайзеры, словари	Не менее 5 моделей по каждой ассортиментной группе
Аксессуары	Клавиатуры Манипуляторы типа «мышь» Графические планшеты Игровые манипуляторы Коврики и аксессуары для манипуляторов Инструменты, фурнитура Кабели Подставки, держатели Переключатели Сумки, чехлы, футляры CD-органайзеры Удлинители, фильтры электропитания Сувениры, подарки	Не менее 10 моделей по каждой ассортиментной группе
Расходные материалы	Бумага Картриджи Тонеры, фотовалы, пленки Дискеты, диски MJ, LS120, IOMEGA Диски CD-R, CD-RW, DVD-R, DVD-RW	В каждой ассортиментной группе не менее 5 видов товаров

© РГУТИС

Товарная группа	Широта ассортимента	Глубина ассортимента
	Кассеты для цифровых видеокамер Кассеты для стримера Чистящие средства Канцелярские принадлежности	
Программное обеспечение	Программное обеспечение	Microsoft Разработанное специалистами предприятия
Разное	Товары ненадлежащего качества Разное	-

Таблица 5 – Характеристика услуг, оказываемых сервисными центрами предприятия

№№	Наименование услуги	Физ./юр. лица	Платная/бесплатная
1	Гарантийное обслуживание системных блоков собственного производства	Физические и юридические лица	Бесплатно, в соответствии с гарантийными обязательствами
2	Послегарантийное обслуживание системных блоков собственного производства	Физические и юридические лица	Платное обслуживание, в соответствии с прейскурантом
3	Гарантийное обслуживание комплектующих, проданных через розничную сеть	Физические лица	Бесплатно, в соответствии с гарантийными обязательствами
4	Обслуживание и ремонт системных блоков других производителей, в том числе самосборных	Физические и юридические лица	Платное обслуживание, в соответствии с прейскурантом
5	Восстановление данных на жестких дисках	Физические и юридические лица	Платное обслуживание, в соответствии с прейскурантом
6	Выездные договорные работы по ремонту и обслуживанию системных блоков и периферийного оборудования	Юридические лица	Платное обслуживание, в соответствии с договором
7	Выездные работы по ремонту и обслуживанию не гарантийных системных блоков и другого периферийного оборудования	Физические лица	Платное обслуживание, в соответствии с прейскурантом
8	Ввод в эксплуатацию средств вычислительной техники на территории ЗАКАЗЧИКА. (Возможна доставка)	Физические и юридические лица	Платное обслуживание, в соответствии с прейскурантом
9	Выездные услуги по формированию заказа на поставку средств вычислительной техники	Физические и юридические лица	Платное обслуживание, в соответствии с прейскурантом
10	Гарантийное обслуживание ноутбуков iRu, Roverbook и Toshiba	Физические и юридические лица	Бесплатно, в соответствии с гарантийными обязательствами
11	Послегарантийное обслуживание	Физические и юри-	Платное обслужива-

© РГУТИС

№№	Наименование услуги	Физ./юр. лица	Платная/бесплатная
	ноутбуков любых производителей	дические лица	ние, в соответствии с прейскурантом
12	Гарантийное обслуживание акустических колонок MicroLab, Sven	Физические и юридические лица	Бесплатно, в соответствии с гарантийными обязательствами
13	Заключение договоров с производителями системных блоков о проведении гарантийного обслуживания		
14	Обучение специалистов и проведение сертификации Сервисных центров по обслуживанию системных блоков собственного производства		

Таблица 6 – Расценки на оказываемые услуги

№	Наименование	Описание	Стоимость
1	Обследование состояния средств вычислительной техники (СВТ)	Производится на территории ЗАКАЗЧИКА, по согласованному графику. В течение рабочего дня обследуется до 15 рабочих мест. По результатам обследования составляется АКТ обследования	450 руб. за одно рабочее место
2	Разработка рекомендаций по модернизации СВТ	Оформляется на основании АКТА обследования в виде коммерческого предложения. Срок исполнения до 3 рабочих дней	100 руб. за одно рабочее место. Бесплатно, в случае заключения договора на модернизацию.
3	Модернизация СВТ	Производится на территории ЗАКАЗЧИКА или ИСПОЛНИТЕЛЯ по согласованию. Доставка комплектующих или модернизированного оборудования осуществляется за счет ЗАКАЗЧИКА. При условии проведения работ на территории ЗАКАЗЧИКА, он должен предоставить сотруднику ИСПОЛНИТЕЛЯ рабочее место для проведения работ	Оплата комплектующих производится по договорным ценам. Оплата работ производится по прейскуранту на услуги.
4.1	Обслуживание по вызову	Договор предусматривает приезд сотрудника ИСПОЛНИТЕЛЯ в срок не более 2 рабочих дней со дня вызова ЗАКАЗЧИКОМ.	Оплата производится по фактически проведенным работам, с учетом стоимости комплектующих и необходимой доставки.
4.2	Разовые услуги	Оборудование ЗАКАЗЧИКА доставляется в Сервисный центр ИСПОЛНИТЕЛЯ, где производятся необхо-	Оплата производится по фактически проведенным работам, с

© РГУТИС

№	Наименование	Описание	Стоимость
		димые работы. Доставка или передача оборудования ЗАКАЗЧИКУ производится после оплаты работ.	учетом стоимости комплектующих и необходимой доставки.
5	Работы с ЛВС	Сеть (до 20/более 20) подключений	До (500/300) руб. за подключение

Задание:

1. Заполните таблицу 7 и сравните структуру продаж по различным товарным группам с динамикой роста продаж в стоимостном выражении (таблица 3).

Таблица 7 – Структура продаж по различным товарным группам предприятия

Товарная группа	Структура продаж, %		отклонение, +/-, %
	отчетный год	текущий год	
Готовые изделия			
Комплектующие			
Периферия			
Цифровая аудио, видео и фототехника			
Серверное оборудование			
Коммуникационное оборудование			
Оргтехника			
Аксессуары			
Расходные материалы			
Программное обеспечение			
Разное			
Итого:	100,0	100,0	x

Ответьте на вопросы:

- для каких целей при анализе ассортимента сопоставляются объемы продаж в стоимостном выражении со структурой продаж по товарным группам?
- по каким товарным группам произошли значительные изменения доли продаж?
- по каким товарным группам произошли значительные изменения по объемам продаж?
- какие из представленных товарных групп можно отнести к категории А, категории В, категории С согласно методике АВС-анализа
- на основе сопоставления темпов роста объемов продаж отдельных товарных групп и структуры товарооборота заполните таблицу 8.

Таблица 8 – Сравнительная характеристика темпов роста товарооборота по товарным группам и его структуры

Товарная группа	темп роста, %	изменение доли в общем объеме продаж, +/-, %	Вывод (возможности или угрозы для рассматриваемого предприятия)
Готовые изделия			
Комплектующие			
Периферия			
Цифровая аудио, видео и фототехника			
Серверное оборудова-			

© РГУТИС

Товарная группа	темп роста, %	изменение доли в общем объеме продаж, +/-, %	Вывод (возможности или угрозы для рассматриваемого предприятия)
ние			
Коммуникационное оборудование			
Оргтехника			
Аксессуары			
Расходные материалы			
Программное обеспечение			
Разное			

2. Заполните таблицу 9 и сравните данные таблицы и данными таблиц 3, 7.

Таблица 9 – Сравнительный анализ продаж по товарным группам среди различных потребителей предприятия

Товарная группа	Оптовые покупатели		Индивидуальные покупатели		Общий объем продаж[5], млн. руб.
	Млн.р.	%	Млн.р.	%	
Готовые изделия	726,6		1867,3		
Комплектующие	3174,9		1575,2		
Периферия	2073,4		309,8		
Цифровая аудио, видео и фототехника	-		486,4		
Серверное оборудование	2447,7		0,3		
Коммуникационное оборудование	1602,6		2,4		
Оргтехника	1299,1		143,8		
Аксессуары	15,3		0,9		
Расходные материалы	-		308,0		
Программное обеспечение	171,3		6,9		
Разное	0,1		-	-	
Итого:	11510,5	100,0	4701,5	100,0	16212,0

Ответьте на вопросы:

- продукцию каких товарных групп предпочитают приобретать оптовые покупатели, а каких индивидуальные?
- какая товарная группа занимает наибольшую долю продаж у оптовых покупателей, а какая у индивидуальных?

[5] Необходимо рассчитать общий объем продаж по каждой товарной группе.

© РГУТИС

- какие меры должно предпринять предприятие, чтобы структура продаж отражала лидирующую позицию предприятия на рынке?

3. Сопоставив данные таблиц 2, 3, 4 и 7 ответьте на вопросы:
- какие достоинства и недостатки ассортиментной политики анализируемого предприятия?
- как изменится объем продаж предприятия при выведении из ассортимента готовых изделий (комплектующих, аксессуаров)?
- как изменится структура товарооборота предприятия при выведении из ассортимента готовых изделий (комплектующих, аксессуаров)?

4. Сопоставив данные таблиц 1, 5 и 6, ответьте на вопросы:
- как влияет деятельность по оказанию услуг на результаты хозяйственной деятельности предприятия?
- какую характеристику можно дать номенклатуре оказываемых услуг?
- как повлияет отказ от сервисных услуг на результаты деятельности предприятия?
- сравнивая характеристики услуг с их стоимостью, попробуйте оценить структуру оказываемых услуг, заполнив таблицу 10.

Таблица 10 – Оценка структуры оказываемых услуг

№	Наименование услуги	Выручка от реализации, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %
1	Обследование состояния средств вычислительной техники (СВТ)		
2	Разработка рекомендаций по модернизации СВТ		
3	Модернизация СВТ		
4.1	Обслуживание по вызову		
4.2	Разовые услуги		
5	Работы с ЛВС		
	ИТОГО:	5945,4	100,0

1. Анализируя данные таблицы 1, дайте общую характеристику деятельности предприятия и ответьте на вопросы:
- какой вид деятельности приносит предприятию наибольший доход?
- с чем связаны различия темпов роста товарооборота (28,2%) и выручки от реализации (21,1%)?
- с чем связан рост рентабельности продаж?
- какой фактор повлиял на снижение рентабельности продукции (производственная деятельность)? Как это повлияло на общие результаты деятельности предприятия?
- почему рентабельность услуг по сравнению с другими видами деятельности имеет самый низкий уровень?
- как повлияло на структуру товарооборота изменение доли юридических лиц в структуре потребителей предприятия?

Тема 7. Инвестиционный план
Практическое задание 1. Решение задач
Задача 1

© РГУТИС

За счет внедрения современной техники планируется высвободить 2 рабочих, среднемесячная заработная плата которых составила – 16400 руб., отчисления по единому социальному налогу – 26,2%. Капитальные затраты на приобретение и монтаж новой техники – 246600 руб., текущие затраты по содержанию и эксплуатации техники составляют 11 % от ее стоимости. Определить экономический эффект, срок окупаемости затрат, если новая техника внедряется с начала планируемого года.

Задача 2

За счет освоения прогрессивной технологии расход материалов на единицу изделия снизился на 0,18 м., норма расхода материалов на единицу изделия составляет 3 метра, выпуск изделий – 3200 ед. в год. Затраты на освоение современной технологии – 39,7 тыс. руб. Цена за единицу изделия – 1560 руб., прибыль на 1 руб. реализации продукции – 0,15 руб. Определить экономический эффект и срок окупаемости затрат.

Задача 3

За счет проведения мероприятий по рационализации рабочих мест потери рабочего времени основных рабочих сократились на 22 минуты в смену. Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 224 дн., численность рабочих – 16 чел. Трудоемкость единицы изделия в отчетном периоде – 2,0 час, за счет рационализации рабочих мест величина этого показателя снизится на 10%. Цена за единицу изделия – 1400 руб., планируемая себестоимость – 1150 руб. Затраты на рационализацию рабочих мест – 135,0 тыс. руб. в год. Определить экономический эффект, срок окупаемости затрат.

Задача 4

В соответствии с масштабами проекта плановая потребность предприятия за месяц в материалах составляет 7400 метров, фактически поставлено – 6120 метров, норма расхода материала на 1-цу изделия 2,5 метра. Цена за 1-цу изделия – 4200 руб., прибыль на 1-цу изделия – 840 руб. Определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за месяц.

Задача 5

Для реализации инвестиционного проекта приобретено оборудования на сумму 4000 т. р., однако, в течение 1 квартала текущего года часть оборудования общей стоимостью 1680 тыс. руб. было не загружено по причине снижения потребительского спроса на продукцию проекта. Активная фондоотдача составляет 14,7 руб., рентабельность продаж – 35%. Определить величину недополученной выручки и прибыли от продаж за квартал.

Задача 6

В процессе анализа показателей проекта установлено, что из-за несоблюдения технологии производств продукции удельный расход сырья составил 0,5 кг., при технологически обоснованной норме расхода – 0,45 кг., планируемый выпуск продукции за месяц 7500 ед. , цена за 1-цу изделия – 920 руб., прибыль на 1-цу продукции – 180 руб. Определить объем недополученной выручки и прибыли от реализации продукции.

Задача 7

В процессе анализа показателей проекта установлено, что по причине сбоев в работе технологических процессов, фактическая трудоемкость 1-цы изделия составляет 2,5 час, что выше установленной в соответствии с технологией производства нормы времени на 0,5 час. Численность рабочих в технологическом процессе составляет 10 чел, фонд ра-

© РГУТИС

бочего времени 1-го рабочего за месяц 160 час., цена за 1-цу изделия – 2500 руб., прибыль на 1 рубль реализации продукции – 0,3 руб. Определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за месяц.

Задача 8

В процессе анализа показателей проекта установлены отклонения фактических значений от планируемых. По данным таблицы определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за год с использованием различных способов экономического анализа, если цена за единицу изделия составляет 150 руб., прибыль на единицу изделия – 45 руб.

Показатели проекта

Показатели	Ед изм.	план	факт	откл	% выполнения
Численность рабочих	чел	40	35	-5	87,5
Количество рабочих дней	дн.	225	216	-9	96,0
Продолжительность рабочей смены	час.	8,0	7,6	-0,4	95,0
Среднечасовая выработка 1-го рабочего	шт.	10	9	-1	90,0
Выпуск продукции	шт.	720000	517104	-202896	71,82

Задача 9

Плановая потребность предприятия в материалах – 5400 метров, фактически поступило 4860 метров, норма расхода материалов на 1-цу изделия – 1,8 метра; цена за 1-цу изделия – 2600 руб., прибыль на 1-цу изделия – 442 руб. Определить объем недополученной продукции и недополученной прибыли по причине нарушения договора поставки материалов.

Задача 10

Плановая потребность цеха в оборудовании – 22 ед., фактически работало в течение месяца – 17 ед., расчетная мощность оборудования – 20 изделий в смену, фактически оборудование используется лишь на 80%, число рабочих дней в месяце – 24 дн., цена за 1-цу изделия – 5000 руб., прибыль на 1-цу изделия – 750 руб. Определить объем недополученной продукции и недополученной прибыли по причине нерационального использования оборудования цеха.

Задача 11

Потери рабочего времени на 1-го рабочего в смену составляют в среднем 0,7 час., численность рабочих в цехе – 15 чел., трудоемкость 1-цы изделия – 0,8 час., число рабочих дней в году – 250 дн., цена за 1-цу изделия –2700 руб., прибыль на 1-цу изделия 648 руб. Определить объем недополученной продукции и недополученной прибыли по причине нерационального использования рабочего времени.

Задача 12

За счет внедрения новой технологической линии трудоемкость 1-цы изделия снизилась на 11,5% и составила 3,54 час., численность рабочих, занятых на линии – 14 чел., полезный фонд рабочего времени 1-го рабочего в год – 1750 час., цена за 1- цу изделия – 1700 руб., прибыль на 1-цу изделия – 200 руб. Определить возможный прирост объемов

© РГУТИС

выпуска продукции и прибыли от ее реализации за счет новой использования технологической линии.

Практическое задание 2. Аналитические упражнения

Задача 1

ЗАО «Морсейл» рассматривает возможность капиталовложений в производственное оборудование для производства новой услуги. Ожидается, что величина инвестиций составит 450,0 тыс. руб., а срок функционирования оборудования рассчитан на 5 лет. Считается, что по истечении 5 лет ликвидационная стоимость оборудования составит 50,0 тыс. руб. Расчетная ставка процента определена в 14% годовых.

По данной услуге запланированы следующие показатели на пятилетний период:

Показатели	1-ый год	2-ой год	3-ий год	4-ый год	5-ый год
1. Объем реализации, т. шт.	10	14	18	12	S
2. Цена реализации, руб.	23	25	25	28	26
3. Средние переменные издержки, руб.	10	10	12	12	14

На случай принятия решения о проведении маркетинговых кампаний по данной услуге фирма предполагает выделить 40,0 тыс. руб. в год на рекламу. Кроме того, ожидается, что прочие постоянные издержки ЗАО в случае инвестиций в данный проект останутся неизменными.

Рассчитать:

1) добавочную прибыль от инвестиций в данный проект.

2) эффективность инвестиций в данный проект по методу чистой дисконтированной стоимости, если коэффициенты дисконтирования составляют:

1-ый год - 0,8772; 2-ой год - 0,7645; 3-ий год - 0,6750; 4-ый год - 0,5921; 5-ый год - 0,5194.

Задача 2

Завод предполагает купить оборудование. Его стоимость составляет 90,0 млн. руб. Кроме того, надо затратить в течение года 35,0 млн. руб. на переоборудование помещений и установку механизмов. Также потребуется еще один год для запуска производства одновременно с рекламной кампанией, что обойдется в сумму 20,0 млн. руб. Затем предполагается, что в течение 7 лет оборудование будет давать прибыль по 40,0 млн. руб. в год. Через 10 лет это оборудование можно будет продать по цене 30,0 млн. руб. Определить чистую приведенную стоимость проекта при альтернативной норме доходности, равной 10% годовых.

