

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»  
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Л. В. Усачёва

«30» июнь 2022г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_ Г.В. Бережнов

«30» июнь 2022г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ**

Составитель

**Бережнов Г.В.,  
доцент, доктор экономических наук,  
профессор кафедры менеджмент**

Направление подготовки

**38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление**

Направленность (профиль) ОПОП

**не предусмотрен**

Квалификация (степень)

**бакалавр**

Форма обучения

**заочная**

Год приёма

**2020**

Курс

**3**

Семестр

**5**

Астрахань - 2022г.

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**1.1. Целью освоения дисциплины (модуля) «Прогнозирование и планирование»** является: формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по прогнозированию и планированию организации, инструментов экономического анализа, экономических концепций, позволяющие обобщить и аргументировать процессы и явления влияющие на потенциал и развитии предприятия в постиндустриальной экономике, а также разрабатывать принципы и методы планирования и управления проектированием организации.

### **1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):**

- формирование целостного, системного понимания экономических процессов и явлений;
- выявление закономерностей функционирования экономики на различных её уровнях;
- умение использовать экономические теории в практической деятельности;
- овладение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в деятельности организации;
- приобретение опыта прогнозирования, организации производства, системы бережливого производства, проектирования трудовых и производственных процессов, нормирования труда;
- формирование знание законов развития природы, общества, мышления и умение применять эти знания в профессиональной деятельности;
- анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы;
- овладение основными методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования.
- представление результатов своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП**

**2.1 Учебная дисциплина (модуль) «Прогнозирование и планирование»** относится к дисциплинам обязательной части и осваивается в 5 семестре.

Логически и содержательно-методически дисциплина «Прогнозирование и планирование» взаимосвязана с такими дисциплинами как: «Экономика организации», «Планирование и проектирование организаций», «Региональное управление и территориальное планирование» и является необходимой для формирования общепрофессиональных компетенций выпускника.

**2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):**

- Экономика организации

Знания: принципы целеполагания, виды и методы планирования, методологических подходов к социальным системам различного уровня, как объектам конструирования, интенсивного преобразования и развития, принципов формирования системы государственных и муниципальных финансов, бюджетов различных уровней, основные составляющие бюджетного процесса, методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений, основ государственного регулирования экономики, системы

бережливого производства, современной системы управления качеством и основные стратегии конкурентоспособности.

Умения: проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, а также осуществлять стратегический выбор, проводить анализ качественных и количественных показателей макроэкономики, использовать методы исследования для анализа и подготовки управленческих решений, применять систему мер государственного и муниципального воздействия, направленных на улучшение качества и уровня жизни социальных групп, а также основное содержание стратегии государства, целенаправленной деятельности по выработке и реализации решений, непосредственно касающихся человека, его положения в обществе.

Владения: методами управления ресурсами организации, навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ, методами принятия управленческих решений, а также современными технологиями управления хозяйствующими субъектами в условиях рыночной экономики, методами проектирования социальных систем.

**2.3. Последующие учебные дисциплины (модуля) и практики, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем)**

- Планирование и проектирование организаций;
- Региональное управление и территориальное планирование;
- Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

**3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

б) общепрофессиональной (ОПК):

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

**Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения**

| Код<br>и наименование<br>компетенции                                                       | Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)                                                                                |                                                                                                                      |                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            | Знать                                                                                                                              | Уметь                                                                                                                | Владеть                                                                                                                        |
| ОКП-3 -<br>способностью<br>проектировать<br>организационные<br>структуры,<br>участвовать в | объектный и<br>процессный взгляд на<br>проектирование<br>организации;<br>принципы<br>целеполагания, виды и<br>методы планирования; | разрабатывать<br>предложения по<br>совершенствованию<br>организационной<br>структуры,<br>планировать<br>операционную | принципами<br>организации<br>производственного<br>процесса;<br>навыками разработки<br>календарного плана<br>работы организации |

|                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. | производственные стратегии организации; модели и методы текущего и оперативного планирования производства; современные формы организации оперативного управления; основы построения систем контроллинга; методику обоснования решений, принимаемых в процессе проектирования производственных систем; методические основы определения эффективности систем управления производством. | деятельность организации; находить и принимать управленческие решения в условиях различных мнений; анализировать и проектировать организационную структуру; исследовать социальные и экономические науки профессиональной деятельности; проводить анализы эффективности распределения ресурсных потоков в организации. | методами контроля и регулирования процессами производства; навыками управления производственными ресурсами предприятия; опытом комплексного обеспечения качества продукции и производственных процессов; методами оценки состояния и уровня организации производства; навыками межфирменной организации производства; навыками стратегического управления человеческими ресурсами. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 4 зачётные единицы, в том числе 10 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 4 часа – лекции, 6 часов – практические, семинарские занятия), и 134 часов – на самостоятельную работу обучающихся.

**Таблица 2- Структура и содержание дисциплины (модуля)**

| Раздел, тема дисциплины (модуля)                                                                                 | Семестр | Контактная работа (в часах) |    |    | Самостоят. работа |    | Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>(по семестрам)</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|----|----|-------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                  |         | Л                           | ПЗ | ЛР | КР                | СР |                                                                                            |
| Тема 1. Развитие науки о планировании и организации производства. Формы и виды предпринимательской деятельности. |         | 1                           | 1  |    |                   | 19 | Эссе, семинар-дискуссия/доклад, отчёт, представление отчета о выполнении задания           |

|                                                                                                                               |   |          |          |  |  |            |                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|----------|--|--|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тем 2. Прогнозирование и стратегический выбор местоположения предприятия, способа производства, каналов продвижения продукта. | 9 | 1        | 1        |  |  | 20         | Тестирование, опрос, семинар-дискуссия/доклад, представление отчета о выполнении задания |
| Тема 3. Методология компоновки предприятия и проектирования производственных систем.                                          |   | 1        | 1        |  |  | 19         | Тестирование, опрос, эссе, представление отчета о выполнении задания                     |
| Тема 4. Стратегическое, операционное и тактическое планирование.                                                              |   |          | 1        |  |  | 19         | Тестирование опрос, представление отчета о выполнении задания                            |
| Тема 5. Планирование трудовых ресурсов, оплаты труда персонала.                                                               |   | 1        | 1        |  |  | 19         | Тестирование, опрос, семинар-дискуссия/доклад, представление отчета о выполнении задания |
| Тема 6. Инновации и современные формы организации производства.                                                               | 9 |          | 1        |  |  | 19         | Опрос, семинар-дискуссия/доклад представление отчета о выполнении задания                |
| Тема 7. Система экономических механизмов управления предприятием.                                                             |   |          |          |  |  | 19         | Опрос, семинар-дискуссия/доклад, представление отчета о выполнении задания               |
| <b>ИТОГО</b>                                                                                                                  |   | <b>4</b> | <b>6</b> |  |  | <b>134</b> | <b>Дифференцированный зачёт</b>                                                          |

*Примечание:* Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

**Таблица 3 -Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций**

| Разделы, темы дисциплины (модуля)                                                                                            | Кол-во часов | Код компетенции | Общее количество компетенций |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|------------------------------|
|                                                                                                                              |              | ОПК - 3         |                              |
| Тема 1. Развитие науки о планировании и организации производства. Формы и виды предпринимательской деятельности.             | 21           | +               | 1                            |
| Тем 2. Прогнозирование и стратегический выбор местоположения предприятия, способа производства, каналов продвижения продукта | 22           | +               | 1                            |

|                                                                                      |            |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|
| Тема 3. Методология компоновки предприятия и проектирования производственных систем. | 21         | + | 1 |
| Тема 4. Стратегическое, операционное и тактическое планирование.                     | 20         | + | 1 |
| Тема 5. Планирование трудовых ресурсов, оплаты труда персонала.                      | 21         | + | 1 |
| Тема 6. Инновации и современные формы организации производства.                      | 20         | + | 1 |
| Тема 7. Система экономических механизмов управления предприятием.                    | 19         | + | 1 |
| <b>ИТОГО</b>                                                                         | <b>144</b> |   |   |

*[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2].*

### **Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)**

#### **Тема 1. Развитие науки об организации производства Формы и виды предпринимательской деятельности**

Понятие организации производства. Обособление организации производства в самостоятельную область знаний. Основные закономерности организации производства на предприятии. Развитие теории и практики организации производства за рубежом. Развитие науки об организации в России. Сущность прогнозирования и планирования. Основные понятия. Исторические аспекты развития прогнозирования и планирования в России. Предприятие в современных условиях. Классификация предпринимательской деятельности. Экономическая и социальная эффективность производства. Планирование как функция управления. Связь планирования с другими функциями управления. Задачи, функции и принципы планирования. Методы научных исследований, применяемые в процессе планирования. Системы и виды планирования. Типы внутрифирменного планирования. Требования, которым должен отвечать план предприятия в условиях рынка.

#### **Тема 2. Прогнозирование и стратегический выбор местоположения предприятия, способа производства, каналов продвижения продукта**

Прогнозирование как основа деятельности государства и субъектов рыночной экономики. Проблемные, функциональные и организационные системы прогнозов на всех уровнях деятельности. Государственное планирование и регулирование социальной сферы, структурных сдвигов общественного производства. Целевые программы решения социальных, экономических, научно-технических и внешнеэкономических проблем. Стратегическое планирование. Организация научных исследований в рамках комплексной подготовки производства. Применение функционально-стоимостного анализа в комплексной подготовке производства новой продукции. Понятие производственного процесса, его структура. Классификация производственных процессов. Экономическая природа пропорциональности и плановости развития. Факторы роста и спадов производства. Планирование управления. Цикличность и

планомерность. Целевая направленность и непрерывность планирования. Предвидение, прогнозирование и планирование.

### **Тема 3. Методология компоновки предприятия и проектирования производственных систем**

Стратегическое планирование размещения предприятий. Специализация и диверсификация производства. Кооперирование производства. Концентрация производства. Комбинирование производства. Предприятие как субъект рыночной экономики. Бизнес-процессы и функции управления предприятием. Коммуникационная деятельность предприятия.

Типы и методы организации производства. Производственная структура предприятия. Рабочее место, его организация и обслуживание. Производственная мощность предприятия. Тенденции и закономерности развития производственных процессов.

### **Тема 4 Стратегическое, операционное и тактическое планирование**

Предвидение, прогнозирование и планирование. Прогнозирование и планирование инвестиционной и инновационной деятельности. Задачи, виды и принципы планирования. Бизнес-планирование на предприятии. Разработка производственной программы предприятия. Календарное планирование.

Принципиальная структура матриц портфельного анализа. Матрица БКГ (Бостонской консультационной группы) «Рост – доля рынка», ее использование в практике стратегического менеджмента. Модифицированная матрица БКГ: структура и принцип использования в портфельном анализе организации. Структура внутрифирменного планирования. Структура внутрифирменного планирования. ОКП. Экономическая природа пропорциональности и плановости развития. Факторы роста и спадов производства. Планирование управления. Цикличность и плановость. Целевая направленность и непрерывность планирования.

### **Тема 5. Планирование трудовых ресурсов, оплаты труда персонала.**

Трудовые отношения на предприятии. Организация труда как составная часть организации производства. Элементы комплексной системы организации труда. Принципы проектирования рациональных трудовых процессов. Нормирование труда. Потребности и мотивация труда персонала. Виды мотивации персонала. Мотивация и эффективность труда. Мотивация и стимулирование. Тарифная система. Формы и системы оплаты труда

Методология планирования и развития персонала организации. Система вознаграждения как элемент социально- трудовых отношений и функции заработной платы. Система вознаграждения как элемент социально-трудовых отношений и её структур. Научная организация труда персонала. Организация трудового процесса. Понятие и классификация трудовых процессов. Исследование трудовых процессов.

Сущность и характеристика трудовых движений. заработная плата. Факторы влияющие на уровень и динамику заработной платы. Прожиточный минимум: понятие и определение. Минимальная заработная плата. Применение прожиточного минимума при установлении минимального размера оплаты труда.