Задача 3

Инвестор предоставил кредит фирме для реализации проекта размером 100,0 млн руб. на 5 лет. В конце каждого года он получает 5,0 млн руб., а по истечении пяти лет ссуда будет полностью возвращена. Для подобных кредитов на рынке установилась ставка дохода в 11% годовых. Какова чистая текущая стоимость подобного инвестирования капитала?

Задача 4

Начальные инвестиции в новый проект составили 10,0 млн. руб., включая 1 млн .руб. прироста чистого оборотного капитала. Норма амортизации равна 16%. Срок функ-

© РГУТИС

ционирования проекта – 5 лет. Налог на прибыль составляет 20%. Инвестиционная прибыль в первый год составит 2 млн. руб., во второй - 3, в третий – 4, в четвертый – 3,5, в пятый – 1,5 млн. руб. Определить интегральный эффект от проекта и внутреннюю норму рентабельности.

Задача 5

АО «Перспектива» рассматривает возможность капвложений в новое оборудование для выпуска нового продукта. Ожидается, что величина инвестиций составит 290,0 тыс. рублей. Срок функционирования оборудования – 5 лет. Через 5 лет ликвидационная стоимость оборудования – 50,0 тыс. рублей. Расчетная ставка процента – 14% годовых. Затраты компании на маркетинг составят 20,0 тыс. рублей в год. По новому продукту запланированы следующие данные:

Показатели	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Объем реализации, тыс. шт.	12	16	18	15	8
Цена. руб.	23	25	25	28	26
Средние издержки, руб.	13	12	12	12,5	13

Необходимо принять решение об инвестировании, если налог на прибыль составляет 20%.

Задача 6

В организации рассматривается предложение по инвестированию производства кроссовок по новой технологии. Ожидается, что новая технология производства будет использоваться 5 лет. Прогнозируется следующая динамика объема реализации и издержек на производство:

Показатели	**Года**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Объем реализации, тыс. шт.	35	40	50	40	20
Цена, руб.	380	380	384	384	380
Средние издержки, руб.	345	346	347	348	349

Стоимость нового производственного оборудования – 2300,0 тыс. рублей. Ожидается, что его ликвидационная стоимость после 5 лет эксплуатации составит 50,0 тыс. рублей. Расчетная ставка – 15 % годовых. Определить:
- чистую текущую стоимость;
- внутреннюю норму рентабельности инвестиций;
- срок полного возмещения капитальных вложений.

Задача 7

Предприятие планирует обновить парк оборудования срок эксплуатации которого составляет 5 лет. Инвестиции в проект планируются в размере 2800,0 тыс. руб. По прогнозу, ежегодная чистая прибыль от реализации продукции проекта может составить 520,0 тыс. руб., амортизационные отчисления 210,0 тыс. руб. Определить чистый дисконтированный доход и рентабельность инвестиций при норме доходности 18% годовых.

Задача 8

© РГУТИС

Предприятие планирует провести модернизацию производства. Инвестиции в проект составляют 10700,0 тыс. руб. Денежные потоки по проекту представлены в таблице. Определить чистый дисконтированный доход и рентабельность инвестиций при норме доходности – 13% годовых.

Денежные потоки по годам, тыс. руб.					
0	1	2	3	4	5
- 7200	-2500	3000	4500	5000	6000

Задача 9

Определить какой из представленных вариантов вложения капитала более выгоден инвестору с точки зрения доходности инвестиций при 14% годовой стоимости денег.

Период	Проект А	Проект Б	Проект В
	Денежный поток тыс. руб.	Денежный поток тыс. руб.	Денежный поток тыс. руб.
0	- 1100	- 1500	- 1700
1	370	750	1200
2	560	750	750
3	820	750	500

Задача 10

Предприятие планирует внедрить новое оборудование, затраты на его приобретение и монтаж составят 1670,0 тыс. руб. Денежные потоки по проекту представлены в таблице. Определить срок окупаемости инвестиций при норме дисконта 12% годовых.

Денежные потоки по годам тыс. руб.				
0	1	2	3	4
- 1670	500	500	500	500

Задача 11

Предприятие планирует провести капитальный ремонт цеха, капитальные вложения в активы долгосрочного использования могут составить 4200 тыс. руб., прогнозируемые денежные потоки по проекту представлены в таблице. Определить срок окупаемости инвестиций при норме дисконта 17% годовых.

Денежные потоки по годам тыс. руб.				
0	1	2	3	4
- 3500	- 700	1800	2400	3800

Задача 12

По данным таблицы определить внутреннюю норму доходности инвестиций.

Денежные потоки по годам тыс. руб.				
0	1	2	3	4
- 14800	3220	5480	6110	7070

Задача 13

Коммерческая организация планирует провести техническое перевооружение цеха. Первоначальные инвестиционные затраты составляют 3150,0 тыс. руб. По прогнозу, приток денежных средств может составить 1250,0 тыс. руб. в год, ликвидационная стоимость оборудования в конце 4-го года составит 40,0 тыс. руб. Определить целесообраз-

© РГУТИС

ность инвестиций, если приемлемая норма доходности для инвестора составляет не менее 18%.

Задача 14

В соответствии с бизнес-планом инвестиционного проекта, на t –ом этапе его эксплуатации выпуск продукции должен составить 6000 ед., цена за 1-цу продукции 1600 руб., удельные переменные затраты 880 руб., условно –постоянные затраты 1200 тыс. руб. В связи с сокращением доходов потребителей, спрос на продукцию проекта снизился на 12%, при этом удельные переменные затраты возросла на 3,5%. Определить, как изменятся показатели проекта по сравнению с планируемыми значениями: прибыль от продаж продукции; критический объем продаж.

Задача 15

В соответствии с бизнес-планом инвестиционного проекта, на t –ом этапе его эксплуатации выпуск продукции должен составить 5000 ед., цена за 1-цу продукции 400 руб., удельные переменные затраты 220 руб., условно–постоянные затраты 720000 руб. Предприятие повысило цены на продукцию проекта в среднем на 5%, т.к. с ростом цен и тарифов на материальные ресурсы, удельные переменные затраты возросли до 230 руб., при этом, условно-постоянные затраты увеличились до 740000 руб. Рост цен повлиял на снижение потребительского спроса в среднем на 8%. Провести сравнительный анализ показателей: прибыль от продаж продукции; маржинальный доход; сила воздействия производственного рычага; коэффициент валовой маржи; критический объем продаж; запас финансовой прочности.

Тема 8. План производства услуг, работ, продукции
Практическое задание 1. Решение задач

Задача 1

Определить годовой выпуск изделий, если выпуск изделий в смену составляет 27 единиц, режим работы предприятия двухсменный, число рабочих дней в году – 255 дн.

Задача 2

Определить годовой выпуск изделий с разбивкой по кварталам, если численность рабочих составляет 14 чел., продолжительность рабочей смены – 8 час, число рабочих дней в году – 251 дн., в т.ч. в I квартале – 60 дн., во 2 квартале – 62 дн., в 3 квартале – 65 дн., в 4 квартале – 64 дн.; средняя трудоемкость единицы изделия составляет 2,8 час.

Задача 3

Определить годовой выпуск продукции, если численность рабочих составляет 15 чел., в технологическом процессе осуществляется изготовление моделей: А, Б, В в соотношении: 22%, 45%, 33%. Трудоемкость изделий А – 12,8 час, изделий Б – 10,5 час, изделий 8 – 14,2 час. Число рабочих дней в году – 250 дн., продолжительность рабочей смены – 8 час.

Задача 4

Определить выпуск продукции в натуральных и стоимостных единицах, если производятся изделия А и Б в соотношении 1:2, выпуск в смену составляет 18 ед., число рабочих дней в месяце – 24 дн. Цена изделия А – 800 руб., изделия Б – 1040 руб.

© РГУТИС

Задача 5

Определить выпуск продукции в трудовых измерителях, если выпуск продукции в натуральных единицах составил 5000, средняя трудоемкость единицы изделия – 1,8 час.

Задача 6

Определить:

- выпуск продукции в нормо-часах в отчетном и плановом периодах и процент изменения этого показателя.
- численность рабочих, необходимую для выполнения планируемого объема работ и процент ее изменения по сравнению с отчетным периодом.

Исходные данные:

- выпуск продукции в отчетном периоде 4200 ед.;
- средняя трудоемкость единицы изделия – 4,5 час.;
- планируется увеличить выпуск продукции на 30% при этом снизить среднюю трудоемкость единицы изделия на 11%;
- полезный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего – 1800 часов в год.

Задача 7

Определить уровень использования мощности за квартал, если прогрессивная выработка на одного рабочего в месяц – 60 ед. изделий, производственная площадь цеха – 162 м^2, норма площади на одного рабочего – 8 м^2, режим работы цеха – двухсменный, фактически за квартал изготовлено 5500 ед. изделий.

Задача 8

Определить уровень использования производственной мощности, если в цехе установлено 5 машин, трудоемкость единицы изделия – 1,25 час, число рабочих дней в году – 250, продолжительность рабочей смены 8 час, планируемые потери рабочего времени оборудования (в соответствии с графиком ППР) – 8%, фактически изготовлено – 5600 ед. изделий.

Задача 9

Определить уровень использования мощности, если мощность на начало года составила 9300,0 тыс. руб., с 1 июля введен в эксплуатацию цех мощностью 1200,0 тыс. руб., с 1 сентября введен в эксплуатацию цех мощностью 2620,0 тыс. руб.; фактический объем произведенной продукции в год составил 9340,0 тыс. руб.

Задача 10

Определить уровень использования производственной мощности, если мощность на начало года составила 10820 тыс. руб., вводимая мощность с 1 ноября составила 1245,0 тыс. руб., выводимая мощность с 1 ноября составила 855,0 тыс. руб., фактический объем произведенной продукции за год 8460,0 тыс. руб.

Задача 11

Определить возможное сокращение численности рабочих и рост производительности труда, если в отчетном периоде объем производства продукции составил 15500,0 тыс. руб., численность рабочих – 30 чел., эффективный фонд рабочего времени одного рабочего – 214 дн. Планируется увеличить объем услуг на 15%, а эффективный фонд рабочего времени на 7 дней.

Задача 12

© РГУТИС

Определить возможное сокращение численности рабочих и рост производительности труда, если в отчетном периоде численность рабочих – 21 чел., средняя продолжительность рабочего дня – 6,5 час, планируется увеличить продолжительность рабочего дня до 8 час, а объем производства продукции оставить на уровне отчетного периода.

Задача 13

Определить возможное сокращение численности рабочих в бригаде и рост производительности труда, если планируется за счет внедрения современного оборудования снизить трудоемкость единицы изделия с 1,8 до 1,5 час; планируемый выпуск изделий в год – 6800 ед.; полезный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего в отчетном году – 1800 час; средний процент выполнения норм выработки – 110%; численность рабочих в отчетном периоде – 7 чел. По сравнению с отчетным периодом выпуск изделий возрастет на 5%.

Задача 14

Определить возможное сокращение численности рабочих и рост производительности труда, если в отчетном периоде 65% объемов услуг выполнялось рабочими индивидуальным методом, 35% - бригадным. Средняя трудоемкость услуг при бригадном методе на 20% ниже, чем при индивидуальном. Численность рабочих в отчетном периоде – 32 чел., объем производства планируется на уровне отчетного периода.

Задача 15

Определить возможное сокращение численности рабочих и рост производительности труда в связи со структурными изменениями в производстве по данным таблицы

Изделия	Объем производства, ед.		Индекс роста объема	Численность	
	Отчет	План		отчет	исходная
А	2080	2808		22	
Б	1660	1743		12	
В	4350|	4437		15	

Задача 16

Определить число рабочих, необходимых для производства 40 единиц изделий в смену, при средней трудоемкости единицы изделия – 3,5 час, продолжительности рабочей смены – 8 час, выполнении нормы выработки в среднем на 110%.

Задача 17

Определить явочное и списочное число рабочих для выполнения производственной программы в объеме – 72000 нормо-часов в год; номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 2000 часов; планируемые потери рабочего времени составляют – 12%; нормы выработки выполняются рабочими на 100%.

Задача 18

Определить явочное и списочное число рабочих, если планируемый годовой выпуск изделий составляют 7680 ед.; число рабочих дней в году – 256; продолжительность рабочей смены – 8 час; число дней неявок на работу в среднем на одного рабочего в со-

© РГУТИС

ответствии с балансом рабочего времени на планируемый год – 29 дн.; трудоемкость единицы изделия – 4 час.

Задача 19

Определить число слесарей-ремонтников для выполнения годового объема ремонтных работ в объеме 10120 нормо-часов, эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в планируемом году 230 дн.; продолжительность рабочей смены – 8 час; средний процент выполнения нормы выработки рабочими по ремонту и обслуживанию оборудования – 110%.

Задача 20

Определить численность уборщиков помещений, если общая площадь помещений, предназначенных для ежедневной уборки – 770 $м^2$, норма обслуживания для одного уборщика – 390 $м^2$.

Задача 21

Определить прямой фонд заработной платы, если часовая тарифная ставка рабочих 64 руб., средняя трудоемкость единицы изделия – 3,5 час, выпуск изделий – 4500 ед.

Задача 22

Определить прямой фонд заработной платы рабочего повременщика, если часовая тарифная ставка рабочего 90 руб., за год
отработано 1760 час.

Задача 23

Определить величину доплат за классность, если часовая тарифная ставка рабочих, имеющих классное звание – 78 руб., полезный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 1780 час., доплаты установлены в размере 25% тарифной ставки, число рабочих, имеющих классное звание – 2 чел.

Задача 24

Определить величину прямого, часового, дневного, месячного фонда заработной платы рабочих, если выручка от реализации продукции – 12480,6 тыс. руб., размер отчислений на оплату труда – 18% от выручки, доплаты до дневного фонда заработной платы составляют 0,5% от часового фонда, а доплаты до месячного фонда – 11% от дневного фонда зарплаты.

Задача 25

Определить размер основной и дополнительной заработной платы в расчете на единицу изделия, а также процент дополнительной заработной платы, если прямой фонд заработной платы составил 746,7 тыс. руб., доплаты до часового фонда 30% от прямого фонда зарплаты, доплаты до дневного и месячного фондов составляют соответственно 0,2% и 9% от часового и дневного фондов заработной платы, выпуск изделий – 1850 единиц.

Задача 26

Определить среднемесячную зарплату одного рабочего, если трудоемкость единицы изделия – 3 час, численность рабочих – 14 чел., выпуск изделий – 7500 ед., часовая тарифная ставка первого разряда – 50 руб., средний тарифный коэффициент работ – 1,35, эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 220 дн., средняя продол-

© РГУТИС

жительность рабочей смены – 8 час, размер доплат до часового фонда заработной платы рабочих – 40% от прямого фонда заработной платы, процент дополнительной заработной платы – 10%.

Задача 27

Рассчитать годовой фонд заработной платы основных рабочих, основную и дополнительную заработную плату.

Исходные данные.

- Выпуск изделий в смену: А – 80 ед; Б – 50 ед.; В – 70 ед.
- Цена единицы изделия: А – 600 руб.; Б – 480 руб.; В – 360 руб.
- Численность основных рабочих (явочный состав) – 40 чел.
- Количество бригад – 3.
- Число рабочих дней в году – 253; режим работы – односменный; планируемые невыходы на работу – 23 дня; в т.ч. очередные отпуска – 20 дней; отпуска по учебе – 0,5 дня; продолжительность смены – 8 час.
- Расценка за единицу изделия: А – 85 руб.; Б – 79 руб.; В – 74 руб.
- Премии – 50% сдельного заработка.
- Доплаты бригадирам – 1000 руб. в месяц; в бригаде обучается 2 ученика; срок обучения – 2 месяца; плата за обучение ученика – 900 руб. в месяц.
- 3 рабочих V разряда имеют доплату за профессиональное мастерство – 12% от тарифного заработка, 2 рабочих VI разряда имеют доплату 20%.
- Часовая тарифная ставка 1 разряда – 50 руб.
- Тарифный коэффициент V разряда – 1,58; VI – 1,8.

Задача 28

Определить, как изменится себестоимость услуг, если в отчетном периоде величина условно-постоянных расходов в себестоимости составила – 640,0 тыс. руб. выручка от реализации услуг – 1900,0 тыс. руб., планируется увеличить выручку на 10%, а условно-постоянные расходы – соответственно на 2,5%.

Задача 29

Определить как изменятся затраты на 1 руб. реализации услуг, если выручка от реализации услуг возрастет на 15%, а полная себестоимость услуг увеличится на 8%.

Задача 30

Себестоимость единицы изделия снизилась с 800 до 730 руб., цена за единицу изделия – 946 руб. Выпуск изделий – 500 ед. Определить на сколько процентов изменилась прибыль на единицу изделия, прибыль от реализации всего объема продукции, полная себестоимость продукции, затраты на 1 руб. реализации продукции, уровень рентабельности.

Задача 31

Определить изменение себестоимости услуг и продукции, если выручка от реализации в базовом периоде составила 80000,0 тыс. руб., условно-постоянные расходы в себестоимости 30000,0 тыс. руб., в отчетном периоде выручка составила 96000,0 тыс. руб., а величина условно-постоянных расходов – 33000,0 тыс. руб.

Задача 32

© РГУТИС

Определить, как изменится себестоимость услуг и продукции, если величина условно-постоянных расходов в себестоимости за отчетный период составила 5640,0 тыс. руб., планируется увеличить выручку на 7%, при этом условно-постоянные расходы в себестоимости возрастут на 2,2%.

Задача 33

Определить, как изменится себестоимость продукции за квартал, если планируется сократить двух вспомогательных рабочих, среднемесячная заработная плата которых составляет 9556 руб., отчисления по единому социальному налогу 30,2 %, объем выручки за квартал составляет 15440,0 тыс. руб., затраты на 1 рубль выручки – 0,84 руб.

Задача 34

Определить как изменится себестоимость в планируемом квартале, если средняя заработная плата увеличится на 12%, при этом производительность труда работников увеличится на 17,6%, удельный вес затрат на зарплату в себестоимости составляет 43,5%.

Задача 35

Определить как изменится себестоимость продукции, если расход материалов на производство продукции планируется сократить на 6,5%, при этом цена на материалы снизится на 1,2%, удельный вес материалов в себестоимости продукции – 56%.

Задача 36

Цена единицы изделия составляет 6,5 тыс. руб., заработная плата основных производственных рабочих планируется в размере 43% от отпускной цены, дополнительная заработная плата – 8,5% от основной. Отчисления по единому социальному налогу 30,2%, накладные расходы составляют 80% от основной заработной платы производственных рабочих. Рассчитать планируемые затраты на 1 рубль реализации продукции и планируемый уровень рентабельности продукции.

Задача 37

Определить как изменится полная себестоимость продукции, если затраты на 1 рубль реализации снизятся на 2,3%, а выручка возрастет на 3,7%.

Задача 38

Определить: а) динамику и структуру затрат по данным таблицы; б) динамику себестоимости 1-цы услуг, если объем оказанных услуг в базовом периоде – 8000 ед., в отчетном периоде – 9680 ед.

№ п/п	Показатели	Базовый период		Отчетный Период		% изм
		тыс. руб.	уд. вес	тыс. руб.	уд. вес	
1	Материальные затраты	45584		50310		
2	Затраты на оплату труда	11575		13280		
3	Страховые взносы	3458		3967		
4	Амортизация основных средств	2700		6100		
5	Прочие затраты	1803		3783		
6	Итого полная себестоимость продукции					

© РГУТИС

Задача 39

Определить себестоимость всего объема реализованной продукции и себестоимость 1-цы изделия при различных показателях выпуска продукции при следующих данных: условно-постоянные расходы составляют – 1200 тыс. руб., переменные расходы в расчете на 1-цу изделия – 150 руб. Результаты расчетов сведите в таблицу

Выпуск изделий, шт	затраты в расчете на весь выпуск, руб.			затраты в расчете на 1-цу изделия, руб.		
	условно-постоянные	переменные	всего	условно-постоянные	переменные	всего
4000						
6000						
8000						

Задача 40

Планируемый выпуск продукции проекта составляет 2500 шт., цена за 1-цу продукции – 3 тыс. руб., удельные переменные расходы (в расчете на 1-цу продукции) – 2 тыс. руб., условно-постоянные расходы в себестоимости – 1500 тыс. руб. Определить процент изменения прибыли от реализации продукции, если: а) выпуск продукции увеличится (сократится) на 8,8%;

б) выпуск продукции увеличится на 10%, при этом условно-постоянные затраты в себестоимости продукции возрастут на 4,5%?

Практическое задание 2. Тестирование

1. Какова основная задача плана производства продукции (работ, услуг)?

А. Расчет численности персонала предприятия.

Б. Составление сметы затрат на производство и реализацию.

В. Определение общего уровня затрат предприятия на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Г. Расчет фонда оплаты труда, определение материальных затрат.

Д. Все ответы верны.

2. Производственная мощность предприятия это:

А. Остаток незавершенного производства на начало года и количество продукции (работ, услуг) предприятия на планируемый период.

Б. Количество продукции, произведенной основными цехами, подразделениями предприятия.

В. Максимально возможное количество продукции (работ, услуг), которое может быть произведено (выполнено) в течение года.

Г. Номенклатура и количественные соотношения выпускаемой продукции.

Д. Ответы представлены не в полной мере.

3. Из перечисленного показателями плана производства предприятия являются: 1) среднегодовая мощность предприятия; 2) уровень использования производственной мощности; 3) затраты на 1 рубль произведенной продукции; 4) себестоимость единицы произведенной продукции (работ, услуг); 5) себестоимость всего объема продукции; 6) сумма постоянных затрат предприятия; 7) доля переменных затрат в полной себестоимости продукции (работ, услуг).

А. 1, 2, 5, 6, 7.

© РГУТИС

Б. 1, 2, 3, 4, 6.
В. 2, 4, 5, 6, 7.
Г. 1, 3, 5, 7,
Д. Все перечисленное.

4. Результаты расчетов производственной мощности используется для:

А. разработки научно-обоснованных планов производства и реализации продукции (работ, услуг).

Б. определения потребности в оборудовании и разработки планов его распределения.

В. планирование капитальных вложений для расширения и реконструкции предприятия.

Г. выявления возможностей расширения кооперирования производства.

Д. Для всего перечисленного.

5. Среди перечисленного экстенсивными путями улучшения использования производственной мощности являются: 1) совершенствование организации ремонта оборудования; 2) повышение сменности работы цехов и участков; 3) обновление и модернизация оборудования; 4) внедрение научной организации труда на рабочих местах; 5) увеличение количества единиц установленного и фактически работающего оборудования; 6) повышение технической оснащенности производства.

А. 1, 2, 5.
Б. 3, 4, 6.
В. 1, 2, 3.
Г. 2, 4, 5.
Д. 1, 3, 5.

6. Какие из перечисленных показателей используются при планировании производственной программы предприятия:

А. натуральные.
Б. стоимостные.
В. условно-натуральные.
Г. трудовые.
Д. Все перечисленные.

7. Какие из перечисленных затрат относятся к переменным: 1) общецеховые; 2) сдельная заработная плата; 3) торгово-административные; 4) топливо и энергия на технологические цели: 5) накладные; 6) начисления на заработную плату руководителей, специалистов, служащих; 7) начисления на заработную плату производственных рабочих.

А. 3, 4, 6.
Б. 1, 5, 6.
В. 2, 4, 7.
Г. 3, 5, 6.
Д. 1, 5, 7.
Е. 2, 4, 6.

8. По списочному и явочному составу целесообразно планировать:

А. численность рабочих основного производства;

© РГУТИС

Б. численность и основных, и вспомогательных рабочих;
В. численность руководителей, специалистов, служащих;
Г. численность всего персонала предприятия;
Д. такого деления численности персонала не существует.

9. Функциональное разделение труда предполагает выделение:
А. групп персонала;
Б. видов персонала;
В. значимости групп персонала;
Г. категорий персонала;
Д. нет верного ответа.

10. Бухгалтер, занимающийся учетом материальных ценностей в централизованной бухгалтерии крупного предприятия относится к категории:
А. служащих;
Б. специалистов;
В. работникам учета;
Г. младшего обслуживающего персонала;
Д. нет верного ответа.

11. Что из перечисленного может быть заложено в основу расчета численности основных производственных рабочих, труд которых оплачивается по сдельной форме: 1) нормативы численности; 2) нормы обслуживания; 3) нормы времени на выполняемые работы; 4) планируемые нормы выработки:
А. 1, 2, 3, 4;
Б. 1;
В. 3 или 4;
Г. 3 и 4;
Д. 2, 3.

12. Для категорий руководителей, специалистов, служащих планируется:
А. прямой фонд заработной платы;
Б. часовой фонд заработной платы;
В. дневной фонд заработной платы;
Г. месячный фонд заработной платы;
Д. все вышеперечисленные.

13. Фонд заработной платы, учитывающий все отработанные часы и выполненный объем работ, называется:
А. прямым фондом заработной платы;
Б. часовым фондом заработной платы;
В. дневным фондом заработной платы;
Г. месячным фондом заработной платы;
Д. все ответы неверны.

14. Оплата больничных листов работникам осуществляется за счет:
А. фонда заработной платы;
Б. части чистой прибыли;
В. отчислений предприятия в фонды социального страхования;

© РГУТИС

Г. фонда социального развития предприятия;
Д. по вновь введенному Трудовому кодексу РФ не оплачиваются.

15. Оплата льготных часов подростков включается в состав:
А. прямого фонда заработной платы;
Б. часового фонда заработной платы;
В. дневного фонда заработной платы;
Г. месячного фонда заработной платы;
Д. оплачивается из средств фонда социального развития предприятия.

16. Согласно инструкции о составе фонда заработной платы в него включается:
А. оплата за фактически отработанное время;
Б. оплата за неотработанное время;
В. единовременные поощрительные выплаты;
Г. выплата на питание, жилье, топливо;
Д. все вышеперечисленное.

17. К себестоимости продукции относятся:
А. текущие затраты на производство;
Б. капитальные затраты;
В. выраженные в денежной форме затраты предприятия на производство и реализацию продукции;
Г. затраты на сырье, материалы, заработную плату работающих;
Д. затраты на оборудование.

18. К группировке затрат по экономическим элементам относятся затраты на:
А. топливо и энергию на технологические цели;
Б. основную заработную плату производственных рабочих;
В. амортизацию основных фондов;
Г. расходы на подготовку и освоение производства;
Д. дополнительная заработная плата производственных рабочих.

19. На снижение себестоимости влияют следующие факторы:
А. улучшение использования природных ресурсов;
Б. повышение технического уровня производства;
В. улучшение структуры производственной продукции;
Г изменение размещения производства;
Д. Все вышеперечисленное.

20. К переменным расходам относятся:
А. материальные затраты;
Б. расходы на реализацию продукции;
В. амортизационные отчисления;
Г. зарплата вспомогательных рабочих;
Д. административные и управленческие расходы.

Тема 9. Финансовое планирование и планирование финансовых результатов деятельности предприятий (организаций).
Практическое задание 1. Решение задач

© РГУТИС

Задача 1

Рассчитать коэффициент дисконтирования для: первого, второго, третьего, четвертого и пятого года, если норматив дисконтирования – 15% при использовании: а) простого процента; б) сложного процента.

Задача 2

Предприниматель взял ссуду в размере 1000 тыс. руб. под 16% годовых на 2 года. Определить сумму к возврату, если проценты начисляются ежегодно: а) по схеме простых процентов; б) по схеме сложных процентов.

Задача 3

Клиент открыл счет в банке в размере 500 тыс. руб. на 3 года под 9,5% годовых. Определить наращенную сумму, если ежегодно проценты начисляются: а) по схеме простых процентов; б) сложных процентов.

Задача 4

Определить какую сумму нужно поместить на банковский депозит под 11% годовых, чтобы через три года получить 1000 тыс. руб.? Расчеты произвести при использовании схем простых и сложных процентов.

Задача 5

По данным таблицы определить влияние факторов на прибыль от реализации услуг способами: а) абсолютных разниц; б) относительных разниц; в) цепной подстановки

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Базовый период	Отчетный период	% изм	Откл
1	Количество реализованных услуг	ед. изм.	5700	6300		
2	Цена за 1-цу услуг	Руб.	720	780		
3	Себестоимость 1-цы услуг	Руб.	650	700		
4	Прибыль от реализации услуг	Руб.				

Задача 6

Определить влияние факторов на прибыль от реализации продукции, если в базовом периоде выпуск продукции составил 14300 шт., цена за 1-цу изделия – 200 руб., себестоимость 1-цы изделия –180 руб. В отчетном периоде выпуск продукции увеличился на 8%, цена за 1-цу продукции не изменилась, себестоимость 1-цы продукции снизилась на 2 %?

Задача 7

Определить влияние факторов на прибыль от реализации продукции, если в базовом периоде выпуск продукции составил 2600 шт., цена за 1-цу изделия – 800 руб., себестоимость 1-цы изделия –760 руб. В планируемом периоде намечено увеличить выпуск продукции на 3,8%, цену за 1-цу продукции увеличить на 5%, себестоимость 1-цы продукции увеличить на 10%?

Задача 8

Выручка от реализации продукции проекта по плану должна составить 6600 тыс. руб., переменные расходы в себестоимости продукции – 4200 тыс. руб., условно-

© РГУТИС

постоянные расходы – 1800 тыс. руб. Определить процент изменения прибыли от реализации продукции, если выпуск продукции увеличится (сократится) на 6%; 10,5%?

Задача 9

Величина условно-постоянных расходов в себестоимости продукции– 3610 тыс. руб., цена за 1-цу продукции -670 руб., удельные переменные затраты составляют 420 руб. Определить а) порог рентабельности; б) объем продаж, необходимый для получения прибыли в размере 1330 тыс. руб.

Задача 10

Планируемый выпуск продукции проекта составляет 2800 единиц, цена за 1-цу изделия – 7 тыс. руб., удельные переменные расходы на 1-цу изделия – 4,5 тыс. руб., условно-постоянные расходы в себестоимости продукции – 5000 тыс. руб. Определить: а) планируемые показатели прибыли от реализации продукции и точку безубыточности; б) как изменятся планируемые показатели прибыли и безубыточности, если предприятие снизит (увеличит) цену на 5%? в) как изменятся планируемые показатели прибыли и безубыточности, если предприятие снизит (увеличит) объем продаж на 10%; г) как изменятся планируемые показатели прибыли и безубыточности, если предприятие снизит (увеличит) удельные переменные расходы на 2%.?

Задача 11

Определить силу воздействия операционного рычага, если планируемый выпуск продукции 3000 шт., цена за 1-цу продукции- 800 руб., удельные переменные расходы – 480 руб., условно-постоянные расходы в себестоимости продукции 576 тыс. руб.

Задача 12

Определить маржинальный доход, коэффициент валовой маржи и порог рентабельности при следующих данных: планируемая выручка от реализации продукции – 44350 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 39028 тыс. руб. (в т.ч. переменные затраты – 27800 тыс. руб., условно-постоянные затраты – 11228 тыс. руб.)

Задача 13

Величина условно-постоянных расходов в себестоимости продукции составляет – 123840 тыс. руб., коэффициент валовой маржи – 0,258. Определить: а) критический объем продаж; б) как изменится критический объем продаж, если с учетом роста арендной платы и коммунальных расходов условно-постоянные затраты могут возрасти на 5%.

Задача 14

Определить маржинальный доход, коэффициент валовой маржи, порог рентабельности, запас финансовой прочности при следующих данных: планируемая выручка от реализации продукции – 57200 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 45760 тыс. руб. (в т.ч. условно-постоянные затраты – 13720 тыс. руб.).

Задача 15

Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции в базовом периоде составили 170000 руб., удельные переменные расходы – 350 руб., цена за единицу продукции – 780 руб. Определить:

- необходимый объем для получения прибыли в размере 53500 руб.;
- изменение необходимого объема, если прибыль планируется увеличить на 28%.

© РГУТИС

Задача 16

Определить критическую цену за единицу изделия, если условно-постоянные расходы в себестоимости продукции составляют 370000 руб., удельные переменные расходы – 480 руб., планируемый выпуск продукции - 800 ед., прибыль составляет 15% от себестоимости.

Задача 17

Определить планируемую цену за единицу изделия, если условно-постоянные расходы в себестоимости продукции – 260000 руб., удельные переменные расходы – 620 руб., планируемая прибыль составит – 150000 руб., планируемый выпуск продукции- 850 ед.

Задача 18

На основании исходных данных к задаче 5 определить: на сколько процентов изменится цена за единицу изделия, если а) увеличить прибыль на 45%; б) снизить условно-постоянные расходы в себестоимости на 3%; в) повысить удельные переменные расходы на 3,3%.

Задача 20

Определить критический объем услуг и объем необходимый для получения прибыли в размере 90000 руб., если условно-постоянные расходы в себестоимости услуг – 378000 руб., удельные переменные расходы – 160 руб., цена за единицу услуги – 220 руб.

Задача 21

Расчет плановой прибыли и ее распределение.

Исходные данные.

- объем реализации продукции – 2600,0 тыс. руб.;
- себестоимость продукции – 2200,0 тыс. руб.;
- прибыль от прочей реализации – 200,0 тыс. руб.;
- среднегодовая стоимость имущества предприятия – 800,0 тыс. руб.; общий фонд заработной платы с начислениями – 1100,0 т.руб.; численность персонала – 15 чел.;
- льгот по налогу предприятие не имеет;
- в резервный фонд направляется 10% балансовой прибыли, на накопление и потребление соответственно 60% и 40% чистой прибыли предприятия.

Структуру и размер плановых выплат принять в соответствии с Налоговым кодексом РФ.

Задача 22

В базовом периоде себестоимость единицы изделия составила 500 руб., цена за единицу изделия – 520 руб., выпуск продукции – 2000 ед. Планируется себестоимость единицы изделия сократить на 10%, выпуск продукции увеличить на 15%. Определить, как изменится прибыль от реализации продукции, уровень рентабельности продукции, уровень рентабельности продаж.

Задача 23

© РГУТИС

Определить изменение прибыли в стоимостном выражении и в процентах, если планируется увеличить условно-постоянные расходы в себестоимости на 5%, выпуск продукции увеличить на 12%, цену за единицу изделия увеличить на 10%. В базовом периоде величина условно-постоянных расходов в себестоимости продукции – 768,0 тыс. руб., переменные расходы в расчете на единицу изделия – 1166 руб., цена за единицу изделия – 1700 руб.

Задача 24

Определить силу воздействия операционного рычага, процент изменения прибыли от реализации продукции, если выпуск продукции возрастет соответственно на 5,0% и 8,8% (уменьшится на 5,6% и 8,8%) при следующих показателях за отчетный период: выпуск продукции составил 2500 шт., переменные расходы в расчете на единицу изделия – 2000 руб., условно-постоянные расходы в себестоимости продукции – 1500,0 тыс. руб., цена за единицу изделия – 3000 руб.