### **Тема 6. Инновации и современные формы организации производства**

Прогнозирование и планирование инвестиционной и инновационной деятельности. Инновационная деятельность. Инновационный потенциал. Инновационный финансовый механизм. Корпоративный инновационный механизм. Инновационный бизнес. Инвестиционная привлекательность предприятия. Спираль прогресса»: самоорганизация, обучение и адаптация. Эволюционные отрасли. Деловые механизмы: капитал, партнёрство и конкуренция. Механизмы адаптации предприятия на рынке. Инвестиционная привлекательность предприятия. Корпоративные механизмы.

Системный подход организации производства. Производственное предприятие как организационная система. Особенности предприятия как системы. Модель организации производства. Перечень подсистем организации производства. Организационно-правовые формы коммерческих предприятий. Организационные формы создания предприятия. Собственность предприятия. Типы построения производственной структуры управления. Повышение эффективности производственной структуры предприятия.

### **Тема 7. Система экономических механизмов управления предприятием**

Основные задачи анализа выполнения плана. Анализ ритмичности производства. Подготовка плана технического и организационного развития. Выявление резервов роста эффективности производства и его интенсификации. Состав показателей повышения эффективности производства. Планирование повышения эффективности производства. План по труду и заработной плате. Планируемый фонд заработной платы. Планирование роста производительности труда. План подготовки и повышения квалификации работающих. Матричные методы.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)**

Освоение дисциплины «Прогнозирование и планирование» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

### **5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)**

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в т.ч. в LMS Moodle «Электронное обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. (Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины). Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

**Таблица 4 -Содержание самостоятельной работы обучающихся**

| Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение                                                                                 | Кол-во часов | Формы работы                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Развитие науки о планировании и организации производства.<br>Формы и виды предпринимательской деятельности.            | 19           | 1. Подготовка по вопросам к семинару.<br>2. Подготовка эссе.<br>3. Проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий.<br>4. Подготовка к практическим занятиям |
| Тема 2. Прогнозирование и стратегический выбор местоположения предприятия, способа производства, каналов продвижения продукта. | 20           | 1. Проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.<br>2. Подготовка к практическим занятиям                        |
| Тема 3. Методология компоновки предприятия и проектирования производственных систем.                                           | 19           | Проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.<br>2. Подготовка к практическим занятиям.                          |
| Тема 4. Стратегическое, операционное и тактическое планирование.                                                               | 19           | Проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.<br>2. Подготовка к практическим занятиям                           |
| Тема 5. Планирование трудовых ресурсов, оплаты труда персонала.                                                                | 19           | Проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.<br>2. Подготовка к практическим занятиям.                          |
| Тема 6. Инновации и современные формы организации производства                                                                 | 19           | 1 Проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по теме.<br>2. Подготовка к практическим занятиям.                        |
| Тема 7. Система экономических механизмов управления предприятием.                                                              | 19           | Проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы                                                                                                      |

|  |  |                                                                             |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|
|  |  | на теоретические вопросы по теме.<br>2. Подготовка к практическим занятиям. |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|

*[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2].*

### **5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно**

Эссе – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем соответствующей дисциплины или самостоятельно избранная студентом по проблематике читаемого курса. Цель написания эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого подхода к пониманию и осмыслению проблем научного знания, а также навыков письменного изложения собственных мыслей и отношения к различным проблемам. Также это может быть анализ отечественной или зарубежной литературы по какой-либо проблеме.

Особенности эссе: - наличие конкретной темы или вопроса; - личностный характер восприятия проблемы и её осмысления; - небольшой объём; - свободная композиция; - непринуждённость повествования; - внутреннее смысловое единство; - афористичность, эмоциональность речи.

Выбор темы эссе

Тема эссе выбирается студентом из подготовленного преподавателем списка тем. Допускается, по согласованию с преподавателем, изменить вариант темы или предложить собственную тему, отсутствующую в списке.

Определяя собственную тему эссе, студенту необходимо иметь в виду, что её формулировка должна соответствовать следующим основным требованиям:

- быть ясной (не допускать двойного толкования);
- содержать ключевые слова, которые репрезентируют исследовательскую работу;
- быть конкретной (не включать неопределённых слов, таких как «некоторые», «особые» и т.п.);
- быть актуальной;
- быть компактной.

Требования, предъявляемые к эссе

1. Объём эссе не должен превышать 3–5 страниц
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.
6. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Структура эссе в процентном отношении

| Элемент структуры                     | % к общему объёму работы |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Начало (актуализация заявленной темы) | 20%                      |
| Тезис                                 |                          |

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Три аргументированных доказательства (опровержения) тезиса, выражающих ваше личное мнение (вашу позицию) и имеющих в своей основе научный подход<br>Переформулировка тезиса | 60% |
| Вывод, содержащий заключительное суждение (умозаключение)                                                                                                                   | 20% |

#### Алгоритм написания эссе

1. Внимательно прочтите тему.
2. Определите тезис, идею, главную мысль, которую собираетесь доказывать.
3. Подберите аргументы, подтверждающие ваш тезис: а) логические доказательства, доводы; б) примеры, ситуации, случаи, факты из собственной жизни или из литературы; в) мнения авторитетных людей, цитаты.
4. Распределите подобранные аргументы.
5. Придумайте вступление (введение) к рассуждению (опираясь на тему и основную идею текста, возможно, включив высказывания великих людей, крылатые выражения, пословицы или поговорки, отражающие данную проблему. Можно начать эссе с риторического вопроса или восклицания, соответствующих теме.).
6. Изложите свою точку зрения.
7. Сформулируйте общий вывод.

#### Требования к оформлению Эссе

- При оформлении эссе рекомендуется, прежде всего, придерживаться следующих правил:
- работа должна быть написана грамотно, литературным языком;
  - язык реферата должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой; не следует злоупотреблять наукообразными выражениями;
  - сокращение слов в тексте не допускается, кроме общеизвестных сокращений и аббревиатур;
  - следует писать лишь то, что касается сущности проблемы;
  - писать последовательно и доказательно;
  - писать ярко, образно, отражая свою позицию;
  - писать осмысленно.

Текст работы оформляется с соблюдением следующих требований:

- формат страницы – А4 (текст размещается на одной стороне листа);
- поле слева – 3 см; поля сверху, снизу – 2 см; поле справа – 1,5 см;
- ориентация – книжная;
- основной шрифт: размер (кегель) – 14 пунктов Times New Roman;
- межстрочный интервал – полуторный;
- красная строка (отступ) – 1,25 см;
- выравнивание – по ширине;
- ссылки – в квадратных скобках с указанием номера источника из списка литературы и страниц;
- ориентация рисунков (если есть) – книжная.

Каждая структурная часть Эссе (титальный лист, содержание, введение, основная часть, заключение начинается с новой страницы.

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

### 6.1. Образовательные технологии

**Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий**

| Раздел, тема дисциплины (модуля)                                                                                               | Форма учебного занятия |                                                                            |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                                                                                                                                | Лекция                 | Практическое занятие, семинар                                              | Лабораторная работа |
| Тема 1. Развитие науки о планировании и организации производства. Формы и виды предпринимательской деятельности.               | Лекция-диалог          | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено    |
| Тема 2. Прогнозирование и стратегический выбор местоположения предприятия, способа производства, каналов продвижения продукта. | Лекция-диалог          | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено    |
| Тема 3. Методология компоновки предприятия и проектирования производственных систем.                                           | Лекция-диалог          | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено    |
| Тема 4. Стратегическое, операционное и тактическое планирование.                                                               | Лекция-диалог          | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено    |
| Тема 5. Планирование трудовых ресурсов, оплаты труда персонала.                                                                | Лекция-диалог          | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено    |

|                                                                   |               |                                                                            |                  |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Тема 6. Инновации и современные формы организации производства.   | Лекция-диалог | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено |
| Тема 7. Система экономических механизмов управления предприятием. | Лекция-диалог | Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии | Не предусмотрено |

## 6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Электронное обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Электронное обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

## 6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

### 6.3.1. Программное обеспечение

#### *Перечень лицензионного программного обеспечения*

| Наименование программного обеспечения        | Назначение                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Платформа дистанционного обучения LMS Moodle | Виртуальная обучающая среда                                                                                                                                                         |
| Mozilla FireFox                              | Браузер                                                                                                                                                                             |
| Adobe Reader                                 | Программа для просмотра электронных документов                                                                                                                                      |
| MathCad 14                                   | Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением |
| Microsoft Office 2013,                       | Пакет офисных программ                                                                                                                                                              |

|                                                               |                              |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Microsoft Office Project 2013,<br>Microsoft Office Visio 2013 |                              |
| 7-zip                                                         | Архиватор                    |
| Microsoft Windows 7 Professional                              | Операционная система         |
| Kaspersky Endpoint Security                                   | Средство антивирусной защиты |
| Google Chrome                                                 | Браузер                      |

### 6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

| №<br>п/п | Наименование современных профессиональных баз данных,<br>информационных справочных систем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | <a href="http://dlib.eastview.com">Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»</a><br><a href="http://dlib.eastview.com">http://dlib.eastview.com</a><br>Имя пользователя: AstrGU<br>Пароль: AstrGU                                                                                                                                                                                                                            |
| 2        | Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов<br><a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3        | Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем»<br><a href="https://library.asu.edu.ru/catalog/">https://library.asu.edu.ru/catalog/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4        | Электронный каталог «Научные журналы АГУ»<br><a href="https://journal.asu.edu.ru/">https://journal.asu.edu.ru/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5        | Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек.<br><a href="http://mars.arbicon.ru">http://mars.arbicon.ru</a>          |
| 6        | Справочная правовая система КонсультантПлюс.<br>Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила.<br><a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a> |

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Прогнозирование и планирование» (модуля) проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность

формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

**Таблица 6 -Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств**

| Контролируемые раздел, темы дисциплины (модуля)                                                                                | Код контролируемой компетенции | Наименование оценочного средства                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Развитие науки о планировании и организации производства.<br>Формы и виды предпринимательской деятельности.            | ОПК- 3                         | 1. Практическое задание. (групповое)<br>2. Кейс.<br>3. Эссе.<br>4. Семинар. |
| Тема 2. Прогнозирование и стратегический выбор местоположения предприятия, способа производства, каналов продвижения продукта. | ОПК- 3                         | 1. Тест.<br>2. Задачи.<br>3.Собеседование.<br>4. Эссе.                      |
| Тема 3. Методология компоновки предприятия и проектирования производственных систем.                                           | ОПК- 3                         | 1. Тест.<br>2. Кейс.<br>3. Собеседование.<br>4. Эссе.                       |
| Тема 4. Стратегическое, операционное и тактическое планирование.                                                               | ОПК- 3                         | 1. Тест.<br>3. Деловая игра.<br>3. Кейс.<br>4. Коллоквиум.                  |
| Тема 5. Планирование трудовых ресурсов, оплаты труда персонала.                                                                | ОПК- 3                         | 1. Тест.<br>2. Коллоквиум.<br>3. Расчётно-графическая.<br>4. Семинар.       |
| Тема 6. Инновации и современные формы организации производства.                                                                | ОПК- 3                         | 1.Практическое задание.<br>2. Задачи.<br>3. Собеседование.<br>4. Семинар.   |
| Тема 7. Система экономических механизмов управления предприятием.                                                              | ОПК- 3                         | 1. Практическое задание.<br>2. Семинар.<br>3. Коллоквиум.                   |

*[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей ]3.*

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

**Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний**

| Шкала оценивания           | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5<br>«отлично»             | демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры              |
| 4<br>«хорошо»              | демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя                                        |
| 3<br>«удовлетворительно»   | демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов |
| 2<br>«неудовлетворительно» | демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры                                                     |

**Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений**

| Шкала оценивания           | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5<br>«отлично»             | демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы                                                                         |
| 4<br>«хорошо»              | демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя |
| 3<br>«удовлетворительно»   | демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов                                                                           |
| 2<br>«неудовлетворительно» | не способен правильно выполнить задания                                                                                                                                                                                                                                              |

### **7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)**

#### ***Тема 1. Развитие науки о планировании и организации производства. Формы и виды предпринимательской деятельности.***

##### **1. Практическое задание.** (групповое)

Внимательно прочитайте задание, ваше мнение по поводу этого утверждения?