Задача 25

Определить силу воздействия операционного рычага, если выручка от реализации продукции в отчетном периоде составила 6600,0 тыс. руб., переменные расходы в себестоимости продукции – 4200,0 тыс. руб., условно-постоянные расходы – 1800,0 тыс. руб. Определить на сколько процентов изменится прибыль от реализации продукции при увеличении выпуска продукции соответственно: на 2,5%, 5,2%, 8,5% (снижения выпуска продукции на 2,5%, 5,4%, 8,5%).

Практическое задание 2. Формирование и распределение прибыли (конкретная ситуация)

Методические рекомендации

Студенты учебной группы делятся на подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Задание – рассчитать и распределить прибыль рассматриваемых предприятий, сопоставить полученные результаты и оценить эффективность принимаемых решений финансового планирования.

Работа выполняется в следующей последовательности.

Шаг 1. Используя данные таблиц 1 и 2, определить прибыль от реализации и балансовую прибыль рассматриваемых предприятий и заполнить таблицу 3.

Таблица 1 – Исходные данные для расчета прибыли предприятия «А» (вид деятельности – оптовая торговля, организационно-правовая форма – открытое акционерное общество)

Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1. Товарооборот от реализации товаров	Тыс. руб.	581610,0
2. Стоимость приобретенной продукции	Тыс. руб.	510660,0
3. Издержки обращения	Тыс. руб.	57470,0
4. Среднегодовая стоимость имущества	Тыс. руб.	18810,5
5. Прочие расходы	Тыс. руб.	3840,0
6. Прочие доходы	Тыс. руб.	9112,5

© РГУТИС

Таблица 2 – Исходные данные для расчета прибыли предприятия «Б» (вид деятельности – оптовая торговля, организационно-правовая форма – закрытое акционерное общество)

Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1. Товарооборот от реализации товаров	Тыс. руб.	565420,0
2. Доля выручки от реализации в товарообороте	%	14,7
3. Затраты на 1 рубль реализации	Коп.	83
4. Среднегодовая стоимость имущества	Тыс. руб.	17950,0
5. Прочие расходы	Тыс. руб.	5119,0
6. Прочие доходы	Тыс. руб.	7483,5

Таблица 3 – Сравнительная характеристика прибыли предприятия «А» и «Б»

Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя		Отклонение, +/-
		Предприятие «А»	Предприятие «Б»	
1. Прибыль от реализации	Тыс. руб.			
2. Балансовая прибыль	Тыс. руб.			
3. Налог на прибыль	Тыс. руб.			
4. Чистая прибыль	Тыс. руб.			
5. Рентабельность деятельности	%			
6. Рентабельность продаж	%			
7. Рентабельность чистой прибыли	%			
8. Затраты на 1 рубль реализации	Коп.			

Шаг 2. На основании данных таблицы 1-3 ответьте на вопросы:
- какое из предприятий работало в отчетном периоде эффективнее?
- какие факторы повлияли на снижение результативности деятельности одного из предприятий?
- о чем можно судить по показателям рентабельности, представленным в таблице 3?

Шаг 3. Сравните прочие доходы и расходы предприятий «А» и «Б» по данным таблицы 4.

Таблица 4 – Состав прочих доходов и расходов предприятий «А» и «Б»

Наименование статей доходов (расходов)	Единицы измерения	Величина доходов (расходов)	
		Предприятие «А»	Предприятие «Б»
1. Прочие расходы, всего В том числе	Тыс. руб.	3840,0	5119,0
- налог на имущество	Тыс. руб.	376,2	359,0
- прочие местные налоги	Тыс. руб.	816,7	921,3
- процент по краткосрочному кредиту	Тыс. руб.	-	650,0
- комиссионные проценты, уплаченные по приобретаемой продукции	Тыс. руб.	2042,6	2905,0
- прочие операционные расходы, всего	Тыс. руб.	604,5	283,7

© РГУТИС

Наименование статей доходов (расходов)	Единицы измерения	Величина доходов (расходов)	
		Предприятие «А»	Предприятие «Б»
- из них связанные с реализацией основных средств	Тыс. руб.	360,0	-
2. Прочие доходы, всего В том числе	Тыс. руб.	9112,5	7483,5
- доходы от реализации имущества	Тыс. руб.	3280,0	-
- проценты, полученные по комиссии за товарный кредит	Тыс. руб.	1520,0	3114,8
- проценты от участия в деятельности других предприятий	Тыс. руб.	1218,0	980,0
- возмещение кредиторской задолженности прошлых периодов	Тыс. руб.	1164,0	-
- полученные суммы инвестиций от дебиторов	Тыс. руб.	1920,0	3300,0
- прочие поступления	Тыс. руб.	10,5	88,7

На основании данных таблицы 4 ответьте на вопросы:
- какие из прочих расходов предприятий «А» и «Б» повлияли на снижение прибыли?
- что общего в составе прочих расходов предприятий «А» и «Б»?
- что общего в составе прочих доходов предприятий «А» и»Б»?
- какое из предприятий ведет более лояльную политику относительно покупателей?
- какое основное отличие в составе прочих доходов исследуемых предприятий?

Шаг 4. На основании данных таблиц 3 и 4 заполните таблицы 5. и 6.

Таблица 5 – Структура прочих расходов и доходов предприятий «А» и «Б»

Наименование статей доходов (расходов)	Величина доходов (расходов), %		Отклонение, +/-, %
	Предприятие «А»	Предприятие «Б»	
1. Прочие расходы, всего В том числе	100,0	100,0	x
- налог на имущество			
- прочие местные налоги			
- процент по краткосрочному кредиту			
- комиссионные проценты, уплаченные по приобретаемой продукции			
- прочие операционные расходы, всего			
- из них связанные с реализацией основных средств			
3. Прочие доходы, всего В том числе	100,0	100,0	x
- доходы от реализации имущества			
- проценты, полученные по комиссии за товарный кредит			

© РГУТИС

- проценты от участия в деятельности других предприятий			
- возмещение кредиторской задолженности прошлых периодов			
- полученные суммы инвестиций от дебиторов			
- прочие поступления			

На основании данных таблицы 5 ответьте на вопросы:
- какие расходы преобладают в структуре прочих расходов предприятия «А» и «Б»? почему?
- как отличаются в структуре прочих расходов предприятия «А» и «Б» выплаты в бюджет? Почему?
- чем можно объяснить структурные различия прочих расходов и доходов исследуемых предприятий?
- какие выводы можно сделать, сравнив таблицы 4 и 5?

Таблица 6 – Сравнительная характеристика влияния величины прочих доходов и расходов на балансовую прибыль исследуемых предприятий

Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя		Отклонение, +/-
		Предприятие «А»	Предприятие «Б»	
1. Доля прочих доходов в балансовой прибыли предприятия	%			
2. Доля прочих расходов в балансовой прибыли (кроме расчетов с бюджетом)	%			
3. Доля прочих доходов, связанных с финансовой деятельностью предприятия в балансовой прибыли	%			
4. Прибыль балансовая на 1 рубль товарооборота	Руб.			
5. Доля чистой прибыли в товарообороте	%			

На основе данных таблицы 6 ответьте на вопросы:
- какое из рассматриваемых предприятий эффективнее управляет финансовыми результатами?
- какое из предприятий имеет большие резервы увеличения прибыли за счет сокращения прочих расходов?
- как соотносится балансовая прибыль на 1 рубль товарооборота исследуемых предприятий? Почему?

© РГУТИС

- о чем можно судить, используя показатель «доля прочих доходов в балансовой прибыли»?
- что характеризует доля чистой прибыли в товарообороте? С каким показателем его можно сравнить?

Шаг 5. Предприятия распределили полученную чистую прибыль следующим образом.
- предприятие «А»:
  - выплатило проценты по облигациям из расчета 20% на одну облигацию (общая сумма облигаций – 3000,0 тыс. руб.);
  - выплатило дивиденды по привилегированным акциям из расчета 25% на каждую акцию (общая сумма привилегированных акций 15,0 млн. руб., количество привилегированных акций – 10,0 тысяч штук);
  - направило 40% оставшейся суммы на приобретение основных фондов;
  - остальные средства направило на выплаты по дивидендам по обыкновенным акциям (общее количество обыкновенных акций – 100,0 тысяч штук, номинальная стоимость обыкновенных акций – 10,0 млн. руб.).
- предприятие «Б»:
  - погасило кредит (процентная ставка по кредиту – 10%);
  - выплатило дивиденды по привилегированным акциям из расчета 22% на каждую акцию (общая сумма привилегированных акций 10,0 млн. руб., количество привилегированных акций – 10,0 тысяч штук);
  - направило часть прибыли на модернизацию основных фондов в размере 10% от среднегодовой стоимости имущества;
  - остальные средства направило на выплаты по дивидендам по обыкновенным акциям (общее количество обыкновенных акций – 50,0 тысяч штук, номинальная стоимость обыкновенных акций – 7,5 млн. руб.).

Сопоставив варианты распределения чистой прибыли предприятий «А» и «Б», необходимо ответить на вопросы:
- какой доход получили владельцы привилегированных акций исследуемых предприятий?
- какой доход получили владельцы обыкновенных акций исследуемых предприятий?
- какую сумму направило предприятие «А» на приобретение основных средств? Какую долю составляет эта сумму от среднегодовой стоимости имущества?
- соблюден ли предприятиями порядок покрытия обязательств перед кредиторами и акционерами? Ответ необходимо обосновать.
- какую сумму исследуемые предприятия направили в фонд накопления, а какую в фонд потребления?
- каково процентное соотношение средств, направленных предприятиями в фонды потребления и накопления? Рационально ли такое соотношение?

Шаг 6. На основании данных по распределению чистой прибыли предприятиями «А» и «Б» необходимо заполнить таблицу 7.

Таблица 7 – Распределение чистой прибыли предприятиями «А» и «Б»

Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя	
		Предприятие «А»	Предприятие «Б»
1. Сумма процентов, выплаченных по	Тыс. руб.		

© РГУТИС

Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя	
		Предприятие «А»	Предприятие «Б»
облигациям			
2. Сумма погашенных кредитов	Тыс. руб.		
3. Сумма дивидендов, выплаченных по привилегированным акциям	Тыс. руб.		
4. Сумма дивидендов, выплаченных по обыкновенным акциям	Тыс. руб.		
5. Сумма, направленная на приобретение (модернизацию) основных средств	Тыс. руб.		
6. Доходность одной привилегированной акции	Руб.		
7. Доходность одной обыкновенной акции	Руб. %		
8. Сумма средств, направленных в фонд накопления	Тыс. руб.		
9. Сумма средств, направленных в фонд потребления	Тыс. руб.		
10. Соотношение средств, направленных на формирование фондов накопления и фондов потребления	%		

Шаг 7. При обсуждении результатов работы подгрупп студентов целесообразно ответить на ряд вопросов:
- какое из предприятий успешнее использовало полученную прибыль?
- какое из предприятий в течении отчетного периода поступило целесообразнее: предприятие «А», реализовавшее часть основных средств, или предприятие «Б», получившее краткосрочный кредит на пополнение оборотных средств?
- как отразились принятые решения на доходности обыкновенных акций исследуемых предприятий?

Практическое задание 3. Аналитические упражнения
Задача 1

Рассчитать показатели проекта отчета о доходах и расходах фирмы, если объем реализации предполагается в размере 990 тыс. руб.

Затраты:

сырье, материалы	200 тыс. руб.,
оплата труда	150 тыс. руб.,
коммунальные услуги	50 тыс. руб.,
стоимость основных производственных фондов	100 тыс. руб.,
срок службы основных производственных фондов	8 лет,
кредит	400 тыс. на 2 года под 18% годовых
производственная площадь	60 м2,
аренда	4,0 тыс. руб./в квартал

Каким образом изменится деятельность предприятия, если объем реализации с 10 тыс. штук увеличится до 15 тыс. штук в год?

© РГУТИС

Задача 2

На основе данных задачи 7 рассчитать показатели проекта балансового отчета, если уставной капитал составляет 100 тыс. руб.

Задача 3

На основании нижеприведенных данных о деятельности акционерного общества (тыс. руб.) постройте отчетность общества, найдите балансовую стоимость акции, если уставный капитал состоит из 10 тыс. обыкновенных акций.

Статья	На 01.01.Х г.
Сальдо внереализационных доходов и расходов	210,0
Кредиторская задолженность	1780,0
Основные средства	83400,0
Резервный капитал	1000,0
НДС по приобретенным ценностям	4840,0
Дебиторская задолженность	6350,0
Себестоимость реализованной продукции	17820,0
Добавочный капитал	1310,0
Коммерческие расходы	1800,0
Краткосрочные ссуды банка	4300,0
Нераспределенная прибыль прошлых лет	2400,0
Запасы	10700,0
Долгосрочные заемные средства	4200,0
Выручка от реализации	24350,0
Износ основных средств	6450,0
Управленческие расходы	2040,0
Денежные средства и прочие оборотные активы	180,0
Налоги и прочие обязательные отчисления от прибыли	30%

Задача 4

Уставный капитал акционерного общества состоит из 100 тыс. акций номиналом 100 руб. В нижеследующей таблице приведены данные о состоянии активов и обязательств общества на конец года (тыс. руб.) в номенклатуре статей, достаточной для построения баланса.

Статья	На 01.01.200х г.
Резервный капитал	100,0
Денежные средства	320,0
Дебиторская задолженность (нетто)	856,0
Долгосрочные заемные средства	500,0
Производственные запасы	2106,0
Нераспределенная прибыль прошлых лет	620,0
Краткосрочная кредиторская задолженность	1158,0
Основные средства (нетто)	9850,0
Прибыль отчетного периода	?

© РГУТИС

Требуется: а) рассчитать прибыль отчетного периода; б) сделать распределение прибыли, учитывая минимальные требования законодательства в отношении формирования резервных фондов; в) построить баланс; г) рассчитать максимальную сумму, которая может быть потрачена на выплату дивидендов из прибыли отчетного года; д) рассчитать величину дивиденда на одну акцию в этом случае.

Тема 10. Оценка эффективности плановых решений.
Практическое задание. Решение задач (типовые задачи)
Задача 1

На основе данных, представленных в таблице, определить:

1) основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за два года;
2) рассчитать критический объем продаж в каждом году;
3) какой объем продаж необходим для получения прибыли на 15% большей, чем в отчетном году.

№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя	
			базовый год	отчетный год
1.	Материальные затраты	тыс. руб.	15000,0	17500,0
2.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	9800,0	8900,0
3.	Расходы на рекламу и маркетинг	тыс. руб.	350,0	350,0
4.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	11500,0	12400,0
	в том числе рабочих	тыс. руб.	9000,0	9500,0
5.	Аренда	тыс. руб.	1000,0	1000,0
6.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	200,0	200,0
7.	Прочие расходы	тыс. руб.	180,0	190,0
8.	Рентабельность продаж	%	15,0	17,0
9.	Норма амортизации	%	11,0	11,0
10.	Среднесписочная численность	чел.	35	38
	в том числе рабочих	чел.	21	22
11.	Цена единицы продукции	руб.	950,0	1000,0

Задача 2

В отчетном периоде деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	19600,0
2.	Среднесписочная численность, всего	чел.	30
	в т.ч. рабочих	чел.	22
3.	Себестоимость продукции, работ, услуг, всего	тыс. руб.	16013,0
	- стоимость материалов	тыс. руб.	3250,5
	- расходы на оплату труда, всего	тыс. руб.	9113,8
	в т.ч. рабочих	тыс. руб.	5053,0
	- начисления на оплату труда	тыс. руб.	2387,8
	- прочие расходы и амортизация	тыс. руб.	1260,9

© РГУТИС

В планируемом периоде предполагается:
- увеличить производительность труда на 10,5%;
- повысить среднюю заработную плату на 7%;
- сократить норму расхода материалов на 10%.

Определить, как изменится выручка от реализации продукции, работ, услуг, себестоимость, прибыль и рентабельность.

Задача 3

В таблице приведены финансово-экономические показатели деятельности предприятия за отчетный период.

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	22380,4
2.	Расходы на производство и реализацию продукции, работ, услуг	тыс. руб.	19240,2
3.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	8805,5
4.	Прочие доходы	тыс. руб.	1013,0
5.	Прочие расходы	тыс. руб.	325,5
6.	Прибыль от реализации имущества	тыс. руб.	911,8
7.	Сумма банковского кредита	тыс. руб.	2000,0
8.	Процент по кредиту	%	10
9.	Срок возврата кредита	лет	2

Определить чистую прибыль предприятия и предложить направления ее использования в отчетном периоде.

Как изменится распределение чистой прибыли, если предприятие преобразуется в открытое акционерное общество, уставный капитал которого разделен на 10 тысяч привилегированных акций на сумму 1 млн. руб., 100,0 тысяч обыкновенных акций на сумму 10,0 млн. руб., а также выпущено 5 тысяч облигаций на сумму 5,0 млн. руб. Дивиденды по привилегированным акциям – 22%, по облигациям – 20%.

Задача 4

Деятельность торговой организации в отчетном периоде характеризовалась следующими показателями:

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Товарооборот	тыс. руб.	64400,0
2.	Среднесписочная численность, всего	чел.	20
	в т.ч. рабочих	чел.	11
3.	Прочие расходы	тыс. руб.	1800,0
4.	Прочие доходы	тыс. руб.	3250,0
5.	Доля выручки от реализации в товарообороте	%	28
6.	Издержки обращения на 1 рубль реализации	коп.	78
7.	Транспортные расходы в издержках обращения	%	14

Определить:
- балансовую прибыль предприятия и прибыль от реализации;
- рентабельность деятельности и рентабельность продаж;

© РГУТИС

- изменение прибыли, если
а) с 1 рубля, затраченного на приобретение продукции, планируется получить на 4 копейки больше выручки;
б) транспортные расходы сократятся на 4%.

Задача 5

Деятельность производственного предприятия в отчетном периоде характеризовалась следующими показателями:

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	12050,0
2.	Срок службы основных производственных фондов	лет	6
3.	Объем производства	шт.	10000
4.	Расходы на оплату труда, всего	тыс. руб.	11500,0
5.	Аренда	тыс. руб.	5000,0
6.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	552,0
7.	Затраты материалов на единицу продукции	руб.	280,0
8.	Прочие расходы	тыс. руб.	800,0
9.	Прочие доходы	тыс. руб.	1200,0
10.	Затраты на 1 рубль реализации	коп.	85
11.	Внепроизводственные расходы	тыс. руб.	1805,0

Определить:
- балансовую и чистую прибыль предприятия;
- рентабельность деятельности и рентабельность продаж;
- изменение чистой прибыли и рентабельности продукции, если
а) с 1 рубля основных производственных фондов планируется получить на 80 копеек больше выручки от реализации продукции
б) материальные затраты сократятся на 14%.

Задача 6

На основе данных, представленных в таблице, определить чистую прибыль предприятия и направления ее использования.

№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя
1.	Материальные затраты	тыс. руб.	5000,0
2.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	1980,0
3.	Срок службы	лет.	6
4.	Расходы на рекламу и маркетинг	тыс. руб.	150,0
5.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	8500,0
6.	Аренда	тыс. руб.	1000,0
7.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	220,0
8.	Прочие расходы	тыс. руб.	180,0
9.	Прибыль на 1 рубль реализации продукции	коп.	19,0
10.	Среднесписочная численность	чел.	20

© РГУТИС

№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя
	в том числе рабочих	чел.	12

За отчетный период предприятие реализовало неиспользуемого оборудования и запасов на сумму 1800,0 тыс. руб., при этом расходы по реализации составили 360,0 тыс. руб. Приобретены ценные бумаги на сумму 10000,0 тыс. руб., взят в банке краткосрочный кредит на сумму 1500,0 тыс. руб. под 11% годовых. Доход по ценным бумагам составил 8%. Коэффициент инфляции составил 2,16. Местные налоги определяются по минимальному фонду оплаты труда предприятия, в том числе: на благоустройство территории 2%. Налог на имущество – 2%.

Необходимо модернизировать 25% основных производственных фондов.

Организационно-правовая форма предприятия – закрытое акционерное общество. Уставный капитал разделен на 1000 акций, номинальная стоимость 1000,0 руб., 20% из них – привилегированные. Дивиденды по привилегированным акциям – 25%.

Задача 7

На основе данных, представленных в таблице, определить:

- прибыль от реализации, чистую прибыль и рентабельность деятельности предприятия;
- изменение основных показателей при увеличении численности рабочих на 5 человек, росте производительности труда рабочих на 7% и росте средней заработной платы на 4%.

№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя
1.	Материальные затраты	тыс. руб.	7800,0
2.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	11980,0
3.	Срок службы	лет.	6
4.	Расходы на рекламу и маркетинг	тыс. руб.	250,0
5.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	18500,0
6.	Аренда	тыс. руб.	3000,0
7.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	420,0
8.	Прочие расходы	тыс. руб.	210,0
9.	Затраты на 1 рубль реализации	руб.	0,79
10.	Среднесписочная численность	Чел.	30
	в том числе рабочих	чел.	17

Коэффициент инфляции составил 2,16. Местные налоги определяются по минимальному фонду оплаты труда предприятия, в том числе: на благоустройство территории 2%. Налог на имущество – 2%.

Задача 8

На основе данных, представленных в таблице, определить:

- выручку от реализации, производительность труда, прибыль и рентабельность продаж;

© РГУТИС

– изменение данных показателей при увеличении фондоотдачи на 5%, снижении материалоемкости на 7%.

№ п/п	Наименование показателя	Величина показателя
1.	Материальные затраты, тыс. руб.	11750,0
2.	Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	9800,0
3.	Срок службы, лет.	10
4.	Расходы на рекламу и маркетинг, тыс. руб.	540,0
5.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	15480,0
6.	Затраты на содержание основных производственных фондов, тыс. руб.	2700,0
7.	Коммунальные услуги, тыс. руб.	420,0
8.	Прочие расходы	310,0
9.	Рентабельность продукции, %	24,0
10.	Среднесписочная численность, чел.	35
	в том числе рабочих, чел.	26

Задача 9

Определить показатели движения основных производственных фондов, если стоимость ОПФ на конец года составила 900,0 тыс. руб., коэффициент обновления – 0,28, прирост ОПФ равен 260,0 тыс. руб.

Задача 10

Определить точку безубыточности и критический объем продаж, исходя из следующих данных:

Таблица

Сырье и материалы, тыс. руб.	1500,0
Оплата труда, тыс. руб., всего:	1250,0
в т.ч. оплата управленческого персонала	500,0
Аренда, тыс. руб.	500,0
Коммунальные услуги, тыс. руб.	300,0
Сумма % за банковский кредит, тыс. руб.	120,0
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	846,0
Срок службы ОПФ, лет	8 лет
Расходы на рекламу, тыс. руб.	150,4
Объем реализации услуг, шт.	8000
Норма прибыли, %	25

Результат представить в аналитическом и графическом виде. Расходы на рекламу рассчитаны в % от объема реализации.

Задача 11

Определить точку безубыточности и критический объем продаж, если известно:
- материальные затраты – 800,0 тыс. руб.;
- стоимость ОПФ – 380,0 тыс. руб.;
- оплата труда – 450,0 тыс. руб.;

© РГУТИС

в том числе оплата труда рабочих – 250,0 тыс. руб.:
- аренда – 100,0 тыс. руб.;
- расходы на рекламу и маркетинг – 80,0 тыс. руб.;
- коммунальные услуги – 120,0 тыс. руб.;
- взят кредит в банке в сумме 500,0 тыс. руб. (20% годовых);
- приобретены ценные бумаги на сумму – 1000,0 тыс. руб. (ставка дивиденда - 21%);
- реализовано неиспользуемого оборудования и запасов сырья на сумму 80,0 тыс. руб., расходы по реализации составили – 15,0 тыс. руб.;
- прибыль на 1 рубль реализации – 18,0 коп.;
- объем выпуска услуг (продукции) – 6 тыс. ед.;
- норма амортизации – 16,7%.

Найти общую сумму доходов предприятия.

Задача 12

Определить цену продукции предприятия (без учета НДС), если известно:
материальные затраты – 1800,0 тыс. руб.;
стоимость ОПФ – 1380,0 тыс. руб.;
срок службы - 6 лет;
оплата труда – 1450,0 тыс. руб.; .
в том числе оплата труда административно-управленческого персонала 670,0 тыс. руб.
аренда – 300,0 тыс. руб.;
расходы на рекламу и маркетинг – 280,0 тыс. руб.;
коммунальные услуги- 420,0 тыс. руб.;
взят кредит в банке в сумме 500,0 тыс. руб. (20% годовых);
приобретены ценные бумаги на сумму – 2000,0 тыс. руб. (ставка дивиденда – 24%);
реализовано неиспользуемого оборудования и запасов сырья на сумму 250,0 тыс. руб., расходы по реализации составили 10% от суммы реализации;
норма прибыли – 20%;
количество единиц продукции - 7 тыс. ед.

Рассчитать общую сумму доходов предприятия, чистую прибыль, сумму постоянных и переменных издержек.

Тема 11. Стратегическое планирование.
Практическое задание 1. Кейсы (ситуационные задачи)

Для приведенных ниже заданий определить основные элементы внутрифирменной стратегии:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели фирмы, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Оценить влияние на фирму факторов внешней среды различными методами. Сделать выводы.
4. Разработать организационную структуру управления.
5. Построить матрицу SWOT-анализа.

Задача 1.

Производственно-сервисная фирма «Надежные двери» была организована в начале текущего года. Основные направления деятельности:
- производство и установка металлических дверей и решеток на окна;

© РГУТИС

- установка различных видов сигнализации.

Предприятие расположено на окраине города, имеет небольшой цех металлоизделий, оснащенный современным оборудованием, что позволяет фирме выпускать продукцию высокого качества и различных модификаций. Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.

Задача 2.

Строительно-производственная организация «Строй-сервис» была организована путем отделения от крупного государственного строительного треста. Осуществляет следующие виды деятельности:
- коттеджное строительство;
- строительство гаражных комплексов;
- ремонтные работы;
- реализацию строительных материалов собственного производства.

Организация имеет обеспеченную материально - техническую базу: автотранспорт, башенный кран, автокран, цех по производству цементного раствора, необходимую строительную оснастку. Фирма производит работы на территории города Подольска. Имеет потенциальные возможности увеличения масштабов производства и расширения видов деятельности. Темпы роста объемов производства на фирме не такие высокие, как в целом по отрасли.

Задача 3.

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники. Направления деятельности:
- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

Задача 4.

Мебельная фабрика ОАО «Рассвет» производит корпусную мебель из древесно-стружечной плиты: стенки, прихожие, книжные полки и другие предметы. Фирма имеет оборудование полного цикла производства и свой автотранспорт. Она реализует свою продукцию через собственный фирменный магазин и через собственные и розничные организации. Фирма имеет стабильные темпы увеличения оборота, постоянно расширяет ассортимент. Отношения с поставщиками не являются стабильными. Это не обеспечивает качество поставок и ведет к росту материальных затрат, так как фирма вынуждена иметь достаточно большие запасы товарно-материальных ценностей.

Задача 5.

Предприятие по производству мясных полуфабрикатов было образовано три года тому назад. Все это время предприятие стабильно развивалось, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видами продукции, но качество продукции высокое, ценовой

© РГУТИС

диапазон – средний. В последнее время предприятие испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке. Предприятие реализует продукцию в городах Ивантеевка, Пушкино, Красноармейск. В настоящее время предприятие имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как местный рынок сырья ограничен, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Практическое задание 2. Деловая игра «Разработка концепции стратегического развития предприятия»

Методические рекомендации

Студенты учебной группы делятся на подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Задание – разработать основные положения концепции стратегического развития предприятия.

Шаг 1. Сформированная группа студентов выбирает регион для работы по заданию и обосновывает его выбор.

Шаг 2. Студенты выбирают действующее предприятие в выбранном субъекте или определяют и обосновывают создание нового предприятия.

Шаг 3. Изучаются основные документы стратегического развития выбранного субъекта Российской Федерации. Данные анализа структурируются в табличной форме. При этом структуру таблицы студенты формируют сами в зависимости от имеющихся в субъекте стратегических документов и выбранной сферы деятельности организации.

Шаг 4. Проводится стратегический анализ условий функционирования предприятия, составляются матрицы SWOT и PEST-анализа (обязательно). Кроме того, студенты представляют аналитические данные по выбранной сфере деятельности.

Шаг 5. Формируются основные положения концепции развития предприятия, в том числе миссия, стратегическая цель, детализация тактических целей, стратегические задачи, приводятся сведения о целевых сегментах деятельности предприятия и их обоснование, характеристика объектов управления, указываются основные направления развития с обоснованием в соответствии с выбранной миссией.

Шаг 6. Подготавливается предложения по составу необходимых мероприятий для обеспечения успешного развития предприятия, в том числе по этапам реализации концепции развития (период не менее 5 лет). Каждое мероприятие обосновывается.

Шаг 7. Подготовка презентации концепции (не менее 15 слайдов), содержащей основные положения проделанной работы.

Шаг 8. Защита концепции.

Работа организуется следующим образом. Шаг 1 и 2 реализуется на предыдущем занятии. Работа в рамках шага 3-7 осуществляется группой внеаудиторных занятий, шаг 8 – защита в аудитории.

Практические занятия по модулю 3.

Тема 1. Основы бизнес-планирования

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам)

План занятия:

1. Теоретические основы бизнеса
2. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

© РГУТИС

3. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии

4. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ

Цель занятия:повторить и углубит базовые понятия бизнес-планирования

Содержание занятия: Бизнес-план как план построения собственного бизнеса. Бизнес-план как средство привлечения инвестиций. Бизнес-план как элемент имиджа организации. Бизнес-план – инструмент контроля и управления.

Практические навыки: знать понятийный аппарат бизнес-планирования, сущность и методы разработки бизнес-планов, основные функции и задачи бизнес-планирования

Контрольные вопросы:

1. Понятие планирования деятельности предприятия, цели и задачи планирования.
2. Отличительные особенности планирования деятельности предприятия (организации) в современных условиях
3. Классификация показателей деятельности предприятия
4. Принципы планирования
5. Структура планов организации
6. Основные этапы планирования деятельности предприятия

Тестирование

1. Какие товары являются потребительскими? (приведите примеры).

2. Какие товары являются товарами производственного назначения? (приведите примеры).

3. По степени долговечности товары делятся на: (приведите примеры).

4. В зависимости от покупательского спроса товары подразделяются на:

1. повседневного спроса;
2. повышающегося спроса;
3. пассивного спроса;
4. понижающегося спроса;
5. производственного назначения;
6. предварительного выбора;
7. особого спроса;
8. кратковременного спроса.

5. Приведите несколько примеров взаимозаменяемых (альтернативных) товаров.

6 Вы купили газету. К какому виде товара вы ее отнесете?

1. товар личного потребления;
2. товар массового спроса;
3. товар предварительного выбора;
4. услуга;
5. товар особого спроса.

7 К какому виду товара вы отнесете купленную вами акцию акционерного общества?

1. деловая услуга;
2. товар предварительного выбора;
3. товар особого спроса;
4. товар пассивного спроса;
5. капитальное имущество;

8. Когда наступает насыщение рынка?

9. Назовите правильную последовательность жизненного цикла товара:

1. рост, насыщение, внедрение, зрелость, спад;
2. внедрение, зрелость, рост, насыщение, спад;
3. внедрение, спад, зрелость, рост, насыщение;

© РГУТИС

4. внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад;
5. внедрение, рост, насыщение, зрелость, спад;

10. За счет каких организационно-экономических мероприятий можно продлить жизненный цикл товара? (приведите примеры).

11. В стратегическом плане товарная политика фирмы исходит их концепции жизненного цикла товара (ЖЦТ), т.е. из того факта, что:

1. каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости, характеризующийся объемами его продаж и приносимой прибылью во времени;
2. товар должен приносить прибыль, ее динамика отражает суть концепции товаров ЖЦТ;
3. спрос на товар на рынке меняется очень медленно.

12. Жизненный цикл товара или описывающие его в определенных координатах кривые можно разделить на следующие стадии:

1. период затрат на реализацию; период окупаемости реализации; период прибыли;
2. период низкого спроса, период высокого спроса;
3. выход на рынок; рост продаж; зрелость; насыщение; спад.

13. На какой стадии ЖЦТ, как правило, на фирме начинается модификация товара или создание новой продукции:

1. на стадии зрелости;
2. на стадии насыщения;
3. на стадии спада.

14. К основным сложностям, возникающим у фирмы на стадии выхода товара на рынок, можно отнести:

1. острую конкурентную борьбу за долю рынка;
2. маленькую серийность в связи с экспериментальным характером производства; возможность возникновения непредвиденных расходов на модификацию товара;
3. неподготовленность сбытовой сети.

15. К наиболее серьезным проблемам, возникающим у фирмы на стадии зрелости, относятся:

1. обостряющаяся конкурентная борьба; необходимость некоторого снижения цен;
2. необходимость изменения упаковки, внешнего вида товара, т.е. "псевдомодификация";
3. резкий рост издержек производства.

16. Что такое лизинг?

1. форма кредита;
2. форма оптовой торговли;
3. форма передачи в аренду имущества;
4. форма акционерного общества;
5. форма биржи.

17. Товары повседневного спроса характеризуются:

1. распространением через сеть специальных магазинов;
2. приобретением на большую сумму денег;
3. отсутствием необходимости в дополнительных консультациях с продавцом;
4. все ответы верны;
5. правильного ответа нет.

18. Первая стадия в процессе создания нового продукта - это:

1. управленческий анализ;
2. конструирование товара;
3. создание идеи;

© РГУТИС

4. все ответы верны;
5. правильного ответа нет.

19. Товар является новым, если:

1. его так оценивает рынок;
2. производитель по-новому рекламирует товар;
3. производитель использует современную технологию его изготовления;
4. все ответы верны;
5. правильного ответа нет.

20 Создание новых товаров целесообразно осуществлять следующим образом:

1. собственными усилиями;
2. приобретать патенты;
3. все зависит от целей и ресурсов фирмы;
4. все ответы верны;
5. правильного ответа нет.

21 Товарная марка предназначена для того, чтобы:

1. компенсировать недостающее товару качество;
2. обосновать перед потребителем более высокую цену на товар;
3. дифференцировать товар на рынке среди себе подобных;
4. все ответы верны;
5. правильного ответа нет.

22 В чем заключается отличие ассортимента от номенклатуры:

1. номенклатура входит в состав ассортимента;
2. ассортимент более узкое понятие, входит в состав номенклатуры;
3. ассортимент и номенклатура не используются одновременно для характеристики одного и того же множества товаров;
4. все ответы верны;
5. правильного ответа нет.

Тематика реферативных докладов:

1.Особенности предпринимательской деятельности. Причины актуализации бизнес-планирования для современных российских предприятий.

2.Бизнес-планирование и необходимость осуществления нововведений для преодоления последствий кризиса.

3.Особенности целеполагания и реализации принципов бизнес-планирования на предприятии в условиях кризисных трудностей.

4.Стратегические и тактические задачи бизнес-плана предприятия на разных фазах циклического развития экономики.