Т.А. Акимова считает, что проектирование начинается с изучения внешней среды: необходимо получить объективную информацию о сложившейся ситуации на рынке; исследовать возможные пути доступа к необходимым ресурсам; изучить механизмы конкуренции на рынке и предвидеть доминирующие факторы конкуренции.

## 2. Кейс.

Концерн КУР - концентрация на корневых компетенциях.

Концерн КУР (Koor Industries Ltd.) является ведущей промышленной структурой в Израиле. В 1998 г. объем продаж концерна составил 3 миллиарда долларов США, доходы составили 169 миллионов долларов. Koor Industries является основным партнером европейских и американских компаний, проникающих на рынки Ближнего Востока, особенно компаний в области электроники и средств связи (Alcatel, Northern Telecom, General Dynamics). Международная торговая и финансовая сеть Koor Industries включает представительства в Европе, Латинской Америке, Юго-Восточной Азии и в странах СНГ. Акции Koor Industries и ее основных дочерних компаний обращаются на местной и Нью-Йоркской биржах.

Компания КУР начала свое существование в 1943 г. как объединение строительных предприятий, принадлежащих профсоюзной организации. К 1987 г. КУР представлял из себя слабо структурированный конгломерат из более чем 130 компаний. В состав концерна входили как первоклассные компании, такие, как Tadiran и Telerad, экспортировавшие в 1987 году в США электронику и средства связи на \$300 млн., так и мелкие отсталые предприятия, доставшиеся "по наследству" от отцов-основателей данной структуры.

Основными проблемами концерна КУР были:

- семейственность в подборе руководящих кадров и общий избыток персонала;
- несовершенство структуры управления;
- отсутствие четких критериев для инвестиций.

Так, в состав правления концерна входило 17 человек - руководители отраслевых и функциональных департаментов, директор компании Тадиран, представитель от работников и т.д., что делало данную структуру неработоспособным органом.

Относительно распределения инвестиций не принимались в расчет перспективы тех или иных секторов. Так, сектор электроники обеспечивал 40% продаж концерна и 47% его экспорта, при этом объем экспорта увеличился за один год на 15%. В то же время доля сектора электроники в инвестициях снизилась в 1987 году по сравнению с 1986 годом с 48% до 39% от общего объема инвестиций концерна. В том же году стагнирующая пищевая промышленность получила инвестиций в 2 Раза больше, чем в предыдущем.

В результате подобного подхода в 1987 году консолидированный баланс концерна показал убыток в \$240 млн., а в 1988 году кредиторы попытались объявить Koor Industries банкротом. После этого была принята программа реорганизации рассыпающегося конгломерата в современный конкурентоспособный диверсифицированный концерн. Основными принципами данной программы явились:

- избавление от слабых неперспективных компаний и сфер деятельности;
- консолидация наиболее перспективных компаний и передача их управления в руки ведущих субхолдингов;
- достижение синергетического эффекта путем согласованных действий на национальном и международных рынках;
- повышение внимания к росту производительности труда, ликвидация избыточного персонала и экономия средств. В результате реализации данной программы концерн избавился от 100 мелких или неперспективных предприятий. Отдельные сектора деятельности были консолидированы. Так, компания Tadiran Ltd., имевшая в 1991 году оборот в \$780 млн., стала владельцем компании Elisra Systems с оборотом в \$104 млн. и экспортом \$92 млн. и компании Tadiran Appliances (оборот \$126 млн.) и т.д.

Важнейшими источниками средств для рационализации деятельности стала продажа контрольных пакетов акций в неперспективных дочерних компаниях, миноритарной доли в компаниях, в которых было невозможно установить полный контроль, и продажа "внучатых" компаний, например ведущей компании сотовой связи Telephone" - дочерней компании Tadiran.

В 1988 - 1991 годах Koor Industries получил почти \$280 млн. от продажи данных активов, ликвидировал основные долги и резко увеличил чистую прибыль. Рыночная стоимость акций Koor Industries выросла с октября 1990-го по ноябрь 1992 года в 11 раз в номинальном исчислении и в 8 раз с учетом инфляции. В июне 1995 года Koor Industries продал 22,51% своих акций американской инвестиционной компании Shamrock Holdings за \$256 млн., что было воспринято как доказательство способностей руководства компании обеспечивать инвестиционную привлекательность активов.

К 1996 году в корпорации осталось 32 компании, оперировавших в таких отраслях, как телекоммуникации, электроника, строительство, нефтепродукты, химия, розничная торговля, операции на фондовых рынках.

Однако принятые меры реструктуризации оказались недостаточными. В 1999 г. руководство концерна КУР сформулировало принципиальное новое видение компании: «КУР - машина инвестирования в отрасли высоких технологий». Из существовавших в 1998 г. 45 компаний к июлю 2000 г. в корпорации КУР осталось лишь 4 главные компании и 15 мелких венчурных фирм по трем направлениям деятельности: телекоммуникации, электроника, биотехнологии. При этом если в 1998 году при годовом объеме продаж в 3 млрд. долларов КУР получил 11 млн. долларов чистой прибыли, то в 2000 г. при практически том же объеме продаж чистый доход составил 87 млн. долларов лишь за один первый квартал. Доля экспорта увеличилась с 45% в 1998 г. до 85% в 2000 г. В штаб-квартире КУРа работает сейчас 30 человек вместо 450 в 1996 году и 150 в 1998 году.

Руководство концерна так определяет свои корневые компетенции:

Портфель вложений, ориентированный на технологии. Каскадный поток сделок от портфеля технологических активов.

Объединение устоявшихся и юных компаний ускоряет инновационное развитие.

- Инновационное развитие облегчается гибким, не забюрократизированным процессом принятия решений.

- Глобальная сеть контактов через компанию Claridge и партнерство с ведущими мировыми венчурными фондами обеспечивает высокий уровень капитальных инвестиций.

Фирма «Мерк» - концентрация на корневых компетенциях.

В 1933 г. Джорж Мерк (Merck) основал в Нью-Джерси лабораторию и нанял выдающихся специалистов в области химии и биологии. Существующие исследовательская и университетская базы в том регионе США (Нью-Джерси, Филадельфия) предоставляли широкие возможности по привлечению и отбору подлинных научных талантов. Исследования на стыке химии и биологии позволили разработать различные медицинские препараты, в том числе витамин B12, кортизон и стрептомицин.

«Мерк» длительное время оставался исследовательской организацией, передавая лицензии на производство разработанных лекарств иным фирмам. Постепенно, приобретая иные фармацевтические фирмы, такие, как Sharp и Dohme, «Мерк» создал сеть маркетинга и сбыта новых фармацевтических продуктов, позволявших быстрее выводить на рынок новые лекарства.

В конце 1980-х гг. главный финансовый менеджер (Chief Financial Officer) «Мерк» Джуди Льювент (Judy Lewent) убедила генерального директора (Chief Executive Officer) Роя Вагкелоса (Roy Vagelos) резко увеличить расходы на НИОКР, доказывая, что это приведет к резкому скачку в разработке новых лекарств и увеличит рентабельность фирмы. В результате в конце 1980-х гг. исследовательский бюджет «Мерк» составил 10% общемировых расходов на НИОКР в медицинской промышленности. «Мерк» принял политику приема на работу 10% лучших специалистов в мире и не жалел расходов на привлечение наиболее талантливых ученых. Высочайший статус исследователей в структуре фирмы «Мерк» позволил подбирать и привлекать специалистов нового поколения. Постепенно Мерк создал своеобразную «сеть» привлечения наиболее талантливых выпускников университетов, раскинувшуюся от

Калифорнийского технологического института до МГУ им. М.В. Ломоносова. В течение 10 лет опора компании «Мерк» на привлечение «лучших из лучших» позволила увеличить продажи в 2 раза, рентабельность в 3 раза и заработать непререкаемую репутацию в отрасли. На протяжении 1995 - 2000 гг. «Мерк» - вторая по размерам продаж фармацевтическая компания в мире - была признана «самой восхитительной компанией в Америке».

Помимо системы подбора наиболее талантливых специалистов со всего мира, фирма «Мерк» видит свою корневую компетенцию в надежности процесса разработки новых лекарств. Высококвалифицированные специалисты выработали собственные профессиональные и этические стандарты. В основе этики исследований лежит предельная научная честность и внутренний контроль, предотвращающий выпуск в стадию клинического тестирования «не до конца выверенных лекарств».

На этапе тестирования «Мерк» старается также превосходить установленные стандарты. Так, по требованиям американской администрации по пищевым продуктам и лекарствам (FDA) обычно необходимо привлечение к тестам нового лекарства 1500 пациентов. «Мерк» привлекает к тестам до 5000 пациентов. Это повышает надежность предполагаемых к использованию лекарств и дает лучшее представление о возможных и действительных побочных эффектах от использования лекарства. Самое интересное, что более интенсивное клиническое тестирование не обязательно замедляет процесс вывода лекарств на рынок. Подтвержденная добросовестность фирмы «Мерк» в клинических испытаниях позволяет быстрее добиться разрешения от государственных контролирующих органов на начало производства лекарства, а имеющийся резерв производственных мощностей позволяет начать производство лекарства немедленно после получения официального разрешения.

Вопросы к кейсу:

1. В чем сходство концернов с крупными российскими корпорациями?
2. Как можно «разнести» выделенные корневые компетенции компании по типам «технологические ноу-хау», «надежность процессов», «ключевые отношения»?
3. Какие, по вашему мнению, могут быть дальнейшие шаги по развитию концернов?

### **3. Вопросы для семинара.**

1. Взаимосвязь процесса планирования и организационной структуры управления.
2. Понятие «проектирования», «управление проектированием».
3. Исторические предпосылки и условия появления науки и практики проектирования.
4. Системный анализ.
5. Методы прогнозирования.

## ***Тема 2. Прогнозирование и стратегический выбор местоположения предприятия, способа производства, каналов продвижения продукта.***

### **1. Тест.**

- 1) Какое место занимает планирование в управлении бизнесом.
  - Самое важное, если вы умеете планировать, то остальное неважно.
  - Необязательное, многие вполне могут обойтись и без него.
  - Грамотное планирование – 30% успеха предприятия.
  - Грамотное планирование- 50% успеха предприятия.
- 2) Что является первоначальным пунктом при планировании дел.
  - Отбросить все неважные дела и заняться только важными.
  - Составить полный список дел, которые нужно решить.
  - Распределить дела по степени важности.
  - Дать задание секретарю или заместителю, чтобы те составили план дел.
- 3) Что предпринимателю важно помнить при составлении плана.

- Необходимо быть оптимистом во всем.
  - Необходимо составлять план учитывая долгосрочные перспективы.
  - Необходимо пессимистично оценивать ситуацию, чтобы найти лучший выход.
  - Необходимо быть уверенным, что выполнишь все дела в срок.
- 4) Что нужно в первую очередь учитывать при открытии собственного предприятия.
- Инфляцию.
  - Кредиторскую задолженность.
  - Стратегию развития бизнеса.
  - Тактику развития бизнеса.
  - Арендную плату.
  - Количество рабочей силы.
- 5) Что должно являться своего рода стержнем воплощения мечты в реальность.
- Четко поставленная цель.
  - Финансовые возможности.
  - Сильное желание добиться чего-либо.
  - Отсутствие преград.
- 6) С чего обязательно начинать реализацию поставленной цели.
- С устранения препятствий, мешающих этому.
  - С определения расстояния, отделяющего вас от цели – С создания финансовой базы.
  - С отменой всех остальных дел и всецелого поглощения только этой задачи.
- 7) Что в первую очередь необходимо чувствовать и ощущать при проделывании шагов к намеченной цели?
- Что шагов стало меньше.
  - Саму цель еще более четко, что вызовет большую мотивацию.
  - Финансовое равновесие.
  - Что поставленная цель не мешает другим делам.
- 8) Какая основная роль бизнес- плана для предприятия.
- Это теоретическая формальность, без которой вполне можно обойтись.
  - В нем будет храниться вся информация о предприятии.
  - Если предприятие большое, то у него должен быть бизнес- план.
  - Это своего рода карта по развитию бизнеса.
- 9) Какой самый эффективный способ сбора данных для бизнес - плана с точки зрения специалистов.
- Общение со знающими людьми.
  - Посещение аналогичной фирмы в качестве простого клиента.
  - Чтение литературы.
  - Купить готовый бизнес – план.
- 10) На какие вопросы должен отвечать бизнес- план (отметьте несколько правильных ответов).
- Кто мои конкуренты.
  - Какую прибыль обеспечит мое предприятие.
  - Как будет необходимо возвращать кредит.
  - Кто мои клиенты и где они располагаются.
  - Что уникального в моей продукции.
  - Почему реклама конкурентов лучше.
- 11) На какие три основных вопроса по сути отвечает бизнес- планирование? (отметьте несколько правильных ответов)
- Где мы находимся в настоящее время.
  - Куда мы хотим двигаться.