5.Значение бизнес-плана для руководства и работников предприятия и различных категорий внешних потребителей в условиях подъема экономики и в ситуации углубляющегося финансового кризиса.

Практикующие задания:

Задание 1. Заполните таблицу сравнительных характеристик стратегического и оперативного бизнес-планирования на предприятии:

Признаки	Стратегическое бизнес -планирование	Оперативное бизнес-планирование
Цель, целевой функционал		
Содержательная характеристика		
Ключевая проблема		
Главная задача		

© РГУТИС

«Ядро» планирования		
Горизонт планирования		
Предметная область планирования		
Центральные объекты планирования		
Ключевые мероприятия, отражаемые в плане		
Плановые решения: Главное допущение Значение решений для успеха предприятия Сфера особой ответственности Задействованность уровней управленческой иерархии Продолжительность действия и частота принятия Ключевые ориентиры для принятия		

Тема 2. Бизнес-планирование в сфере оказания услуг

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам)

План занятия:

1. Понятие планирования деятельности организации сферы услуг
2. Отличительные особенности планирования деятельности организации сферы услуг
3. Классификация показателей деятельности организации
4. Основные этапы планирования деятельности организации в сфере услуг.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области видов бизнес-проектов и особенности применения различных видов бизнес-планов в сфере туризма и гостеприимства

Содержание занятия: Особенности разработки бизнес-планов и бизнес-проектов в сфере оказания услуг, подходы к бизнес-планированию в сфере оказания услуг, основные показатели бизнес-планирования, отличительные особенности бизнес-плана организации и бизнес-плана производственного предприятия.

Практические навыки: умение сопоставлять вид бизнес-плана и цели его разработки

Контрольные вопросы:

1.Обоснуйте необходимость составления бизнес-плана в современных условиях.

2.Приведите определение понятия «бизнес-план».

3.Дайте классификацию бизнес-проектов. Для каждого вида бизнес-проекта приведите пример из окружающей Вас жизни.

4.В чем отличие цели от задачи бизнес-проекта? Приведите пример.

5.Все признаки бизнес-проекта являются обязательными? Обоснуйте ответ.

6.Кто обладает наибольшими полномочиями при реализации бизнес-проекта?

7.Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации бизнес-проекта?

Практикующие задания:

© РГУТИС

Задание 1.

Вы выступаете в роли юриста ООО «КонсультантЪ».Два месяца назад Вам была предложена новая работа. Предложение поступило от бывшего сотрудника фирмы, в которой Вы работаете, Яковлева М.Н. Он уже 1,5 года работает генеральным директором МП «Орфей» и является его учредителем.

МП «Орфей» совместно с ЗАО «Промагро» и ООО «Лимос» решили организовать новое предприятие, которое в качестве основной деятельности будет заниматься строительством загородных коттеджей. Стоит заметить, что МП «Орфей» является не большим, но прибыльным предприятием, занимается розничной торговлей косметикой и парфюмерией и заинтересовано в развитии нового для себя бизнеса. МП «Орфей» имеет за 2013 год нераспределенную прибыль *(прибыль после уплаты налогов и обязательных платежей, и ее распределения между участниками)* в размере 21500000 рублей. Около 65% этой прибыли МП «Орфей» планирует направить в уставный капитал нового предприятия.

ЗАО «Промагро» и ООО «Лимос» являются более состоятельными организациями, имеют возможность получения долгосрочных кредитов на развитие нового бизнеса на выгодных условиях, имеют тесные связи с поставщиками строительных материалов и согласились участвовать своими деловыми связями и капиталом в новом предприятии так, чтобы иметь 40% и 33% в уставном капитале соответственно, и иметь возможность влиять на деятельность нового предприятия.

Вам было предложено:

1) решить вопрос об организационно-правовой форме нового предприятия с его потенциальными участниками;

2) придумать название и соответствующую символику нового предприятия;

3) разработать круглую печать предприятия, необходимую для всех важных документов (устава, учредительного договора, контрактов и т.д.);

4) составить устав и учредительный договор с учетом требований будущих участников (но не нарушая требования закона), внести в учредительные документы все необходимые и дополнительные условия деятельности предприятия и взаимоотношений учредителей;

5) пройти государственную регистрацию учредительных документов в филиале №3 Московской Регистрационной палаты. Так как филиал №3 производит регистрацию предприятий по адресу: Фрунзенская набережная д.12 – юридическому и фактическому адресу будущего предприятия;

6) заключительным этапом по организации нового предприятия станет его постановка на учет в территориальной инспекции Министерства по налогам и сборам РФ (ИМНС РФ) по юридическому адресу. Вы должны подать заявление о постановке на учет в налоговую инспекцию в течение 10 дней с момента государственной регистрации.

7) стать генеральным директором нового предприятия, что позволит Вам иметь доход в размере 5-7%% от прибыли, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей (чистой прибыли).

Хорошо взвесив это предложение, Вы решили согласиться на выполнение данной работы и возглавить новое предприятие. Выполните свою работу так, чтобы предприятие уже в ближайшее время могло начать строительство под заказ.

P.S.: Для скорейшего прохождения государственной регистрации и постановки на налоговый учет Яковлевым М.Н. было выделено 15000 рублей, используйте их.

Тема 3. Бизнес-план создания и развития новой организации

© РГУТИС

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам)

План занятия:

1. Планирование развития организаций
2. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
3. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

Цель занятия: формирование практических умений решения задач по выбору формы ведения и организации бизнеса.

Содержание занятия: Понятие нового производства; показатели качества продукции и услуг; факторы, формирующие качество новых услуг, работ, продукции. Бизнес-идея как основа создания нового предприятия.

Практические навыки: решение задач по выбору формы ведения и организации бизнеса, разработка бизнес-идеи и бизнес-концепта нового предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Классификация организационно-правовых форм предприятий в Российской Федерации.
2. Нормативные особенности управления предприятиями и организациями в Российской Федерации.
3. Система законодательных актов Российской Федерации регламентирующая предпринимательскую деятельность.
4. Влияние предпринимательской деятельности на качество жизни населения.
5. Методы оценки качества жизни населения в муниципальных образованиях.
6. Какие ключевые области необходимо охватить при презентации бизнес-плана?
7. Как можно повысить эффективность презентации?

Тестирование

1. Миссия предприятия отвечает на вопрос:

1. зачем существует предприятие;
2. сколько прибыли оно должно иметь;
3. каким будет предприятие в будущем.

2. Аудит маркетинга, как составная часть маркетингового планирования, необходим для:

4. обеспечения работой отдела маркетинга;
5. критической оценки положения предприятия;
6. разработки программы маркетинга по товарам.

3.План маркетинга предприятия является:

4. частью бизнес-плана;
5. отдельной стратегией;
6. миссией предприятия.

4.Основной целью маркетинга предприятия может быть:

5. расширение рынка;
6. увеличение доли компании на рынке;
7. повышение рентабельности;
8. все перечисленное выше.

5.Бюджет маркетинга необходим для:

4. повышения рентабельности основной деятельности;
5. сокращения потерь;
6. реализации плана маркетинга и достижения целей предприятия.

6. Контроль маркетинга:

5. представляет заключительный этап в плановой деятельности;

© РГУТИС

6. начало плановой деятельности;
7. середина плановой деятельности;
8. не является плановой деятельностью.

7. Для проведения анализа маркетинга используют:

5. фактические данные;
6. плановые и фактические;
7. прогнозные данные;
8. данные за прошлые периоды.

8. При контроле стратегического маркетинга сопоставляются:

5. финансовые результаты;
6. эффективность рекламных компаний;
7. достижение долговременных целей;
8. выполнение плана по прибыли для ряда лет.

Практикующие задания:

Задание 1. Для каждой ситуации выберите вариант ответа – «да» или «нет»:

1. Каждое предприятие в рыночной экономике разрабатывает стратегию маркетинга.

2. Выбор основных (базовых) стратегий развития предприятия зависит прежде всего от его юридической формы.

3. План маркетинга – это не изменяемый документ на весь период его действия.

4. План маркетинга фирмы, работающей для экспорта, обязательно отличается от плана для внутреннего рынка.

Задание 2. Ниже приводятся дефиниции важнейших терминов, используемых в данной главе. Выберите правильное для каждого термина определение.

Термин	Определение
1. Бизнес-план предприятия.	1. Установка маркетинговых целей, выбор стратегии и разработка действий по их выполнению.
2. Стратегия достижения целей предприятия.	2. Максимальная эффективность использования ресурсов предприятия.
3. Стратегия оптимальной структуры активов.	3. Данные стратегии определяют получение прибыли и ее использование.
4. Дивидендная, процентная и стратегия вложений.	4. Одна из стратегий основной деятельности предприятия.
5. Планирование маркетинга.	5. План производственной и сбытовой деятельности предприятия.
6. Стратегия хозяйственного портфеля.	6. Набор взаимосвязанных стратегий в различных сферах деятельности предприятия по реализации его миссии.
7. Критерий выбора стратегий предприятия.	7. Стратегия, определяющая виды инвестиций предприятия, направления и способы их использования.
8. Стратегия быстрых доходов.	8. Часть предприятия, обладающая самостоятельностью в управлении и использованию ресурсов, определении и реализации сбытовой политики.
9. Инвестиционная стратегия.	9. Стратегия, используемая при внедрении

© РГУТИС

	новых товаров.
10.Стратегическая хозяйственная единица.	10. Определение направлений деятельности предприятия по рынкам и товарам.

Задание 3. В таблице представлена последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана. Укажите разделы бизнес-плана.

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана
1. Оформление титульного листа	
2. Сбор и анализ информации о продукте	
3. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	
4. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	
5. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	
6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой и сбытовой политики	
7. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, сырьем и материалами, кадрами и другими ресурсами, определение затрат	
8. Разработка организационной структуры, штатного расписания, способов стимулирования персонала	
9. Расчет необходимого капитала, анализ и планирование основных финансовых показателей	
10. Определение источников финансирования, направленности и масштабности проекта, расчет эффективности	
11. Решение вопроса рисков и гарантий	
12. Решение вопросов правового обеспечения	

Задние 4. Охарактеризуйте правовую, консалтинговую, информационную систему поддержки реализации бизнес-плана.

Задание 5. Укажите типичные ошибки, допускаемые при бизнес-планировании.

Тема 4. Конкурентный анализ и анализ рынка

Вид практического занятия: кейс-стади

План занятия:

5. Цели и задачи плана маркетинга
6. Стратегии маркетинга и их отличительные особенности
7. Структура плана маркетинга
8. Система показателей плана маркетинга.

Цель занятия: усвоение теоретических знаний в области маркетингового планирования, приобретение и развитие навыков и умений студентов в формировании оперативных планов маркетинга для конкретных предприятий.

© РГУТИС

Содержание: Цель и задачи раздела. Методы прогнозирования продаж. Построение прогноза продажи плана продаж. Разработка стратегии маркетинга. Формирование главных стратегических установок, разработка комплекса маркетинга и маркетинговой программы. Определение коммерческих расходов.

Практические навыки: анализировать состояние рынка услуг, использовать приемы SWOT-анализа, PEST, SMART-анализа, определять ключевые факторы успеха организации на рассматриваемом рынке.

Контрольные вопросы:

1. Классификация методов оценки конкурентоспособности товаров и услуг.
2. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий.
3. Классификация видов стратегий, используемых предприятием для выхода (или завоевания) на потребительский рынок..
4. Финансовые источники, используемые для погашения расходов на рекламу предприятия и продукции.

Кейс-стади

Описание ситуации: Торговая компания имеет персонал общей численностью 2500 человек. Крупный клиент сделал данной компании заказ. Компания должна отправить небольшую команду из четырех специалистов, которые будут работать на территории клиента два месяца. Клиент поставил условие: предоставить пунктуальных, профессиональных сотрудников. А так как у них будет доступ к материальным ценностям, еще и порядочных. HR-менеджеру поручили за три дня отобрать среди сотрудников двух отделов (в каждом по 11 человек) таких кандидатов. Времени на классическую оценку нет. Результаты отбора должны быть формализованы, у клиента должна быть возможность ознакомится с ними.

Задание: Используя сравнительные методы оценки (ранжирования, метод парных сравнений) выберите из двух отделов четырех специалистов, которые отправятся в командировку для выполнения заказа.

Практикующие задания:

Задание 1. Определить методом сопоставления товаров конкурентоспособен продукции по выбору студента.

Задание 2. Сравнить методом 4р конкурентоспособен товаров по выбору студентов.

Задание 3. Построить область эффективной предпринимательской деятельности отрасли экономики, которая характеризуется минимальным размером расходов (затрат) – 20%, минимальными расходами на фонд оплаты труда в размере – 15% в действующей системе налогообложения: НЖС – 20%, ЕСН – 30%, налог на имущество – 2%, налог на прибыль – 25%.

Задание 4. В области эффективной предпринимательской деятельности выделить участок, обеспечивающий рентабельность производства не ниже 15%.

Задание 5.

Посетите не менее 5 торговые центры вашего города, оцените их интерьер, понаблюдайте за продавцами и покупателями. Выберете по 2-3 категории магазинов (одежда, обувь, продукты, книги, универмаги), для них определите конкурирующие заведения и ответьте на вопросы:

- Имеет ли каждое из конкурирующих заведений свое лицо или их можно заменить одно на другое без всяких последствий.
- Получают ли покупатели (в том числе и Вы) явное удовольствие от покупок.

© РГУТИС

- Основная цель маркетинга – это максимальное удовлетворение потребителя. Проанализируйте деятельность выбранных вами магазинов и отметьте, в какой степени они реализуют эту цель.

Результат представьте в виде таблицы: формат торговли, имидж торговых точек, концепция маркетинга, оценка по 5 балльной шкале.

Задание 6. Разные виды товаров могут удовлетворить разные физиологические и психологические: потребности:

1. Перечислите пять предметов роскоши, которые вас очень интересуют или имеют большое значение – косметика, машины и т.д. Перечислите пять наименований товаров, которыми вы регулярно пользуетесь, но которые вас мало интересуют;
2. Составьте список слов, которыми бы вы описали свои чувства в отношении каждого из перечисленных товаров. Есть ли разница между словами, которые вы выбрали для описания предметов роскоши и обычных товаров – прокомментируйте разницу в психологических потребностях, которые удовлетворяют эти товары.

Задание 7. Определить емкость рынка. Планируется производить молоко с жирностью 1,5-3,2%. В нормах указано, что объем потребления такого товара — 50 кг в год на человека. Один пакет молока в среднем весит 1 кг и стоит 66 рублей. Определить емкость рынка

Задание 8. На основе анализа пяти сил М. Портера оценить текущее состояние и перспективы проекта по развитию фирмы в сфере оказания ветеринарных услуг «Четвероногий друг».

Сила конкуренции	Факторы
Внутриотраслевая конкуренция	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов
	Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля крупных банков, конкурирующих на рынке)
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку
Влияние со стороны потенциальных конкурентов (угроза появления нового игрока)	Барьеры входа на рынок (включая: потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта и знаний технологий, наличие репутации на этом рынке)
Влияние товаров-заменителей	Переход на новые способы подачи информации
Влияние покупателей	Количество аудитории
Влияние поставщиков	Качество товара

Оценить каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл означает отсутствию проявления фактора; «2» балла – слабое влияние фактора; «3» балла – значительное влияние фактора. Затем на основании результатов мнения экспертов рассчитать средний балл оценок каждого фактора и каждой силы конкуренции (как пример – таблица 1 кейса 9).

Таблица 1. Анализ пяти сил М. Портера для ООО «Четвероногий друг»

© РГУТИС

Силы конкуренции по М. Портеру	**Виды риска и факторы**	**Степень воздействия сил на компанию**			**Средний балл**
		эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	
Конкуренция среди действующих в отрасли компаний	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов				
	Степень насыщенности и концентрации рынка				
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку				
Средний балл					
Возможность входа на рынок потенциальных конкурентов	Барьеры входа на рынок				
Средний балл					
Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)	Влияние товаров-субститутов, переход на новые способы удовлетворения услуги				
Средний балл 2,67					
Сила поставщиков	Качество товара и услуги				
Сила покупателей	Число покупателей				
Итого, средний балл:	_____ Данный показатель средний\высокий, что говорит о влиянии внешних условий на ООО «Четвероногий друг» и это влияние будет усиливаться, что требует реализации конкурентах стратегий защиты от всех пяти конкурентных сил и рисков				

Сделать вывод.

Предложить приоритетные (первоочередные) направления проекта.

Задание 9. PESTEL-факторы как стратегический инструмент для анализа внешней среды проекта.

Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить PESTEL-анализа устойчивого развития субъектов предпринимательства, выявить политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой (как пример – таблица 1).

Таблица 1. PESTEL-анализ макросреды ООО «Четвероногий друг»

Группа	**Факторы**	
Политические факторы		
Экономические факторы		
Социальные факторы		

© РГУТИС

Технологические факторы, факторы инновационности сервиса	
Правовые факторы	

Задание 9. Для оценки влияния внешних и внутренних факторов на проект применить SWOT-анализ устойчивого развития субъектов предпринимательства:
Матрица SWOT – анализа фирмы (выбрать современную компанию)

СИЛА ВЛИЯНИЯ КАЖДОГО ФАКТОРА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПО 5-ТИ БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ: 5 – ОЧЕНЬ СИЛЬНАЯ; 4- СИЛЬНАЯ; 3 – СРЕДНЯЯ; 2 – СЛАБАЯ; 1 – ОЧЕНЬ СЛАБАЯ; 0 – НЕТ ВЛИЯНИЯ ИЛИ ФАКТОР ОТСУТСТВУЕТ

Преимущества (STRENGTHS)	Балл +	Балл -	Недостатки (Weakness)
Сумма баллов по преимуществам (+), %			Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов			

Возможности (OPPORTUNITIES)	Балл +	Балл -	Угрозы/риски (THREATS)
Сумма баллов по преимуществам (+), %			Сумма баллов по угрозам (-), %
Разница баллов			

Заполняем факторы выбранной компании.
Рассчитаем по формуле:

1) рассчитаем средний балл по каждому фактору. Для вычисления среднего значения по каждому фактору используем формулу:

$$B_{ср.} = \frac{S_j}{n},$$

где $B_{ср}$ — среднее значение оценки по фактору;
S_j — сумма баллов по фактору;
n — количество экспертов, поставивших оценку по фактору.

© РГУТИС

2) Затем находим сумму средних баллов отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам. В связи с разницей количества факторов по отдельным позициям, сумма баллов по каждой из них выражаем в процентном отношении. Для определения процентного отношения максимально возможный результат по каждой позиции в отдельности принимаем за 100%. Затем (отдельно по преимуществам, недостаткам, возможностям и угрозам) решаем пропорцию:
   S — X%
   M — 100%
   где S — сумма баллов по позиции; M — максимально возможный результат по позиции (количество факторов по позиции × 5); X — сумма баллов по каждой позиции в процентном отношении.
3) Вычисляем разницы сумм баллов по позициям «преимущества» / «недостатки», выраженных в процентном отношении к максимально возможному результату. Вычисляем разницу сумм баллов, выраженных в процентном отношении, по позициям «возможности» / «угрозы» с целью выявления и оценки относительных возможностей и угроз для их предприятия и конкурентов в соответствии с текущими условиями внешней среды.
4) Результаты оценки факторов внутреннего состояния компании (преимущества и недостатки) и факторов конъюнктуры рынка (возможности и угрозы) ранжируем и сопоставляем

Тема 5. Организационный план и менеджмент

Практикующее задание:

Задание 1. Разработайте план производства и реализации продукции используя данные таблицы 1 (цифры условные). Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

План производства и реализации продукции по инвестиционному проекту

Показатели	Всего за год	Единица измерения	1-й год			
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1. Вид продукции						
Объем производства: в натуральном выражении в стоимостном выражении						
Объем реализации в натуральном выражении. В том числе: на внутреннем рынке на мировом рынке						
Цена реализации за единицу продукции: на внутреннем рынке, руб. на внешнем рынке, иностран. валюта						
Выручка от реализации продукции В том числе: на внутреннем рынке на мировом рынке						
Общая выручка от реализа-						

© РГУТИС

ции данного вида продукции, руб.						
2. Общая выручка от реализации всех видов продукции						

Задание 2. Проанализировать различия в трудовом потенциале коллектива двух предприятий, рассчитав и сравнив показатели :

1) Среднего возраста у мужчин и женщин;

2) Запасы труда (количество чел.-лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

Возрастная группа, лет	Организация 1				Организация 2			
	мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 18	74	8,0	38	5,7	39	6,2	12	7,1
От 18 до 25	172	18,5	112	16,8	155	24,4	243	24,0
От 26 до 44	345	37,1	262	39,3	266	35,6	415	41,0
От 45 до 54	213	22,9	181	27,2	93	15,3	185	18,3
От 55 до 59	82	8,8	62	9,3	69	10,9	64	6,4
Старше 60	44	4,7	11	1,7	48	7,6	32	3,2
Итого	930	100,0	666	100,0	634	100,0	1011	100,0

Задание 3.

С целью совершенствования организации труда персонала, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты:

Виды затрат времени	В расчете на одного работника	
	час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями • творческая работа (Т1)	1,52	18,4
• административно-организационная работа (Т2)	1,74	21,1
• производственные совещания (Т3)	0,3	3,6
• формально-логические операции (Т4)	1,25	15,1
• техническая работа (Т5)	1,72	20,8
• повышение квалификации (Т6)	0,26	3,2
• перерывы, отдых (Т7)	0,48	5,8
• потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8)	0,48	5,8
2.Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)	0,51	6,2
	826	100, 0

Задание 4.

Показатель	Варианты

© РГУТИС

	1	2	3
Явки на работу, чел-дней	35742	26718	40467
Неявки по всем причинам, чел.-дней	19128	14687	21254
Длительность календарного периода: всего дней в т.ч. рабочих	31 21	91 61	181 123

Определить:

1) Среднюю списочную численность рабочих;

2) Среднюю явочную численность рабочих.

Задание 5.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Средняя списочная численность, чел	1540	875	245
Средняя явочная численность, чел.	1370	798	231
Среднее число фактически работавших рабочих, чел.	1340	790	229

Задание. Определить коэффициенты использования;

1) средней явочной численности;

2) средней списочной численности.

Задание 6.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Фактически отработано, чел-дней	6825	10670	31720
Коэффициент использования явочной численности	0,979	0,982	0,981
Коэффициент использования средней списочной численности	0,867	0,893	0,909
Длительность календарного периода, дней в т.ч. рабочих	30 21	31 22	91 61

Определить:

1) Общее количество дней неявок на работу;

2) Количество дней целодневного простоя.

Тема 6. Обоснование структуры и содержания основных и оборотных средств организации

Вид практического занятия: Практическое занятие (устный и\или письменный экспресс- опрос по контрольным вопросам), практикующее упражнение)

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области анализа внутренней среды предприятия.

© РГУТИС

Практические навыки: формирование практических навыков анализа факторов внутренней среды предприятия как основы разработки бизнес-плана.

Темы рефератов:

1.Пути оптимизации затрат предприятия.

2.Особенности ценообразования в условиях инфляции

Тестирование:

1.К постоянным расходам, включаемым в себестоимость продукции, не относятся:

а) амортизационные отчисления;

б) административно-управленческие расходы; в) расходы на содержание охраны предприятия; г) материальные затраты.

2. Плановая смета затрат на производство не включает элемент расходов:

а) расходы на оплату труда;

б) амортизационные отчисления; в) прочие расходы; г) материальные расходы;

д) обязательные страховые взносы; е) транспортные расходы.

3. Установите соответствие.

Термин	Содержание
1) плановая калькуляция себестоимости продукции;	а) затраты на производство и реализацию в расчете на единицу продукции;
2) смета затрат на производство;	б) группировка затрат на производство и реализацию продукции исходя из назначения;
3) себестоимость единицы продукции.	в) группировка расходов на производство и реализацию продукции исходя из их экономического содержания.

4.Плановая себестоимость каждого вида продукции определяется путем разработки:

а) бюджета предприятия;

б) калькуляции себестоимости;

в) сметы затрат на производство;

г) акта приемки продукции.

5.При планировании себестоимости продукции по экономическим элементам затрат определяются следующие виды расходов: заработная плата с учетом обязательных страховых взносов, амортизационные отчисления, прочие расходы и

а) общехозяйственные расходы;

б) материальные расходы;

в) налог на прибыль;

г) общепроизводственные расходы.

6.В процессе планирования прибыли определяют следующие ее

1) чистая;

2) от реализации продукции;

3) балансовая;

4) от внереализационной деятельности.

7.При планировании прибыли от реализации продукции прямым методом не используется:

а) объем продаж продукции;

б) цена реализации единицы продукции;

в) производительность труда;

г) себестоимость единицы продукции.

© РГУТИС

8. Рентабельность продукции определяется как процентное отношение прибыли от реализации продукции к следующим показателям:

а) выручке от реализации;

б) себестоимости реализованной продукции; в) стоимости основных фондов; г) нормативу оборотных средств.

9.Относится ли оплата услуг других предприятий производственного характера на себестоимость продукции (работ, услуг):

а) относится;

б) не относится.

10.К переменным расходам, включаемым в себестоимость продукции, относятся:

а) амортизационные отчисления;

б) административно-управленческие расходы; в) расходы на содержание охраны предприятия; г) материальные затраты.

11. Установите соответствие.

Показатель	Порядок расчета:
1) прибыль от реализации продукции;	а) разность между рыночной стоимостью и остаточной стоимостью основных фондов;
2) чистая прибыль;	б) разность между выручкой от реализации и себестоимостью реализованной продукции;
3) прибыль от прочей реализации.	в) разность между балансовой прибылью и налогом на прибыль.

Практикующие упражнения:

Задание 1.Имеются плановые данные по предприятию на квартал: выручка от реализации продукции – 7800,0 тыс. руб., средняя стоимость основных фондов – 23600,0 тыс. руб., списочная численность персонала – 132 чел., среднемесячная заработная плата одного работника – 3150 руб., среднегодовая норма амортизации – 12%, стоимость материалов, расходуемых на производство продукции – 2685,0 тыс. руб., ставка обязательных страховых взносов– 34%, прочие расходы – 324,0 тыс. руб., коммерческие расходы – 2% от производственной себестоимости.

Определите:

1)полную себестоимость продукции;

2) прибыль от реализации продукции.

Задание 2. На производство 4000 электродвигателей планируется израсходовать материалов на сумму 976,0 тыс. руб., электроэнергии на технологические цели на сумму 80,0 тыс. руб. Заработная плата производственных рабочих – 150,0 тыс. руб. Общепроизводственные расходы составляют 400,0 тыс. руб., общехозяйственные – 33% от общепроизводственных затрат. Коммерческие расходы приняты в размере 2% от производственной себестоимости. Ставка обязательных страховых взносов 34%.

Определите: цеховую, производственную и полную себестоимость одного электродвигателя по плану.

Задание 3. Годовая плановая потребность предприятия в воде составляет 20000 $м^3$. Для подготовки её к использованию задействованы основные фонды стоимостью 218 750 руб. Среднегодовая норма амортизации 8%, Затраты на 1000 куб. м. воды составляют: химикаты 1180 руб., электроэнергия 450 кВт/ час., заработная плата 624 руб.

Стоимость 1 кВт·ч электроэнергии планируется в размере 3,1 руб. Ставка обязательных страховых взносов – 34%. Общая сумма прочих расходов – 24 980 руб.

Составьте смету затрат на производство и определите производственную себестоимость 1 $м^3$ воды.

© РГУТИС

Задание 4. Планом предприятия предусмотрена выручка от реализации продукции в сумме 2890,0 тыс. руб. Затраты на 1 руб. реализованной продукции – 0,80 руб. Средняя цена реализации единицы продукции – 578 руб.

Определите:

1)себестоимость реализованной продукции;

2)себестоимость единицы продукции.

Задание 5.

Определить максимальный уровень цены закупки сырья (цемент) для производства бетона в соответствии с расчётными данными таблицы

Исходные данные для задания 5.

Показатели	Значение
Оптовая цена сбытовиков товара (бетон), руб./т	6500
Сбытовая наценка оптовиков, %	15
НДС, %	18
Рентабельность продукции, %	17
Издержки производства и сбыта продукции без учёта стоимости сырья, руб./т	3400
Удельный расход сырья на единицу готовой продукции, т/т	0,2

Тема 7. Планирование инвестиционной деятельности организации

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации

План занятия:

1. Цели и задачи инвестиционного плана
2. Порядок разработки инвестиционного плана
3. Классификация инвестиций
4. Показатели, характеризующие эффективность мероприятий, связанных с использованием инвестиций.

В процессе практического занятия проводится разбор конкретной задачи по планированию инвестиционной деятельности; проводится практикующие упражнения расчета плана инвестиций.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области разработки плана инвестиций.

Практические навыки: формирование практических навыков разработки подразделов плана деятельности предприятия.

Контрольные вопросы:

1.Раскройте понятие риска, его оценка и прогнозирование.

2.Виды рисков, возможности их возникновения в предпринимательской деятельности.

3.Какие мероприятия по уменьшению ущерба можно проводить при реализации бизнес-проекта?

4.Какие критерии используются при выборе инвестиционного проекта?

5.В чем экономический смысл дисконтирования?

6.Какое понятие Вы вкладываете в определение «привлекательность инвестиционного проекта»?

7.Что конкретно (с позиций потенциально возможных инвесторов) понимается под факторами привлекательности или непривлекательности проекта?

© РГУТИС

8.Какой показатель, по Вашему мнению, наиболее важен при оценке инвестиционного проекта?

Практикующие задания:

Задание 1. Определить предельно допустимое значение неизвестного параметра из таблицы, при котором может быть обеспечен своевременный возврат заемных средств.

Наименование	Обозначение	Значение
Показатели, характеризующие условия финансирования проекта		
Сумма привлеченных средств ден. ед.	$K = C_F$	? (х)
Стоимость привлеченных средств (%)	i	5
Продолжительность использования, лет	t	7
Показатели, характеризующие эффективность предпринимательского проекта		
Рентабельность проекта (%)	ρ	15
Время для создания мощностей, лет	T	2
Ставка налога на прибыль (%)	η_D	25
Фондоотдача проекта	φ	2,5

Задание 2. Определить стоимость привлеченных финансовых ресурсов, которую способен обеспечить предпринимательский проект. Исходные данные в таблице.

Исходные данные для решения задачи о финансовом потенциале предпринимательского проекта.

Наименование	Обозначение	Значение
Характеристик условий привлечения финансовых ресурсов		
Сумма привлеченных средств ден. ед.	$K = C_F$	100
Стоимость привлеченных средств (%)	i	? (х)
Продолжительность использования, лет	t	7
Характеристика предпринимательского проекта		
Рентабельность проекта (%)	ρ	15
Время для создания мощностей, лет	T	2
Ставка налога на прибыль (%)	η_D	25
Фондоотдача проекта	φ	2,5

Задание 3. По продукту Д определить анализ чувствительности по следующим факторам 6 объему и цене. Использовать исходные данные практического задания №6.

1.Определите анализ чувствительности по объему (от 20 000* до 60 000* шт. с шагом 8000) при остальных неизменных параметрах.

2.Определите анализ чувствительности по цене (от 900* до 1200* руб. с шагом 60) при остальных неизменных параметрах.

Сделайте вывод.

Исходные данные по проекту производства продукта Д

Показатели по продукту Д	**Диапазон изменений**	**Наиболее вероятные значения (консервативный вариант**
Производственная программа, шт	20 000*- 60 000*	
Цена за единицу продукта,	900*-1200*	

© РГУТИС

руб.		
Сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.	730*-750*	
Сумма условно-постоянных расходов, тыс. руб.	2500*	
Годовая норма дисконта , %	8-15	10
Срок проекта, мес.	6-18	12
Инвестиции за 1-й год, тыс. руб.	10 000*	

Задание 4. Рассчитайте величину плановой рентабельности проекта и срок окупаемости проекта для следующих условий.

Общая стоимость проекта –20 000 000 руб.

Загрузка -рассчитано на 14 двухместных номеров (28 мест), 12 люксов (28-56 мест), 2 VIP люкса (4 –12 мест). В целом, по ценовой политике, усреднено для простоты расчетов, можно взять общее количество мест -96.

Средняя стоимость одного места-полный пансион (проживание, питание) в день – 2100 руб.

Учитывая сезонный характер эксплуатационного периода, а также необходимость понижающего коэффициента заполняемости –0.7, примем за количество рабочих дней в месяц

–20 дней.

Как правило, общая сумма себестоимости услуг, а также различные налоги и отчисления составляют не более 50% от суммы дохода.

Продолжительность занятия – 2 часа / 1,5 часа / 0,5 часа.

Тема 8. Технико-экономическое обоснование бизнес-плана

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации**.** Подготовка к текущему контролю (групповой проект)

План занятия:

1. Задачи и содержание финансового плана предприятия (организации)
2. Характеристика и доходов и поступлений средств предприятия (организации)
3. Характеристика расходов и отчисления средств (организации)
4. Показатели финансового состояния предприятия (организации)

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по выполнению расчетов в области финансового планирования и разбор конкретной ситуации «Формирование и распределение прибыли предприятия».

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области финансового планирования.

Практические навыки: формирование практических навыков и умений выполнения расчетов показателей финансового плана предприятия

Контрольные вопросы:

1. Методы планирования выручки предприятия.

2. Формирование эффективной политики по эксплуатации имущества предприятия.

© РГУТИС

3. Оценка экономической эффективности расширения производственных мощностей.

4. Оценка экономической эффективности реконструкции производственных мощностей.

5. Использование модели точки безубыточности для оценки долгосрочных планов предприятия.

6. Оценка предпринимательских рисков на предприятии.

7. Надежность производственных процессов на предприятии.

8. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности на предприятии.

Практикующие задания:

Задание 1. Определить доходность финансовых ресурсов, направленных в фонд развития муниципального образования, если средства фонда передать кредитно-финансовому учреждения для обеспечения страхового запаса Центральному Банку России для обеспечения привлеченных денежных средств, направляемых на кредитование предпринимательских проектов.

Задание 2. Построить линию безубыточности предприятия (условно-постоянные затраты 3 ед; условно-переменные затраты 1 ед; цена единицы готовой продукции – 2 ед.).

Задание 3. Если стоимость основных фондов предприятия составляет 1000 единиц, то какой доход будет получать муниципальный бюджет от налога на имущество с этого предприятия.

Задание 4. Во сколько раз уменьшится доля налога на имущество в цене единицы продукции, если фондоотдача увеличится вдвое

Задание 5. Во сколько раз увеличится доля налога на имущество в цене единицы продукции, если фондоотдача уменьшится вдвое.

Задание 6. Прибыль до налогообложения составляет 100 ед. Как изменится размер чистой прибыли, а также сумма налога на прибыль, если имущество составляет 10000 единиц, а продолжительность амортизации увеличить вдвое (например, с 5 до 10 лет)

Задание 7. Определить область эффективной предпринимательской деятельности в следующих условиях действующей системы налогообложения (налог на имущество – 20%, налог на прибыль – 25%, налог на фонд оплаты труда – 50%, налог на имущество – 2%).