- Каковы наши финансовые дела.
- Как мы собираемся достичь желаемого.
- Какова вероятность «прогореть».
- Сколько времени нам потребуется на реализацию наших планов.

12) Каковы основные компоненты стратегического плана? (отметьте несколько правильных ответов)

- Миссия.
- Начальный капитал.
- Стратегия.
- Подбор рабочей силы.
- Цели.

13) Что представляет собой основную причину существования организации, зафиксированную в письменном виде?

- Цели организации.
- Стратегия организации.
- Миссия организации.

## **2. Решение задач.**

### **Задача 1.**

На сумму 1000 у.е., вложенную в банк 01/01/2000, начисляются проценты по ставке 12% годовых. Срок вклада истекает через 1,5 года. Найти размер погасительного платежа, используя метод начисления сложных процентов и смешанный метод.

### **Задача 2.**

Погасительный платеж суммой 500 у.е. по кредитному договору должен состояться через 8 месяцев. Определить сумму кредита, если:

- кредит предоставлен по простой процентной ставке 20% годовых;
- кредит предоставлен в виде векселя по простой учетной ставке 20% годовых.

### **Задача 3.**

Две суммы – 200 и 500 у.е. должны быть погашены через 6 и 8 месяцев соответственно. По новому договору погасительные платежи должны состояться через 3 и 9 месяцев соответственно. При этом, на первом этапе выплачивается 25% от суммы долга (без учета процентов), а остальные деньги – итоговым платежом. Определить размер погасительного платежа, если на сумму долга начисляются простые проценты в размере 10% годовых.

## **3. Вопросы для семинара.**

1. Использование методов анализа и прогнозирования в ходе проектирования.
2. Проектный анализ.
3. Исследование инвестиционных возможностей и формирование инвестиционной стратегии, обоснование инвестиций, предварительный план проектирования.

## **3. Вопросы для собеседования.**

1. Стратегический менеджмент как управленческая концепция.
2. Стратегическое планирование.
3. Разработка функциональных и операционных стратегий.
4. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
5. Состав, виды и содержание стратегий фирмы.
6. Стратегический менеджмент в условиях спонтанных изменений.
7. Сопротивление системы изменениям.

**Тема 3. Методология компоновки предприятия и проектирования производственных систем.**

## 1. Тест.

1. Соотношения организации с внешней средой, подразумевающего адаптацию внутренних возможностей организации к условиям внешней среды исходя из выбранной миссии, выбранного уникального положения на рынке, а также расположение определённых товаров на конкретных рынках, подразумевает формирование стратегии в первую очередь как:
  - 1) плана;
  - 2) принципа поведения;
  - 3) позиции;
  - 4) перспективы.
2. Совокупность всех возможностей организации по выпуску продукции и оказанию услуг охватывающая как внутренние переменные, так и возможности общеорганизационного руководства определяется как:
  - 1) конкурентоспособность;
  - 2) производственные мощности;
  - 3) потенциал организации;
  - 4) внутренние переменные.
3. Стратегии, сформированные для подразделений и групп более высокого иерархического уровня в организации, для подразделений и групп более низкого иерархического уровня распадаются на:
  - 1) миссии;
  - 2) подходы;
  - 3) цели;
  - 4) методы.
4. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров, подразумевает реализацию такого принципа стратегического менеджмента как:
  - 1) единство направления;
  - 2) выделение доминанты развития;
  - 3) подчиненность личных интересов общим;
  - 4) оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией.
5. Цикл контроля не включает в себя такой элемент процесса стратегического менеджмента как:
  - 1) миссию и цели;
  - 2) выявление возможностей;
  - 3) диагноз;
  - 4) выявление альтернатив.
6. Оси модели механизма стратегического менеджмента определяются как:
  - 1) функции стратегического менеджмента, элементы механизма управления, угрозы и возможности внешней среды;
  - 2) элементы механизма управления, виды деятельности организации, сильные и слабые стороны организации;
  - 3) виды деятельности организации, функции стратегического менеджмента, элементы механизма управления;
  - 4) виды деятельности организации, элементы механизма управления, цели организации.
7. Стратегическая единица бизнеса это:
  - 1) внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одном или нескольких подразделениях организации;
  - 2) отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

- 3) называется некоторый экономически и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными операциями или функциями;
- 4) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.
8. Совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу, в стратегическом менеджменте называется:
  - 1) портфелем ценных бумаг;
  - 2) продуктовым портфелем;
  - 3) корпоративным портфелем;
  - 4) инновационным портфелем.
9. Для корпоративной стратегии характерна:
  - 1) высокая гибкость;
  - 2) средняя гибкость;
  - 3) низкая гибкость;
  - 4) отсутствие гибкости.
10. Основной причиной эволюции управленческих систем было:
  - 1) появление концепции маркетинга;
  - 2) развитие массового производства и формирование рынка потребителя;
  - 3) рост динамики и неопределенности факторов внешней среды;
  - 4) опыт Второй Мировой войны.
11. Акцент в управлении в системе стратегического менеджмента обращён на:
  - 1) творчество;
  - 2) исследование;
  - 3) предвидение;
  - 4) реактивность.
12. Класс управленческих систем “управление на основе предвидения изменений” включает в себя управленческую систему:
  - 1) финансовый контроль;
  - 2) стратегическое планирование по периодам;
  - 3) долгосрочное планирование;
  - 4) управление в условиях неожиданных событий.
13. Основным недостатком долгосрочного планирования по сравнению со стратегическим планированием является:
  - 1) более высокие затраты на разработку и реализацию долгосрочных программ и проектов;
  - 2) низкая адаптивность к принципиальным изменениям условий внешней среды организации;
  - 3) сложность использования управленческой системы долгосрочного планирования;
  - 4) недостаток релевантной информации.
14. В системе чрезвычайных мер при возникновении новой проблемы стратегической важности в системе управления в условиях стратегических неожиданностей, опасность возникновения паники предотвращается главным образом путём:
  - 1) формированием центра оценки и распределения информации;
  - 2) путём разделения функций высшего руководства;
  - 3) системой испытаний в не кризисной ситуации;
  - 4) созданием сети оперативных групп для принятия стратегических мер.

## **2. Кейс.**

«Роль сравнительного анализа в комплексной оценке результатов логистической деятельности»

Процедура сравнительного анализа в Хероx разбита на 4 стадии, состоящие в общей сложности из 10 этапов- процессов.

#### **Стадия 1**

1. Определить, что необходимо сравнить и улучшать.
2. Выявить сопоставимы компании.
3. Найти подходящий метод сбора данных и собрать данные.

#### **Стадия 2**

4. Определить текущие показатели работы.
5. Дать прогноз будущих показателей.
6. Обсудить намеченные показатели с партнёрами, избранными для сравнительного анализа и освоения передовой практики, и договориться о совместных усилиях.

#### **Стадия 3**

7. Поставить функциональные цели.
8. Разработать план действий.

#### **Стадия 4**

9. Осуществить намеченные действия и проследить результаты.
  10. Пересмотреть показатели для сравнительного анализа и установить новые.
- Задание.

1. С чем можно определить сравнительный анализ отвечая или решая поставленные вопросы от стадии к стадии (как процесс оценки продуктов, услуги методов работы в сравнении с аналогичными показателями ближайших конкурентов, которые признаны лидерами или он подкрепляет обоснованные цели связанные с ситуацией на рынках).
2. Что необходимо сделать менеджерам чтобы изучить показатели и отчёты (изучить процессы, получить информацию).

#### **3. Вопросы для собеседования.**

1. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
2. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.
3. Использование бюджетирования в стратегическом управлении организацией.
4. Использование стратегического менеджмента в антикризисном регулировании деятельности организации.
5. Стратегические аспекты взаимоотношений акционерных обществ и их дочерних структур.

#### **4. Вопросы для эссе.**

1. Смета затрат на производство.
2. Фонды экономического стимулирования.
3. Финансовое планирование.
4. Планирование издержек.
5. Организационная структура планирования.
6. Плановые оборотных средств.

### ***Тема 4. Стратегическое, операционное и тактическое планирование.***

#### **1. Тест.**

1. Чем определяются конкурентные преимущества „Coca-Cola”:  
А) доминирующим положением на рынке;  
Б) прочной позицией на ключевом сегменте рынка;  
В) лидерством на рынке;  
Г) поиском небольших, но прибыльных сегментов рынка.
2. Что такое стратегический процесс:

- 1) стратегический анализ;
- 2) стратегический выбор;
- 3) реализация стратегии и менеджмент.
3. Что такое стратегия:
  - 1) определение основных долгосрочных целей и задач организации;
  - 2) принятие курса действий;
  - 3) размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.
4. Что включает процесс разработки стратегии:
  - 1) конкретизацию видения перспективы;
  - 2) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей;
  - 3) определение миссии организации.
5. Что такое стратегия организации:
  - 1) комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой;
  - 2) перспективные цели организации, а также соответствующие решения по выбору инструментов достижения этих целей;
  - 3) модель реагирования на изменения внешней среды, в которой действует данная .
6. Что такое стратегическое планирование:
  - 1) процесс установления целей организации;
  - 2) формулирование политики и выработки стратегий;
  - 3) распределение ресурсов, требуемых для наилучшего достижения поставленных целей организации.
7. Что такое активы:
  - 1) то, чем организация владеет;
  - 2) то, что она может использовать в своих целях
7. Охарактеризуйте пять задач стратегического менеджмента:
8. Целью стратегического менеджмента является:
  - 1) процесс изменений для достижения нового качественного состояния предприятия;
  - 2) повышение качества деятельности предприятия.
9. Чем определяются конкурентные преимущества „Pepsi”:
  - А) доминирующим положением на рынке;
  - Б) прочной позицией на ключевом сегменте рынка;
  - В) лидерством на рынке;
  - Г) поиском небольших, но прибыльных сегментов рынка.
10. Охарактеризуйте пять задач стратегического менеджмента.
11. Дайте определение креативной деятельности. Раскройте содержание термина «новая экономика»
12. Интеллектуальная деятельность предприятия. Критерии интеллектуальности организации.
13. Точки стратегического развития и контроля. Что такое электронный бизнес.

## **2. Деловая игра.**

Занятие проводится в форме разбора конкретных ситуаций с последующим обсуждением группой.

Проведение имитационной игры: «Стратегическое видение». Игра проводится малыми группами. Согласно структуры группового проекта по проведению стратегического анализа организации и разработки альтернативных вариантов стратегии развития.

## **3. Кейс.**

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от

ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Пол года закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично?

#### **4. Коллоквиум.**

1. Какие коммерческие функции обеспечивают выживаемость предприятию.
2. В чём искусство управления.
3. Какие две основные задачи должен решать менеджмент.
4. С какого понятия начинается экономика, бизнес.
5. Чем отличается работа в команде от работы, основанной на структуре организации.
6. В чем отличительная черта обычных компетенций от стержневых компетенций.
7. Каким образом комбинируются компетенции организации и чем можно заменить стратегическую идею вертикальной интеграции.
8. Каким образом создаются стержневые компетенции.
9. Каким образом стержневые компетенции идентифицируются и что с ними происходит по мере их применения.
10. На каком этапе происходит приобретение компетенций.
11. Что должно рассматриваться в качестве основы планов диверсификации и проникновения на новые рынки - привлекательность рынков или стержневые компетенции.

#### **Тема 5. Планирование трудовых ресурсов, оплаты труда персонала.**

##### **1. Тест.**

1. Показатель, отражающий объем реализованной продукции, приходящейся на одного среднесписочного работника промышленно-производственного персонала, называется...  
фондовооруженностью  
выработкой  
трудозатратами  
трудоемкостью
2. Показатель, характеризующий эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии, называется:  
рентабельность ресурсов  
фондорентабельность  
производительность труда  
фондовооруженность труда
3. Объем заработной платы вспомогательных рабочих при косвенно-сдельной системе оплаты труда зависит от объема выпуска продукции в \_\_\_\_\_ производстве.  
обслуживающем  
основном  
вспомогательном  
инструментальном
4. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется в соответствии

с...

повременной системой оплаты труда

бестарифной системой оплаты труда

повременно-премиальной системой оплаты труда

установленным им по штатному расписанию должностным окладом и действующей системой премирования

5. При сдельной системе оплаты труда заработная плата определяется...

сдельной расценкой и тарифной ставкой

тарифной ставкой, отработанным работниками временем

сдельной расценкой и объемом выполненных работ

сдельной расценкой и отработанным работниками временем

## **2. Коллоквиум.**

1. Стратегическое управление персоналом в организациях.
2. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в организациях.
3. Современная оценка исходных концепций стратегического управления.
4. Стратегическое позиционирование бизнеса в условиях экономического кризиса.
5. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
6. Проблема соотношения корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц.

## **3. Расчетно-графическая работа.**

Задача 1. По действующему премиальному положению, упаковщику выплачивается премия за выполнение плана в размере 15 % и за каждый процент перевыполнения плана по 1,5 % сдельного заработка. Дневная тарифная ставка 4 разряда - 500 рублей. Норма выработки - 5 изделий в час. Отработано 168 часов (21 день). Изготовлено 900 изделий. Определить заработок.

Задача 2. Определить сдельный расценки на единицу продукции, если известно, что норма выработки составляет 5 пирожных в час. Часовая тарифная ставка 4 разряда, к которой принадлежит кулинар, составляет 500 рублей. Разряд работ - пятый. Относительное нарастание тарифных коэффициентов - 1,2.

Задача 3. Обработчик рыбы заработал за месяц по основным сдельным расценкам 7800 рублей, при этом выполнил норму выработки на 105 %. Труд работника оплачивается по сдельно-прогрессивной системе. Данная система предусматривает увеличение сдельных расценок в 1,2 раза на всю продукцию, выработанную сверх исходной базы, установленной на уровне выполнения норм выработки в 100 %. Определить общий заработок работника за месяц.

Задача 4. Сдельный заработок работника за месяц - 1850 рублей. Согласно действующему положению, работнику выплачивается премия в размере 50 % и за каждый процент перевыполнения плана по 5 % сдельного заработка. Работник выполнил план на 110 %. Определить заработок работника по сдельно-премиальной системе.

Задача 5. Сменная норма выработки кулинара равна 100 единиц, дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы, - 375 рублей. Определить сдельную расценку за единицу продукции.

Задача 6. Тарифная ставка работника 5 разряда - 900 рублей в день. Продолжительность смены - 8 часов. Норма времени на выпуск единицы

продукции - 4 часа. Работник за месяц (20 дней) выпустил 50 изделий. Его труд оплачивается по сдельно-премиальной системе. Согласно действующему премиальному положению, при выполнении плана (100 % нормы выработки) начисляется 60 % премии к сдельному заработку. Определить общую заработную плату работника за месяц.

Задача 7. Труд работника оплачивается по косвенной сдельной системе оплаты труда. За ним закреплено 3 объекта обслуживания. Первый объект имеет сменное задание - 5000 кг продукции, второй - 200 единицы продукции, третий - 6 нормо-часов. Тарифная ставка работника - 500 рублей



- 1) деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать собственный ресурсный потенциал организации и оставаться восприимчивой к возможностям и угрозам внешнего окружения, в котором она действует;
  - 2) деятельность по планированию, контролю и управлению транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутривозвратской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации;
  - 3) деятельность по эффективному использованию и координации таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью;
  - 4) деятельность, которая относится к созданию товаров и услуг путем преобразования входов (необходимых ресурсов всех видов) в выходы (готовые товары, услуги).
3. Продуктивно-рыночной стратегией или стратегией бизнеса являются:
- 1) правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе;
  - 2) правила, по которым строятся отношения организации с внешней средой;
  - 3) правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации;
  - 4) правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность.
4. Стратегическая зона хозяйствования это:
- 1) внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одном или нескольких подразделениях организации;
  - 2) отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
  - 3) называется некоторый экономически и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными операциями или функциями;
  - 4) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.
5. При высоком уровне неопределенности и динамики внешней среды организации, процесс стратегического менеджмента может быть представлен как цикл:
- 1) реализации;
  - 2) контроля;
  - 3) планирования предпринимательской деятельности;
  - 4) экстраполирующего планирования.
6. Модель механизма стратегического менеджмента позволяет:
- 1) осуществить оценку внешней среды относительно формируемой стратегии;
  - 2) осуществить оценку внутренней среды относительно формируемой стратегии;
  - 3) осуществить оценку потенциала руководства организации относительно формируемой стратегии;
  - 4) осуществить оценку позиционирования товара на рынке относительно формируемой стратегии.
7. Появление стратегических бизнес – единиц характерно для:
- 1) линейных (простых) организационных структур;
  - 2) функциональных организационных структур;
  - 3) дивизиональных (филиальных) организационных структур;
  - 4) линейно-функциональных организационных структур.

8. При идентификации бизнес-единиц в организации не является обязательным наличие следующего критерия их выделения:

- 1) стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- 2) стратегическая единица бизнеса самостоятельно проводит маркетинговые исследования и рекламные компании;
- 3) бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- 4) деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

9. Деловая стратегия это:

- 1) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности;
- 2) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- 3) стратегия, которая разрабатывается функциональным отделом или службой предприятия;
- 4) стратегия, которая показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать корпоративный портфель.

10. Миссия организации это:

- 1) конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация;
- 2) деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию;
- 3) совокупность задач подразделений предприятия;
- 4) сознательно и намеренно разработанная последовательность действий, которой придерживаются в конкретной ситуации.

11. Система стратегического менеджмента базируется на допущении, что:

- 1) прошлое повторяется;
- 2) тенденции сохраняются – существует экстраполяция;
- 3) присутствует формирование новых явлений, однако тенденции предсказуемы;
- 4) частичная предсказуемость по слабым сигналам.

12. Управленческая система “управление по слабым сигналам” входит в класс управленческих систем:

- 1) управления на основе контроля;
- 2) управления на основе экстраполяции;
- 3) управления на основе предвидения изменений;
- 4) управления на основе экстренных решений.

13. На предположении, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, базируется система:

- 1) долгосрочного планирования;
- 2) стратегического планирования;
- 3) стратегического управления;
- 4) антикризисного управления.

### **3. Вопросы для собеседования.**

1. Основные задачи анализа выполнения плана.
2. Анализ ритмичности производства.
3. Подготовка плана технического и организационного развития.
4. Выявление резервов роста эффективности производства и его интенсификации.
5. Состав показателей повышения эффективности производства.
6. Разработка планов материально-технического и ресурсного обеспечения.
7. Планируемый фонд заработной платы.

### **4. Вопросы для семинара.**

1. Конкурентоспособность товара, товарной массы, предприятия
2. Методические основы оценки конкурентоспособности различных организаций
3. Методика оценки конкурентоспособности персонала
4. Методика оценки конкурентоспособности товара
5. Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы
6. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения конкурентоспособности организаций.

## ***Тема 7. Система экономических механизмов управления предприятием.***

### ***1. Практическое задание.***

Факторный анализ экономической эффективности производства.

Для проведения первичного анализа выбрана совокупность показателей результатов и показателей факторов, определяющих эти результаты. При этом, как было указано выше, ряд показателей результатов рассматривается также в качестве показателей факторов.

1. Оформить исходные данные по значениям показателей экономической эффективности производства, в форме следующих таблиц.

Таблица 1

Показатели результатов

| Прибыль | Выручка от продаж | Товарная продукция | Себестоимость продукции | Оплата труда |
|---------|-------------------|--------------------|-------------------------|--------------|
|         |                   |                    |                         |              |

Таблица 2

Показатели факторов

| Выручка от продаж | Товарная продукция | Себестоимость продукции | Стоимость сырья и материалов | Стоимость основных производственных фондов | Оборотные средства | Численность работников | Оплата труда |
|-------------------|--------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|------------------------|--------------|
|                   |                    |                         |                              |                                            |                    |                        |              |

2. Сформировать матрицу исходных данных, содержащую значение показателей результатов и факторов в базисном (подстрочный коэффициент – 0) и исследуемом (подстрочный коэффициент – 1) периодах, а также значения индексов объема фактора ( $I_x$ ) и результата ( $I_y$ ) (таблица 3).

1.3. Провести предварительный анализ экономической эффективности предприятия на основе полученных значений индексов объемов факторов и результатов и ответить на следующие вопросы:

1. Произошло ли увеличение (уменьшение) объема получаемой прибыли?
2. Какие факторы обусловили данное увеличение (уменьшение): выручка от продаж, товарная продукция, себестоимость продукции, другие факторы?
3. Какая наблюдается тенденция: увеличения или уменьшения товарных запасов на складе?

4. Произошло ли снижение себестоимости выпускаемых изделий? Обусловлено ли данное снижение себестоимости снижением стоимости сырья и основных материалов или другими статьями калькуляции?
5. Пропорционально ли изменение стоимости оборотных средств?
6. Увеличилась ли средняя зарплата персонала за рассматриваемый период времени?
7. Произошёл ли рост объёмов производства? Отмечается экстенсивный или интенсивный рост?
8. Другие выводы по анализу индексов объёмов факторов и результатов данной компании.

Таблица 3

Показатели результатов и факторов в базисном и исследуемом периодах  
и индексы их объёма

| Показатели                 |                                                  | Базисный<br>период<br>$X_0, Y_0$ | Исследуемый<br>период<br>$X_1, Y_1$ | Значения<br>соответствующих<br>индексов<br>$I_X, I_Y, \%$ |
|----------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Результаты                 | Факторы                                          |                                  |                                     |                                                           |
| Прибыль                    |                                                  |                                  |                                     |                                                           |
| Выручка<br>от продаж       | Выручка<br>от продаж                             |                                  |                                     |                                                           |
| Товарная<br>продукция      | Товарная<br>продукция                            |                                  |                                     |                                                           |
| Себестоимость<br>продукции | Себестоимость<br>продукции                       |                                  |                                     |                                                           |
| Оплата труда               | Оплата труда                                     |                                  |                                     |                                                           |
|                            | Стоимость сырья и<br>материалов                  |                                  |                                     |                                                           |
|                            | Стоимость основных<br>производственных<br>фондов |                                  |                                     |                                                           |
|                            | Оборотные<br>средства                            |                                  |                                     |                                                           |
|                            | Численность<br>работников                        |                                  |                                     |                                                           |

1. Для проведения более глубокого анализа экономической эффективности компании сформировать матрицу, в которой отразить расчёт коэффициентов отдачи фактора на результат в базисном периоде (Результат / Фактор).
- 2.

Таблица 4

Коэффициенты отдачи факторов на результат в базисном периоде

|                         | Результаты |                   |                    |                         |              |
|-------------------------|------------|-------------------|--------------------|-------------------------|--------------|
| Факторы                 | Прибыль    | Выручка от продаж | Товарная продукция | Себестоимость продукции | Оплата труда |
| Выручка от продаж       |            | -                 |                    |                         |              |
| Товарная продукция      |            |                   | -                  |                         |              |
| Себестоимость продукции |            |                   |                    | -                       |              |

|                                            |  |  |  |  |   |
|--------------------------------------------|--|--|--|--|---|
| Стоимость сырья и материалов               |  |  |  |  |   |
| Стоимость основных производственных фондов |  |  |  |  |   |
| Оборотные средства                         |  |  |  |  |   |
| Численность работников                     |  |  |  |  |   |
| Оплата труда                               |  |  |  |  | - |

5. Пояснить экономический смысл всех полученных коэффициентов, исходя из того, что каждый коэффициент показывает значение результата, полученное на единицу фактора. Например, если отношение прибыли к выручке от продаж (коэффициент валовой прибыли) равно 0,11, а отношение оплаты труда к выручке от продаж (коэффициент отдачи выручки от продаж на оплату труда) равно 0,09, то это показывает, что каждые 100 у.д.е. продаж дали 11 у.д.е. прибыли и 9 у.д.е. оплаты труда.

6. Сформировать матрицу, в которой отразить расчёт коэффициентов отдачи фактора на результат в исследуемом периоде. Структура матрицы аналогична форме, представленной в таблице 4.

7. Пояснить экономический смысл всех полученных коэффициентов, аналогично пункту 1.5.

8. Сформировать матрицу индексов отдачи факторов. Структура матрицы аналогична форме, представленной в таблице 4. Индексы отдачи факторов рассчитываются как отношение отдачи факторов в исследуемом периоде к отдаче факторов в базисном периоде.

9. На основании матрицы, сформированной согласно пункту 1.8, с использованием, при необходимости, матриц, сформированных при выполнении пунктов 1.4 и 1.6, провести комплексный анализ показателей деятельности компании. Необходимо рассмотреть индексы, показывающие изменение показателей деятельности компании в исследуемом периоде по сравнению с базисным. Объяснить, в рамках имеющихся данных по результатам проведённых исследований, причины изменения данных показателей.

Обязательно провести анализ индексов отдачи следующих факторов:

- выручка от продаж;
- товарная продукция;
- стоимость основных производственных фондов;
- оборотные средства.

**Пример анализа.** Коэффициент отдачи товарной продукции на прибыль увеличился в исследуемом периоде по сравнению с базисным с 0,08 до 0,09. В то же время, индекс рентабельности продукции равен 1, что показывает неизменность уровня рентабельности в исследуемом периоде по сравнению с базисным. Следовательно, коэффициент отдачи товарной продукции на прибыль мог увеличиться либо вследствие повышения нормы прибыли, за счёт увеличения цены, либо вследствие сокращения объёмов готовой продукции, остающейся на складе. Индекс коэффициента валовой прибыли показывает неизменность данного показателя в исследуемом периоде по сравнению с базисным, следовательно, норма прибыли не увеличивалась. Индекс коэффициента реализации продукции показывает увеличение данного показателя, следовательно, можно предположить, что коэффициент отдачи товарной продукции на прибыль повысился за счёт сокращения запасов готовой продукции на складе.

Увеличение коэффициента рентабельности основных производственных фондов с 0,16 до 0,18 говорит о более эффективном их использовании. Но в то же время снижение коэффициента фондоотдачи показывает, что увеличение прибыли было достигнуто за счёт других факторов, а эффективность основных фондов либо снизилась, либо возросла непропорционально их

наращиванию. При этом наблюдается снижение коэффициентов рентабельности и оборачиваемости оборотных средств. Интенсивность использования трудовых ресурсов, согласно коэффициентам прибыли на одного работника и производительности труда, повысилась в исследуемом периоде по сравнению с базисным. В совокупности это свидетельствует об ухудшении состояния технологической системы и (или) ухудшении организации производства, труда и управления.

Снижение коэффициента рентабельности оборотных средств (индекс 0,97), при условии повышения уровня прибыли в исследуемом периоде по сравнению с базисным, говорит об увеличении оборотных средств в организации. Можно предположить, что в первую очередь это связано с увеличением уровня запасов сырья, материалов и полуфабрикатов в закупочной и производственной подсистемах организации, в распределительной подсистеме, как было рассмотрено выше, уровень запасов снизился. Для уточнения данного предположения и выявления причин необходимо проведение дополнительного, более детального анализа.

10. Сформировать матрицу фактических и желательных ситуаций, в ячейках которой указываются номера фактических (в числители дроби) и номера желательных (в знаменателе дроби) ситуаций. Желательные ситуации определяются исходя из оценки состояния внутренних и внешних условий и возможностей влияния на них. Номера желательных ситуаций могут быть определены студентом самостоятельно или взяты из таблицы 5 (значения дробей по знаменателю).

11. Сформировать матрицу приоритетов в улучшении ситуации. Приоритет определяется по разности номеров желательной и фактической ситуации. Чем больше эта разность, тем выше приоритет улучшения данной ситуации. Пример данной матрицы приведён в таблице 6.

Выводы:

На основании данных, полученных согласно пунктам 10 и 11, принять рекомендательные решения по улучшению производственно – хозяйственной деятельности. Описать данные решения в порядке сформированной приоритетности.

Таблица 5  
Матрица фактических и желательных ситуаций (пример)

|                                            | Результаты |                   |                    |                         |              |
|--------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|-------------------------|--------------|
| Факторы                                    | Прибыль    | Выручка от продаж | Товарная продукция | Себестоимость продукции | Оплата труда |
| Выручка от продаж                          | 6/1        | -                 |                    |                         | 6/1          |
| Товарная продукция                         | 1/1        | 6/6               | -                  |                         |              |
| Себестоимость продукции                    | 6/2        |                   |                    | -                       | 6/1          |
| Стоимость сырья и материалов               | 6/2        |                   | 6/2                | 6/4                     |              |
| Стоимость основных производственных фондов | 1/2        |                   | 9/2                |                         |              |
| Оборотные средства                         | 9/2        | 9/2               |                    |                         |              |
| Численность работников                     | 3/3        |                   | 3/3                |                         | 3/3          |
| Оплата труда                               | 1/1        |                   | 1/1                | 6/10                    | -            |

Таблица 6  
Приоритетность задач улучшения ситуаций (пример)

| Факторы                                    | Результаты |                   |                    |                         |              |
|--------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|-------------------------|--------------|
|                                            | Прибыль    | Выручка от продаж | Товарная продукция | Себестоимость продукции | Оплата труда |
| Выручка от продаж                          | 2          | -                 |                    |                         | 2            |
| Товарная продукция                         |            |                   | -                  |                         |              |
| Себестоимость продукции                    | 3          |                   |                    | -                       | 2            |
| Стоимость сырья и материалов               | 3          |                   | 3                  | 4                       |              |
| Стоимость основных производственных фондов | 5          |                   | 1                  |                         |              |
| Оборотные средства                         | 1          | 1                 |                    |                         |              |
| Численность работников                     |            |                   |                    |                         |              |
| Оплата труда                               |            |                   |                    | 3                       | -            |

## 2. Вопросы для семинара.

1. Планирование роста производительности труда.
2. План подготовки и повышения квалификации работающих.
3. Плановая себестоимость каждого вида продукции (калькуляция).
4. Планирование потенциала.
5. Планирование инвестиций.
6. Критерии, характеризующие оптимальность организационной структуры.

## 3. Коллоквиум.

1. Разработка инновационной стратегии развития организации.
2. Стратегические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.
4. Анализ и идентификация стратегических решений в деятельности организации.
5. Стратегические аспекты управленческих инноваций в деятельности организации.
6. Разработка функциональной стратегии (ценовой, финансовой, маркетинговой, рекламной, инновационной) организации.
7. Стратегия корпоративного управления организацией.
8. Стратегия выхода предприятия на фондовый рынок.
9. Программа внедрения стратегических изменений в организации.
10. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) как эффективного инструмента управления реализацией стратегии.
11. Стратегические аспекты формирования системы организационного обучения на предприятиях.
12. Влияние организационной культуры на процесс стратегического управления организацией.
13. Сравнительный анализ использования стратегического менеджмента в российских и зарубежных компаниях.

## Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятие организации производства.
2. Обособление организации производства в самостоятельную область знаний.

3. Основные закономерности организации производства на предприятии.
4. Инфляция и ее виды, социально-экономические последствия инфляции.
5. Антиинфляционная политика государства.
6. Бюджетная система РФ.
7. Государственный бюджет РФ.
8. Качество и уровень жизни населения. Показатели уровня жизни.
9. Понятие дохода. Виды доходов.
10. Государственная политика перераспределения доходов.
11. Трудовые отношения на предприятии.
12. Организация труда как составная часть организации производства.
13. Элементы комплексной системы организации труда.
14. Принципы проектирования рациональных трудовых процессов.
15. Нормирование труда.
16. Потребности и мотивация труда персонала.
17. Виды мотивации персонала.
18. Мотивация и эффективность труда.
19. Мотивация и стимулирование.
20. Тарифная система.
21. Формы и системы оплаты труда
22. Системный подход организации производства.
23. Производственное предприятие как организационная система.
24. Особенности предприятия как системы.
25. Модель организации производства.
26. Перечень подсистем организации производства.
27. Организационно-правовые формы коммерческих предприятий.
28. Организационные формы создания предприятия.
29. Собственность предприятия.
30. Типы построения производственной структуры управления.
31. Повышение эффективности производственной структуры предприятия.
32. Понятие производственного процесса, его принципы.
33. Пространственная организация производственных процессов.
34. Факторы, влияющие на производственную структуру предприятия.
35. Типы, формы и методы организации производства.
36. Организация систем качества на предприятии.
37. Роль стандартов ИСО 9001 и их применение в России.
38. Производственная инфраструктура предприятия.
39. Типы и методы организации производства.
40. Производственная структура предприятия.
41. Рабочее место, его организация и обслуживание.
42. Производственная мощность предприятия.
43. Задачи, виды и принципы планирования.
44. Бизнес-планирование на предприятии.
45. Разработка производственной программы предприятия.
46. Календарное планирование.

**Перечень вопросов и заданий,  
выносимых на дифференцированный зачёт**

1. Сущность и функции планирования.
2. Предмет и метод планирования.

3. Классификация планирования (сущность): по субъектам, по содержанию планов.
4. Классификация планирования (сущность): по методам обоснования, по времени действия, по типам целей, учитываемых при планировании.
5. Этапы планирования, Принципы и методы планирования.
6. Экономический рост, его сущность, цели и основные типы.
7. Экономические кризисы и циклический характер воспроизводства.
8. Система национальных счетов.
9. Основные задачи анализа выполнения плана.
10. Подготовка плана технического и организационного развития.
11. Выявление резервов роста эффективности производства и его интенсификации.
12. Состав показателей повышения эффективности производства.
13. Планирование повышения эффективности производства.
14. Ресурсное обеспечение организации.
15. Разработка планов материально-технического и ресурсного обеспечения.
16. План по труду и заработной плате.
17. Планирование роста производительности труда.
18. План подготовки и повышения квалификации работающих.
19. Плановая себестоимость каждого вида продукции (калькуляция).
20. Смета затрат на производство.
21. Фондообразующие показатели.
22. Методология финансового планирования, роль и место финансов в процессе управления организацией.
23. Структура издержек организации. Планирование издержек.
24. Основные понятия экономики производства.
25. Основные производственные фонды: классификация и структура.
26. Оценка стоимости основных производственных фондов.
27. Показатели использования основных фондов: расчет и применение.
28. Износ основных фондов.
29. Амортизация: суть и методы начисления.
30. Оборотные средства: понятие, структура, характеристика.
31. Источники формирования и пополнения оборотных средств.
32. Показатели использования и пути улучшения использования оборотных средств.
33. Причины дифференциации денежных доходов.
34. Основные понятия о трудовых ресурсах.
35. Движение трудовых ресурсов.
36. Государственная политика занятости.
37. Значение производственной программы на предприятии.
38. Сущность и цели финансового плана предприятия.
39. Назначение, содержание и порядок разработки бизнес-плана.
40. Процедуры банкротства.
41. Инвестиции. Виды инвестиций. Основные направления инвестиционной политики предприятия.
42. Инновация. Инновационный процесс.
43. Эффективность инновационного проекта.
44. Основные показатели эффективности: чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости инвестиций.
45. Понятия и основные показатели финансовой деятельности предприятия.

46. Основные понятия налоговой системы.
47. Определение размера налогооблагаемой прибыли.
48. Налог на прибыль. Ставка, условия, льготы.
49. Налог на добавленную стоимость. Ставка, условия, льготы.
50. Единый социальный налог: ставка, условия, льготы.
51. Организация научных исследований в рамках комплексной подготовки производства.
52. Применение функционально-стоимостного анализа в комплексной подготовке производства новой продукции.
53. Понятие производственного процесса, его структура. Классификация производственных процессов.
54. Концентрация как форма организации производства.
55. Специализация как форма организации производства.
56. Формы организации производства: кооперирование и комбинирование.
57. Особенности различных методов организации производства.
58. Поточный метод организации производства.
59. Особенности организации автоматизированного производства
60. Общая характеристика производственной структуры предприятия.
61. Типы производственной структуры.
62. Производственный цикл, его структура.
63. Виды движения предметов труда в производственном процессе.
64. Расчет длительности цикла сложного процесса. Направления деятельности по сокращению длительности производственного цикла на предприятиях.
65. Сравнительная характеристика различных типов производства.
66. Особенности массового и серийного типов производства

**Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов**

| № п/п                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Тип задания            | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                            | Правильный ответ | Время выполнения (в минутах) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|
| <b><i>ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</i></b> |                        |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                              |
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Задание закрытого типа | Что является первоначальным пунктом при планировании дел....<br>А. отбросить все неважные дела и заняться только важными;<br>В. составить полный список дел, которые нужно решить;<br>С. распределить дела по степени важности; | С                | 1                            |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
|          |                | D. дать задание секретарю или заместителю, чтобы те составили план дел                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                    |
| 2.       |                | <p>Что предпринимателю важно помнить при составлении плана...</p> <p>A. необходимо быть оптимистом во всем;</p> <p>B. необходимо составлять план учитывая долгосрочные перспективы;</p> <p>C. необходимо пессимистично оценивать ситуацию, чтобы найти лучший выход;</p> <p>D. необходимо быть уверенным, что выполнишь все дела в срок</p>                                 | B                   | 1                                  |
| 3.       |                | <p>Какая основная роль бизнес-плана для предприятия...</p> <p>A. это теоретическая формальность, без которой вполне можно обойтись;</p> <p>B. в нем будет храниться вся информация о предприятии;</p> <p>C. если предприятие большое, то у него должен быть бизнес-план;</p> <p>D. это своего рода карта по развитию бизнеса</p>                                            | D                   | 1                                  |
| 4.       |                | <p>На какие вопросы должен отвечать бизнес-план (отметьте несколько правильных ответов)...</p> <p>A. кто мои конкуренты;</p> <p>B. какую прибыль обеспечит мое предприятие;</p> <p>C. как будет необходимо возвращать кредит;</p> <p>D. кто мои клиенты и где они располагаются;</p> <p>E. что уникального в моей продукции;</p> <p>F. почему реклама конкурентов лучше</p> | D, E                | 1                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                           | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| 5.       |                | Каковы основные компоненты стратегического плана?<br>(отметьте несколько правильных ответов)...<br>А. миссия;<br>В. начальный капитал;<br>С. стратегия;<br>D. подбор рабочей силы;<br>Е. цели                                                                                  | А, С, Е             | 1                                  |
| 6.       |                | Что должно являться своего рода стержнем воплощения мечты в реальность...<br>А. четко поставленная цель;<br>В. финансовые возможности;<br>С. сильное желание добиться чего-либо;<br>D. отсутствие преград                                                                      | А                   | 1                                  |
| 7.       |                | В кругообороте оборотных средств не предусмотрена стадия ...<br>А. реализации;<br>В. снабжения;<br>С. производства;<br>D. складская                                                                                                                                            |                     |                                    |
| 8.       |                | В состав оборотных средств предприятия входят ...<br>А. только производственные запасы;<br>В. незавершенное производство, готовая продукция на складе;<br>С. оборотные фонды и фонды обращения;<br>D. запасы материалов, запасных частей, топлива, готовой продукции на складе | С                   | 1                                  |
| 9.       |                | Длительность финансового цикла сокращает увеличение длительности ...<br>А. операционного цикла;<br>В. технологического цикла;<br>С. оборота кредиторской задолженности;                                                                                                        | С                   | 1                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                             | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
|          |                | D. оборота дебиторской задолженности                                                                                                                                                                                                                                             |                     |                                    |
| 10.      |                | К ненормируемым оборотным средствам относят...<br>A. готовую продукцию;<br>B. незавершенное производство;<br>C. дебиторская задолженность;<br>D. производственные запасы                                                                                                         | C                   | 1                                  |
| 11.      |                | Разделение работников на основных и вспомогательных предполагает группа промышленно-производственного персонала:<br>A. инженерно-технических работников;<br>B. работников снабженческо-сбытовых служб;<br>C. рабочих;<br>D. работников финансово-расчетных служб                 | C                   | 1                                  |
| 12.      |                | Назначение классификации затрат по статьям калькуляции состоит в...<br>A. определении затрат на сырье и материалы;<br>B. основании для составления сметы затрат на производство;<br>C. расчете себестоимости единицы конкретного вида продукции;<br>D. установлении цены изделия | C                   | 1                                  |
| 13.      |                | Рентабельность капитала предприятия определяется как отношение чистой прибыли к...<br>A. себестоимости продукции;<br>B. заемному капиталу предприятия;<br>C. основным средствам; предприятия<br>D. стоимости имущества                                                           | D                   | 1                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| 14.      |                | Снижение прибыли предприятия является следствием...<br>А. сокращения персонала;<br>В. роста оборачиваемости активов;<br>С. роста себестоимости продукции;<br>D. снижения издержек производства                                                                                                       | С                   | 1                                  |
| 15.      |                | Чистая прибыль предприятия определяется как ...<br>А. прибыль от продаж минус себестоимость;<br>В. валовой доход плюс налоги;<br>С. налогооблагаемая прибыль плюс налоги;<br>D. прибыль до налогообложения минус налог на прибыль                                                                    | D                   | 1                                  |
| 16.      |                | Налоговой базой для исчисления всех налогов в соответствии с Налоговым кодексом РФ является элемент налога, представляющий собой...<br>А. величину налоговых исчислений;<br>В. величину издержек предприятия;<br>С. характеристику объекта налогообложения;<br>D. стоимость объекта основных средств | С                   | 1                                  |
| 17.      |                | Налоговый период в соответствии с налоговым кодексом - это период времени, по окончании которого:<br>А. применяются меры ответственности;<br>В. начинает исчисляться налог;<br>С. определяется налоговая база;<br>D. изменяется срок уплаты налога                                                   | С                   | 1                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                      | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| 18.      |                | Оптовая цена предприятия включает:<br>А. оплату труда, амортизацию и прибыль;<br>В. полную себестоимость единицы продукции и прибыль;<br>С. материальные затраты, амортизацию, заработную плату с начислениями<br>D. себестоимость, амортизацию и прибыль | В                   | 1                                  |
| 19.      |                | Основой для расчета оптовой цены предприятия является _____ себестоимость продукции.<br>А. общехозяйственная;<br>В. технологическая;<br>С. производственная;<br>D. полная                                                                                 | D                   | 1                                  |
| 20.      |                | Инвестиции в производство предполагают вложения в виде ...<br>А. затрат предприятия на производство и реализацию продукции;<br>В. текущих затрат на производство<br>С. капитальных затрат;<br>D. затрат на содержание машин и оборудования                | С                   | 1                                  |
| 21.      |                | Стратегия предприятия заключается в ...<br>А. особой дисциплине научного предвидения;<br>В. последовательности шагов по достижению основных; долгосрочных целей фирмы;<br>С. контроле процесса развития фирмы;<br>D. особом виде научной деятельности     | В                   | 1                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| 22.      |                | Основной целью портфельной стратегии является:<br>А. определение специфики и особенностей товара конкурента;<br>В. расширение и укрепление портфеля продукции;<br>С. выявление конкурентных преимуществ;<br>D. разделение труда                                                                                                                                 | В                   | 1                                  |
| 23.      |                | Бухгалтерский баланс характеризует...<br>А. денежные потоки организации за определенный период времени – отчетный год;<br>В. финансовые результаты деятельности организации за весь отчетный период;<br>С. финансовое положение организации по состоянию на отчетную дату;<br>D. изменение показателей эффективности финансовой деятельности за отчетный период | С                   | 1                                  |
| 24.      |                | Стратегия динамического роста заключается в:<br>А. росте прибыли за счет непрерывного роста рыночной ниши;<br>В. в регулярной проверке текущих задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач;<br>С. росте заработной платы сотрудников                                                                                                   | А, С                | 1                                  |
| 25.      |                | Делегирование полномочий — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных                                                                                                                                                                                                                         | А                   | 1                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания               | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
|          |                              | целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя<br>А. да;<br>В. нет                                                                                                                           |                     |                                    |
| 26.      | Задание<br>открытого<br>типа | <i>Ситуационная задача:</i><br>Коэффициент загрузки средств в обороте _____ характеризует отношение средних остатков оборотных средств к объему _____ продукции.<br>реализованной;<br>товарной;<br>чистой                           | реализованной       | 5                                  |
| 27.      |                              | <i>Ситуационная задача:</i><br>Нормативный производственный запас предприятия, создаваемый на случай сбоя в поставках, называется _____ запасом<br>транспортным;<br>текущим;<br>страховым;<br>технологическим                       | страховым           | 5                                  |
| 28.      |                              | <i>Ситуационная задача:</i><br>Затраты труда основных производственных рабочих включает расчет _____ трудоемкости.<br>управленческой;<br>полной;<br>производственной;<br>технологической                                            | технологической     | 5                                  |
| 29.      |                              | <i>Ситуационная задача:</i><br>Количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату, определяет _____ заработную плату работника.<br>индексированную;<br>фактическую;<br>реальную;<br>прогрессивную | реальную            | 5                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
| 30.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>Объем заработной платы вспомогательных рабочих при косвенно-сдельной системе оплаты труда зависит от объема выпуска продукции в _____ производстве.<br>обслуживающем;<br>основном;<br>вспомогательном;<br>инструментальном                                                                                                                                                                                                                                            | основном            | 5                                  |
| 31.      |                | <i>Решите задачу:</i><br>Величина капитала предприятия на начало года - 3200, на конец года - 3600 тыс. руб. Выручка от реализации продукции за отчетный год - 3050 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции по форме № 2 «Отчет о прибылях и убытках» - 2050 тыс. руб., управленческие расходы 130 тыс. руб. Прочие доходы составили 50 тыс. руб., прочие расходы 36 тыс. руб. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения составит ____%<br>15,3 %<br>24,56 %<br>26 %<br>27,63 % | 26 %                | 5-8                                |
| 32.      |                | <i>Решите задачу:</i><br>Выручка от реализации продукции за отчетный год 30500 тыс.руб., себестоимость реализованной продукции по форме №2 «Отчёт о прибыли и убытках» - 20500 тыс. руб., управленческие расходы - 3700 тыс. руб., коммерческие расходы - 1300 тыс. руб. Прочие доходы составили 500 тыс. руб., прочие расходы - 360 тыс. руб. Прибыль                                                                                                                                               | 5000                | 5-8                                |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                        | Правильный<br>ответ                              | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|
|          |                | от продаж продукции составила<br>___ тыс. руб.<br>2000<br>5000<br>5140<br>10000                                                                                                                                                                                             |                                                  |                                    |
| 33.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>На предприятиях, производящих<br>разнородную продукцию,<br>используется _____<br>метод _____ измерения<br>производительности труда.<br>коллективный;<br>фактический;<br>стоимостной;<br>натуральный                                          | стоимостной                                      | 5                                  |
| 34.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>Переменные затраты – это те<br>затраты, которые _____ объемов<br>производства в натуральных<br>измерителях.<br>остаются неизменными при<br>изменении;<br>увеличиваются при изменении;<br>изменяются _____ прямо<br>пропорционально изменению | изменяются прямо<br>пропорционально<br>изменению |                                    |
| 35.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>Бизнес-план освоения нового<br>производства относится к виду<br>_____ планирования.<br>экономического;<br>долгосрочного;<br>текущего;<br>стратегического                                                                                     | текущего                                         | 5                                  |
| 36.      |                | <i>Решите задачу:</i><br>Средняя величина капитала за<br>отчетный год – 500 тыс. р.<br>Прибыль о реализации<br>продукции составила 90 тыс. р.<br>Прочие доходы составили 50 тыс.<br>р., прочие расходы – 40 тыс. р.<br>Рентабельность капитала по<br>балансовой прибыли (до | 20%                                              | 5-8                                |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Правильный<br>ответ                                                                                                                             | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|          |                | налогообложения) составляет ____<br>%.<br>10<br>15,2<br>18<br>20                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                 |                                    |
| 37.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>В зависимости от горизонта планирования выделяют _____ планирование:<br>непрерывное;<br>долгосрочное;<br>оперативное;<br>тактическое                                                                                                                                        | долгосрочное                                                                                                                                    | 5                                  |
| 38.      |                | <i>Решите задачу:</i><br>На сумму 1000 у.е., вложенную в банк 01/01/2000, начисляются проценты по ставке 12% годовых. Срок вклада истекает через 1,5 года. Найти размер дохода на вложенную сумму.                                                                                                         | 150                                                                                                                                             | 5                                  |
| 39.      |                | <i>Решите задачу:</i><br>Если численность работающих не изменилась, а объём товарной продукции вырос на 10%, то выработка на одного работающего - ..... ». {<br>уменьшилась на 15%<br>увеличилась на 15%<br>увеличилась на 10%<br>не изменилась<br>уменьшилась на 10%                                      | увеличилась на 10%                                                                                                                              | 5                                  |
| 40.      |                | <i>Решите задачу:</i><br>Определить нормативную численность линейных специалистов и служащих, если численность рабочих 1260 чел., нормы управляемости: для мастеров 25 чел., для ст. мастеров – 100, для начальников участка – 300, для начальников цехов – 600 человек. Нормы нагрузки: для нормировщиков | Мастеров – 13 чел;<br>Начальников участков – 4 человека<br>Ст. мастеров – 2 человека<br>Нормировщиков – 5 человек;<br>Бухгалтеров – 4 человека. | 5                                  |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                     | Правильный<br>ответ                                                                                                                                                                                                                                            | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|          |                | 250 чел., для бухгалтеров<br>расчетного отдела – 300 чел.                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
| 41.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>Основной _____ целью<br>_____ плана является<br>отражение планируемого объема<br>выручки, стоимости продаж,<br>чистой прибыли и движения<br>финансовых потоков.<br>промышленного;<br>маркетингового;<br>производственного;<br>финансового | финансового                                                                                                                                                                                                                                                    | 5                                  |
| 42.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>Расчеты себестоимости<br>выпускаемой продукции (услуг)<br>выполняются в ____ разделе<br>бизнес-плана.<br>финансовом;<br>маркетинговом;<br>производственном;<br>организационном                                                            | производственном                                                                                                                                                                                                                                               | 5                                  |
| 43.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>Дебиторская задолженность<br>отражена _____ разделе<br>бухгалтерского баланса.<br>в V разделе пассива;<br>во II разделе актива;<br>в IV разделе пассива;<br>в III разделе актива                                                          | во II разделе актива                                                                                                                                                                                                                                           | 5                                  |
| 44.      |                | <i>Ситуационная задача:</i><br>Работодатель утверждает новую<br>систему оплаты труда персонала,<br>должен ли он делегировать<br>линейному менеджменту<br>оповещение о ее введении со<br>следующей недели?                                                                | Нет. Согласно ТК РФ,<br>за 2 месяца до<br>введения новой<br>системы оплаты<br>труда, работодатель<br>письменно извещает о<br>ней работников. При<br>наличии профсоюзной<br>организации на стадии<br>разработки требуется<br>привлечение его<br>представителей. | 5                                  |

| № п/п | Тип задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Правильный ответ                                                    | Время выполнения (в минутах) |
|-------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 45.   |             | <i>Ситуационная задача:</i><br>Сменная норма выработки рабочего равна 10 т., дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы, - 750 рублей. Тарифная ставка, соответствующая разряду работника – 800 рублей.<br>Определить сдельную расценку за 1 т. продукции.                                                                                                                                                                              | 80 руб/т, тк, согласно ТК РФ оплачивать должны по разряду работника | 5                            |
| 46.   |             | <i>Решите задачу:</i><br>Чему равна текущая стоимость двух денежных потоков \$100 и \$200, которые будут получены в конце периодов 1 и 2 соответственно, при условии, что стоимость денег 10% за период?                                                                                                                                                                                                                                             | Текущая стоимость PV при .10 = \$ 256.28                            | 5-8                          |
| 47.   |             | <i>Решите задачу:</i><br>Компания ABC, будет получать по 1\$ за период в течении трёх периодов: первый платёж- через один период с настоящего момента. Процентная ставка 10%; вычислите текущую стоимость аннуитета.                                                                                                                                                                                                                                 | B (3,.10) = 2.4869                                                  | 5-8                          |
| 48.   |             | <i>Решите задачу:</i><br>Предположим, что существует инвестиционный проект со следующими потоками:<br><div style="text-align: center;"><i>период</i><br/><i>0            1            2</i></div> <i>Денежный поток</i><br><div style="text-align: center;">_-\$12,337    \$10,00    \$5,00</div><br>Ставка дисконтирования 10%<br>Необходимо определить чистую текущую стоимость?<br>Принять решение принимать инвестиционный проект или отклонить? | NPV =\$886<br>Данный инвестиционный проект приемлем.                | 5-8                          |
| 49.   |             | <i>Решите задачу:</i><br>Вычислите внутреннюю норму окупаемости инвестиционного                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 16%                                                                 | 5-8                          |

| №<br>п/п | Тип<br>задания | Формулировка задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Правильный<br>ответ | Время<br>выполнения<br>(в минутах) |
|----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------|
|          |                | <p>проекта (IRR) со следующими потоками:</p> <p style="text-align: center;"><i>период</i></p> <p style="text-align: center;">0            1            2</p> <p><i>Денежный поток</i></p> <p style="text-align: center;">_-\$12,337    \$10,00    \$5,00</p> <p>Ставка дисконтирования 10%</p> <p>Внутренняя норма окупаемости инвестиционного проекта, или IRR определяется итеративным методом.</p> |                     |                                    |
| 50.      |                | <p><i>Решите задачу:</i></p> <p>Определите коэффициент текущей стоимости в конце третьего периода при ставке 10%?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0,7513              | 5-8                                |

#### 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

**Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)**

| №<br>п/п             | Контролируемые мероприятия      | Количество мероприятий / баллы | Максимальное количество баллов | Срок представления                                                           |
|----------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Основной блок</b> |                                 |                                |                                |                                                                              |
| 1.                   | Ответ вопросы                   | 1/20                           | 30                             | Согласно расписанию                                                          |
| 2.                   | Выполнение практических заданий | 5/2                            | 30                             | до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Электронное обучение» |
| <b>Всего</b>         |                                 |                                | <b>60</b>                      | -                                                                            |
| <b>Блок бонусов</b>  |                                 |                                |                                |                                                                              |

| №<br>п/п                   | Контролируемые мероприятия                                                                                           | Количество мероприятий / баллы | Максимальное количество баллов | Срок представления |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| 3.                         | Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Электронное обучение» |                                | 10                             |                    |
|                            | <b>Всего</b>                                                                                                         |                                | <b>10</b>                      |                    |
| <b>Дополнительный блок</b> |                                                                                                                      |                                |                                |                    |
| 4.                         | <i>Диф. зачёт</i>                                                                                                    |                                | <b>30</b>                      | -                  |
| <b>ИТОГО</b>               |                                                                                                                      |                                | <b>100</b>                     | -                  |

**Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)**

| Показатель                    | Балл |
|-------------------------------|------|
| <i>Неготовность к занятию</i> | 4    |

**Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)**

| Сумма баллов | Оценка по 4-балльной шкале |            |
|--------------|----------------------------|------------|
| 90–100       | 5 (отлично)                | Зачтено    |
| 85–89        | 4 (хорошо)                 |            |
| 75–84        |                            |            |
| 70–74        |                            |            |
| 65–69        | 3 (удовлетворительно)      |            |
| 60–64        |                            |            |
| Ниже 60      | 2 (неудовлетворительно)    | Не зачтено |

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **8.1. основная литература:**

1. Прогнозирование и планирование деятельности организаций в условиях рынка : учеб. метод. пособ. / Р.И. Акмаева, А.Ю. Вайчулис, Н.Ш. Епифанова, Д.А. Лунев, Н.А. Сафонова. - Астрахань : Астраханский ун-т, 2016. - 226 с. - (Мин-во образования и науки РФ. АГУ). - ISBN 978-5-9926-0976-9: 242-73, б.ц. : 242-73, б.ц.
2. Прогнозирование и планирование деятельности организаций в условиях рынка [Электронный ресурс] : учеб. метод. пособ. / Р.И. Акмаева, А.Ю. Вайчулис, Н.Ш. Епифанова, Д.А. Лунев, Н.А. Сафонова. - Астрахань : Астраханский ун-т, 2016. - CD-ROM (226 с.). - (М-во образования и науки РФ. АГУ). - ISBN 978-5-9926-0976-9: б.ц. : б.ц. (ЭБС «Консультант студента»).
3. Просветов, Г. И. Прогнозирование и планирование : задачи и решения : учеб.-практ. пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – Москва: Альфа-Пресс, 2008. – 294 с.
4. Проектный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Куценко Е.И. - Оренбург: ОГУ, 2017. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785741018354.html> (ЭБС «Консультант студента»).
5. Руденко Л.Г., Планирование и проектирование организаций [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Л.Г. Руденко - М. : Дашков и К, 2016. - 240 с. - ISBN 978-5-394-02497-9 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394024979.html> (ЭБС «Консультант студента»).
6. Планирование деятельности фирмы [Электронный ресурс] / Т.Н. Костюченко, Д.В. Сидорова - Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2015. - [http://www.studentlibrary.ru/book/stavgau\\_0017.html](http://www.studentlibrary.ru/book/stavgau_0017.html) (ЭБС «Консультант студента»).

### **8.1. Дополнительная литература:**

1. Бережнов Г.В. Стратегия позитивного и креативного развития предприятия: Учебник для магистров / Г. В. Бережнов, В. В. Дергунов. — 3-е изд., доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 716 с. (гриф ФИРО).
2. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность : доп. Советом УМО вузов РФ по образованию в области менеджмента в качестве учеб. пособия для студентов, обуч. по спец. "Менеджмент организации". - М. : КНОРУС, 2010. - 232 с. - ISBN 978-5-406-00070-0:130-00 130-00.
3. Тебекин, А.В. Менеджмент организации : рек. М-вом образования и науки РФ в качестве учеб. для студ. вузов ... по экон. спец. - М. : КНОРУС, 2006. - 416 с. : рис., табл. - ISBN 5-85971-322-3:112-00: 112-00. (1 экз. в т.ч. УЧ-1)
4. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент : Рек. М-вом образования и науки РФ в качестве учеб. для ... вузов, обучающихся по экономическим спец. и направлениям. - 6-е изд. - М.- СПб.- [ и др.] : Питер, 2008. - 496 с. - (Сер. "Учебник для вузов"). - ISBN 978-5-388-00142-9:165-00:165-00.

### **8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)**

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru).
3. Электронная библиотечная система IPRbooks. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)
4. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека (НЭБ) (свободный)
5. Справочная правовая система КонсультантПлюс: <http://www.consultant.ru>

6. Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ»: <http://garant-astrakhan.ru>

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа дисциплины при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).