Задание 8. Прибыль до налогообложения составляет 100 ед. Как изменится размер чистой прибыли предприятия, а также сумма налога на прибыль, если имущество предприятия составляет 10000 единиц, а продолжительность амортизации уменьшить вдвое (например, с 10 до 5 лет). Налог на имущество принять равным 2%.

Задание 9. Определить долю чистой прибыли в цене единицы продукции, если фонд оплаты труда – 10%, материальные затраты – 20%, действующая система налогообложения: налог на выручку – 20%, налог на прибыль – 25%. Налог на имущество – 2%, налог на ФОТ – 50%.

© РГУТИС

Задание 10. В фирме «Вектор» предусмотрен выпуск нового продукта Д. Рассчитайте по вариантам следующие виды прибыли: валовую, от продаж, до налогообложения, чистую. Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

Исходные данные по проекту производства продукта Д

Показатели по продукту Д	Ед. измерения	1-й вариант оптимистический	2-й вариант консервативный	3-й вариант пессимистический
Производственная программа выпуска продукта	шт.	60 000*	40 000*	20 000*
Цена за единицу продукта	руб.	1200*	1050*	900*
Сумма условно-переменных затрат на единицу продукции	руб.	730*	740*	750*
Сумма условно-постоянных расходов	тыс. руб.	2500*		
Прочие доходы	тыс. руб.	800*	680*	520*
Прочие расходы	тыс. руб.	180*	200*	330*

Задание 11. Рассчитать бюджет продаж издательства «Пегас» за 1 квартал по методу начисления и кассовому методу (см. таблицу).

Отдел маркетинга издательства «Пегас» сформировал портфель заказов на 1 квартал с разбивкой по месяцам: в январе объем продаж составит 15 000* экземпляров книги, в феврале- 17 000*, в марте – 20 0000 экз.

Анализ статистических данных показал следующую картину:

- 65% оптовых покупателей оплату производят в том же месяце, когда книги отгружены;
- 33% постоянных оптовых покупателей счета оплатят в следующем месяце;
- 2% счетов скорее всего не будут оплачены вообще из-за недобросовестности или банкротстве дебиторов.

Объем продаж в декабре прошлого года составлял 1 400 000* руб., а остаток дебиторской задолженности на 1 января планового периода составляет 560 000* руб.

Бюджет продаж издательства «Пегас» на 1 квартал

Показатели	месяц			Итого за квартал
	январь	февраль	март	
Часть 1. Прогноз объема продаж и выручки (бюджет продаж по методу начисления)				
Объем продаж, ед				
Цена за единицу, руб.	100	105	110	
Выручка от продаж, руб.				
Часть 2. График ожидаемых поступлений денежных средств от покупателей и заказчиков				

© РГУТИС

(бюджет продаж по кассовому методу)				
Поступления в погашение дебиторской задолженности (по состоянию на 01.01. допланового периода), руб.				
Поступления денежных средств за проданную продукцию, руб.				
В январе				
В феврале				
В марте				
Итого денежных поступлений от покупателей и заказчиков, руб.				
Остаток непогашенной дебиторской задолженности на 31.03.				

Тема 9. Анализ рисков и методы их снижения

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации**.** Подготовка к текущему контролю (групповой проект)

План занятия:

1. Задачи и содержание анализа рисков организации)
2. Характеристика рисков предприятия ((организации)
3. Показатели финансового состояния предприятия (организации)

В процессе практического занятия проводится практикующие упражнения по выполнению анализа рисков и их снижения,

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области анализа рисков.

Практические навыки: формирование практических навыков и умений выполнения анализа рисков.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается сущность риска?
2. Основные понятия риска, сходство и различия подходов
3. Основные признаки, характерные для рисковой ситуации.
4. Основные черты и элементы риска
5. Природа риска: различные подходы и преобладающий из них.
6. Современные концепции риска
7. Практика рисков и его концепции риска в настоящее время
8. Понятие устойчивости предприятия и устойчивости среды
9. Взаимосвязь устойчивости предприятия и факторов риска.

© РГУТИС

Задание 1. Выписать и изучить минимум 10 различных определений термина «риск», выделить общие черты, прослеживающиеся в рассмотренных определениях. На основе изученного дать своё собственное определение термину «риск»

Задание 2. В комплексной проблеме оценки устойчивости коммерческого предприятия особое место занимает проблема определения границ финансовой устойчивости. Укажите, к какому виду (внешний или внутренний) относятся следующие факторы финансовой устойчивости.

Фактор финансовой устойчивости предприятия	Вид фактора (внутренний/внешний)
1. Платежеспособный спрос потребителей	
2. Размер оплаченного уставного капитала	
3. Структура выпускаемой продукции (услуг), ее доля в общем платежеспособном спросе	
4. Система ценностей в обществе	
5. Развитость техники и технологии	
6. Состояние имущества и финансовых ресурсов, включая запасы и резервы, их состав и структура	
7. Отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования	
8. Экономические условия хозяйствования	

Задание 3. Укажите на примере российского предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров.

Задание 4. Распределить следующие факторы риска по группам: 1) темпы экономического роста; 2) война; 3) объем реализации товаров; 4) экономическое состояние государства; 5) стихийные бедствия; 6) внедрение инноваций; 7) уровень квалификации работников; 8) повышение налоговых ставок; 9) выборы; 10) легкость вхождения в отрасль; 11) смена правительства; 12) норма прибыли; 13) уровень безработицы; 14) изменение курса валют; 15) особенности технологического процесса; 13 16) изменение действующих нормативных актов; 17) издержки производства; 18) загрязнение окружающей среды; 19) объем рынка сбыта; 20) степень конкуренции; 21) появление новых технологий; 22) организация поставок сырья и материалов.

Группа	Факторы
Политические	
Социально-экономические	
Законодательные	

© РГУТИС

Отраслевые	
Природные	
Научно-технические	
Производственные	
Коммерческие	

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины

8.1 Основная литература

1. Организация и планирование деятельности организаций сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2022. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/document?id=395782
2. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Учебное пособие. Издательство: Сибирский федеральный университет, 2018, 128 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=328487
3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083027
4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960113
5. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм» / под общ. ред. д.э.н., проф. А. В. Шарковой, д.э.н., доцента И. А. Меркулиной. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 276 с. - ISBN 978-5-394-05189-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082979
6. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2025. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2202589
7. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 290 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Наука и практика). — DOI: https://doi.org/10.12737/0611-5. - ISBN 978-5-369-01971-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2179811
8. Гукова, О. Н. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О. Н. Гукова. — Москва : ФОРУМ, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-91134-661-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1042458
9. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. - 196 с. - ISBN 978-5-7638-4392-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1819287

© РГУТИС

10. Конкурентные преимущества современной фирмы : практикум для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль «Международный туризм»/ под ред. А. В. Шарковой, И. А. Меркулиной. — 2-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2019. - 277 с. - ISBN 978-5-394-03290-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232024

8.2 Дополнительная литература

1. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 240 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0756-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1446152

2. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. к.э.н., доцента Т. В. Харитоновой ; д.э.н., профессора А. В. Шарковой. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 308 с. - ISBN 978-5-394-05198-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082470

3. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/4113524.

4. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2022. Режим доступа https://znanium.ru/catalog/document?id=400869

5. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014

6. Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182

6. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности : учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 437 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c7634bd8fc281.18773991. - ISBN 978-5-16-014188-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1940014

7 Джум, Т. А. Организация сервисного обслуживания в туризме : учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2019. — 368 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0329-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/994182

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1..ИНИОН РАН – оптические компакт-диски (CD-ROM) – http:/www.inion.ru.

2.Электронный банк данных Российской книжной палаты (РКП) «Российская национальная библиотека» - http:/www.bockhamber.ru.

3.Научная электронная библиотека e-library: **http://www.e-library.ru/**

6. http:/www.turlib.ru – туристическая библиотека «Все о туризме

7. Главный Портал Индустрии гостеприимства и питания http://www .HoReCa.ru

8. Консультант + http://www.consultant.ru/

© РГУТИС

9. Туристическая поисковая система http://www.turpoisk.ru/
10. Туристическая система http://ruspo.ru/
9.Система поиска туров http://ruspo.ru/
10.Сайт Всемирной туристской организации http://www.world-tourism.org
11.Сайт Федерального агентства по туризму http://www.russiatourism.ru/
12.Сайт Российского союза туриндустрии http://www.rostourunion.ru/
13.Сайт Ассоциации туроператоров России http://www.ator.ru

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2.Microsoft Office
3. Федеральный перечень туристских объектов: Гостиницы и иные средства размещения [профессиональная база данных]: http://xn----7sba3acabbldhv3chawrl5bzn.xn--p1ai/index.php/displayAccommodation/index
4. Единый федеральный реестр туроператоров [профессиональная база данных]: https://www.russiatourism.ru/operators/
5. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» - http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/
6. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала http://www.aup.ru/

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Процесс изучения дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (поточные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме (презентаций). Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

© РГУТИС

Предусматривается проведение занятий лекционного типа следующих видов: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция.

Обзорная лекция - это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрипредметной и межпредметной связи, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов.

Лекция-информация. Ориентирована на изложение и объяснение студентам научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

Проблемная лекция. На этой лекции новое знание вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания студентов в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска её решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ТСО или аудиовидеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развёрнутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов (натуральных объектов – людей в их действиях и поступках, в общении и в разговоре; минералов, реактивов, деталей машин; картин, рисунков, фотографий, слайдов; символических, в виде схем, таблиц, графов, графиков, моделей).

Лекция-конференция проводится как научно-практическое занятие, с заранее поставленной проблемой и системой докладов, длительностью 5-10 минут. Каждое выступление представляет собой логически законченный текст, заранее подготовленный в рамках предложенной преподавателем программы. Совокупность представленных текстов позволит всесторонне осветить проблему. В конце лекции преподаватель подводит итоги самостоятельной работы и выступлений студентов, дополняя или уточняя предложенную информацию, и формулирует основные выводы.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» проводятся с целью приобретения практических навыков в области управления. Практические занятия проводятся в виде учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, выполнения аналитических упражнений, решения задач, выполнения практических и ситуационных заданий, аудиторной самостоятельной работы.

Активной формой практического занятия является дискуссия. Дискуссия – это публичное обсуждение какого-либо проблемного вопроса, проблемы. Дискуссия оправдывает свое название в том случае, если обсуждаемый вопрос сложен, важен и неоднозначен по ходу и толкованию, т.е. предполагает альтернативные ответы. Дискуссия может быть намечена и спровоцирована преподавателем, но может возникнуть спонтанно. Структурированная и управляемая дискуссия - это специально подготовленный и организованный дискурс, в котором участвуют стороны, отстаивающие свои позиции. Целью такого занятия является формирование оценочных суждений, утверждение мировоззренческих позиций. Участников лучше разделить на подгруппы, каждой из которых предстоит дискутировать с другой по заранее разработанным вопросам, подготовить сообщения и аргументы.

© РГУТИС

Семинар-исследование – это форма группового занятия, смысл которого заключается в приобретении, распространении и частичной реализации знаний с привнесением в этот процесс компонентов научного исследования. Семинар-исследование осуществляется в три этапа и часто выходит за рамки отведенного для занятия времени. Здесь важны не только собственно семинар, но и его подготовка, и реализация теоретических и практических наработок. Задача семинара-исследования – осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий, направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение практических навыков овладения методами работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

При конструировании деловой игры необходимо опираться на структурное описание последней. Одним из самых сложных этапов конструирования деловой игры является выбор и описание объекта имитации. В качестве такого объекта выбирается наиболее типичный фрагмент профессиональной реальности выполнение, которого специалистами требует системного применения, разнообразных умений и навыков, «заготовленных» у студентов в период обучения, предшествующего игре, при чем это применение связано с трудностями; в решение профессиональных задач вовлечен тот или иной круг специалистов, имеющих разные интересы и свои предметы деятельности.

Базовым элементом деловой игры является сценарий. Как правило, в сценарии отображается общая последовательность игры, разбитой на основные этапы, операции и шаги.

Схема сценария может быть описана с помощью следующих элементов:

реальное противоречие (следует отличать от игрового конфликта, обусловленного разностью позиций игроков), конфликт – наличие в ситуации «рассогласования параметров деятельности, столкновения разноплановых явлений, противоречивости критериев принятия решений» и т.п.

Игровой конфликт также может присутствовать в сценарии. Деловой игре в наибольшей мере присущ смешанный способ генерирования событий, когда процесс игры следует какому-то обобщенному алгоритму, отражающему технологию производственного процесса, но учитывающему вероятностный характер событий.

Деловую игру можно проводить перед изложением лекционного материала для обнаружения пробелов в знаниях, когда их основой является только личный опыт, либо после лекционного курса для закрепления и актуализации знаний в опыт. Можно также осуществлять организацию всего учебного процесса на основе сквозной деловой игры. В последнем случае динамика интереса обусловливается динамикой смены традиционных и деловых форм проведения занятий, которые целостно воспроизводят процесс будущей профессиональной деятельности.

Деловая игра в зависимости от содержания может длиться от одного до 2-3 академических часов, т.е. это могут быть небольшие фрагменты или полноценная деловая игра. Учитывая большую эмоциональную нагрузку на участников игры, целесообразно деловыми играми заканчивать учебный день. Деловую игру можно использовать и как форму проведения зачета. В этом случае преподаватель определяет, какие проблемы выносятся в ее содержание, по каким критериям будет оцениваться уровень знаний. Содержание, ход игры и участие в ней обговариваются в студенческой аудитории заранее.

Оценка деятельности участников игры всякий раз складывается из оценки анализа обстановки, выработанного и принятого решения, а также его реализации в установлен-

© РГУТИС

ное нормативами время.

Оценка итогов игры осуществляется с целью подведения промежуточных и окончательных итогов результатов деятельности организаций. Главная задача оценки – получение представления о характере действий команд – участников игры. Используется два варианта оценки итогов игры: оценка игры ее участниками; оценка игры ее руководителем. Оценка игры ее участниками производится по каждому предприятию и охватывает все периоды игры. Оценка игры ее руководителем проводится как итоговая по совокупности периодов игры и осуществляется путем сравнительного анализа результата деятельности всех участников игры, т.е. носит обобщающий характер и осуществляется по основным направлениям деятельности предприятия.

Подведение итогов деловой игры должно сопровождаться наряду с ранжированием участников тщательным анализом факторов успеха лидеров и причин отставания аутсайдеров игры.

Деловая игра дает возможность наглядно и просто представить моделирующий процесс. Полученные в результате проведения деловой игры умения и навыки имеют более высокую степень усвояемости по сравнению с другими традиционными методами обучения.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Дисциплина содержит ряд кейсов. Конкретная ситуация – метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей – навыки групповой работы

Еще один метод проведения занятий, используемый при изучении дисциплины – круглый стол (дебаты). Круглый стол (дебаты) - один из способов организации обсуждения некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

– овладение фундаментальными знаниями;
– наработка профессиональных навыков;
– приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
– развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

– закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
– формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документаций;

© РГУТИС

– приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;

– развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

Основными современными формами организации самостоятельной работы студентов являются творческие работы и работа с информационными компьютерными технологиями.

Творческие работы. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от студента не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и имеют, как правило, несколько подходов. Творческое задание составляет содержание, основу любого интерактивного метода. Творческое задание (особенно практическое и близкое к жизни) придает смысл обучению, мотивирует студента. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, самообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая преподавателя.

Работа с информационными компьютерными технологиями. Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий с использованием Интернет-технологий в режиме on-line. Задания для самостоятельной работы могут быть направлены на: 1) поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации; 2) на организацию взаимодействия в сети; 3) задания по созданию web-страниц; 4) выполнение проектов.

Поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации включает:

написание реферата-обзора;

рецензию на сайт по теме;

анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание;

написание своего варианта плана лекции;

написание фрагмента лекции;

составление библиографического списка;

ознакомление с профессиональными телеконференциями, анализ обсуждения актуальных проблем.

Задание на организацию взаимодействия в сети:

обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;

работа в списках рассылки;

общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;

обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;

© РГУТИС

консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию;

консультации со специалистами через электронную почту**.**

Выполнение проектов:

работа по проектам, предложенным преподавателем (использование всего комплекса возможностей телекоммуникационных сетей: поиск информации, диалог в сети, создание web-страниц и web-квестов);

разработка и проведение собственных проектов.

Ведущими способами современной организации процесса интерактивного обучения в вузе является самостоятельная работа студентов с использованием возможностей телекоммуникационных сетей с целью создания тематических веб-квестов и веб-страниц – использование html (hypertext markup language) - редакторов, ftp, веб-браузеров, графических редакторов.

Компьютерные симуляции

Другим инновационным способом организации самостоятельной работы студентов являются *симуляции* (интерактивные имитаторы реальных ситуаций), которые считаются одними из самых эффективных и современных практических учебных технологий электронного обучения. Электронное обучение – это обучение в интерактивном, дистацированном формате через Интернет, локальную внутрикорпоративную сеть – Интрнет, по электронной почте или с CD-ROM. Данный вид обучения рассчитан на совершенствование студентами умения и способности работать самостоятельно, вести собственное исследование, а также способствует развитию чувства открытия, творческого ощущения, перемещения студента в реальность будущей профессиональной деятельности.

При изучении дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» рекомендуется использовать три основных ***типа обучающих симуляций***:

симуляции, развивающие быстроту ответной реакции;

симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи;

симуляции, направленные на выработку способности оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею.

Сложные проверки, контроль и технологии оценки встроены в инструментальные средства симуляций и являются точным отображением эффективности обучения.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского	учебная аудитория, специализированная учебная мебель

© РГУТИС

типа	ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС