

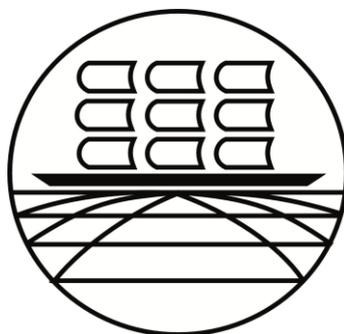
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МУРМАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «МГТУ»)

«ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник ММРК имени И.И. Месяцева

  
И.В. Артеменко  
«29» мая 2020 г.



## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ РАБОТАМ ОБУЧАЮЩИХСЯ

учебной дисциплины ПМ. 02 Организация работы коллектива исполнителей  
программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ)  
специальности: 26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики  
по программе базовой подготовки  
форма обучения: очная, заочная

Мурманск  
2020

**Рассмотрено и одобрено на заседании**

МК преподавателей дисциплин профессионального цикла по специальности: 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

Протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Председатель \_\_\_\_\_ И.А.Коморченко  
(подпись)

**Разработано**

на основе ФГОС СПО по специальности 26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики базовой подготовки, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 07 мая 2014г. № 444 и Международной конвенции о подготовке и дипломировании моряков и несения вахты 1978/95 года (ПДНВ-78) с поправками в части выполнения требований раздела А-III/6.

Автор (составитель): Урденко Л.В., преподаватель высшей категории «ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

Ф. , ученая степень, звание, должность, квалиф. категория

Эксперт (рецензент) : Дуплицкая С.В. преподаватель высшей категории «ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

Ф. , ученая степень, звание, должность, квалиф. категория







## Введение

Методические указания по практическим работам обучающихся профессиональному модулю ПМ. 02 Организация работы коллектива исполнителей составлены в соответствии с ФГОС СПО по специальности 26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики базовой подготовки, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 07 мая 2014г. № 444 и Международной конвенции о подготовке и дипломировании моряков и несения вахты 1978/95 года (ПДНВ-78) с поправками в части выполнения требований раздела А-III/6.

**1.1 Цели и задачи практических работ:** закрепление теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков и умений по отдельным темам курса. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения, формируются общие и профессиональные компетенции.

### 1.2 Требования к результатам освоения:

В результате освоения профессионального модуля обучающийся должен **уметь:**

- У1 Рационально организовывать рабочие места, участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда;
- У2 Рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели, характеризующие эффективность выполняемых работ;
- У3 Планировать работу исполнителей;
- У4 Инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ;
- У5 Принимать и реализовывать управленческие решения;
- У6 Мотивировать работников на решение производственных задач;
- У7 Управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками;
- У8 Обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии;
- У9 Применять компьютерные и телекоммуникационные средства;
- У10 Использовать необходимые нормативно-правовые документы.

**знать:**

- 31 Современные технологии управления работы коллектива исполнителей;
- 32 Основы организации и планирования деятельности работы коллектива исполнителей;
- 33 Принципы, формы и методы организации производственного и технологического процессов на производстве;
- 34 Характер взаимодействия с другими подразделениями;
- 35 Функциональные обязанности работников и руководителей;
- 36 Принципы делового общения в коллективе;
- 37 Основы конфликтологии;
- 38 Основные производственные показатели работы организации отрасли и ее структурных подразделений;
- 39 Методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей;
- 310 Виды, формы и методы мотивации персонала, в т.ч. материальное и нематериальное стимулирование работников;
- 311 Методы оценивания качества выполняемых работ;
- 312 Деловой этикет;
- 313 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- 314 Методы осуществления мероприятий по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Процесс изучения дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» направлен на формирование компетенций в соответствии с ФГОС СПО (табл. 1) и компетентностей в соответствии с требованиями Конвенции ПДНВ (табл. 1.1).\*

Таблица 1 - Компетенции, формируемые дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» в соответствии с ФГОС СПО

<b>Код компетенции</b>	<b>Содержание компетенции</b>	<b>Требования к знаниям, умениям, практическому опыту</b>
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	У 1, У3,31,32,34,35
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	У1, У4, 31,32, 33,311
ОК.3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	У3,У5,У8,У10,313,314
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	У9, У10,34,35
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	У9. У10,36,312,313
ОК 6.	Работать в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	У7, 34, 36, 37, 312
ОК 7.	Брать ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	У1,У4,У5,34,35,36,
ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	У3,У5,У6,32,39,313
ОК 9.	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	У1,У3,31,33,
ОК10.	Владеть письменной и устной коммуникацией на государственном и иностранном (английском) языке.	У10,36,312
ПК 2.1.	Планировать и организовывать работу коллектива исполнителей.	У1,У3, У4,У6,32, 33,34,35,39,310,313,314.ОП1, ОП4
ПК 2.2.	Руководить работой коллектива	У4,У6, 31,35, 36,37,39, 310,313

	исполнителей.	314, ОП2, ОП3
ПК 2.3.	Анализировать процесс и результаты деятельности коллектива исполнителей.	У2 ,38, 311, ОП5,

Компетентности, формируемые дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» в соответствии с Конвенцией ПДНВ.

<b>Код компетентности</b>	<b>Компоненты компетентности, степень их реализации</b>	<b>Результаты обучения</b>
МК 3.5	Компетентность «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» реализована полностью	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вопросы управления персоналом на судне и его подготовки;</li> <li>- методы эффективного управления ресурсами и умение их применять</li> <li>- методы принятия решений.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать результаты подготовки.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информацией о назначении обязанностей экипажа и предоставлении ему информации об ожидаемых стандартах деятельности и поведении осуществляемом с учетом особенностей соответствующих отдельных лиц;</li> <li>- действиями основанными на оценке имеющихся компетентностей и способностей, а также на эксплуатационных требованиях;</li> <li>- методами планирования и распределения ресурсов как это требуется в правильной последовательности для выполнения необходимых задач;</li> <li>-навыками демонстрирующими эффективное поведение руководителя;</li> <li>- информацией о текущем и прогнозируемом состоянии судна, оперативной обстановке, а также внешних условий;</li> <li>- методами принятия решений наиболее эффективных в конкретных ситуациях;</li> <li>- письменной и устной коммуникацией.</li> </ul>
МК 3.6	Компетентность «Вклад в безопасность персонала судна» реализована полностью	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способы личного выживания;</li> <li>- способы предотвращения пожара и умения бороться с огнем и тушить пожары.</li> <li>- приемы элементарной первой помощи.</li> <li>- личную безопасность и общественную обязанность.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать результаты одобренные подготовкой и опытом, как указано в разделе А-VI / 1, пункт 2</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надлежащим оборудование, обеспечивающим</li> </ul>

		<p>безопасность и защитным оборудование правильно использовать;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-процедурами и безопасной рабочей практикой, рассчитанными на защиту персонала и суда;</li><li>-процедурами, направленными на защиту окружающей среды;</li><li>- первоочередными и последующими действиями с целью получения сведения об аварии соответствующей установленному порядку действий в чрезвычайных ситуациях.</li></ul>
--	--	---

## 2. Тематический план видов практической работы обучающихся

Наименование разделов и тем	Содержание самостоятельной работы обучающихся	Аудиторная учебная нагрузка, час	Практическая работа обучающегося, час
1	2	4	5
<b>Раздел 1.</b>			
Тема 1.1.	Составление структурной схемы видов производственных инструктажей.	2	2
Тема 1.1.	Рациональная организация рабочих мест, расстановка кадров, обеспечение их предметами и средствами труда	2	2
Тема 1.2.	Обеспечение соблюдения правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии	2	2
<b>Раздел 2</b>			
Тема 2.2	Построение организационной структуры управления.	2	2
Тема 2.2	Определение мотивации деятельности.	2	2
Тема 2.2	Контроль деятельности исполнителей	2	2
Тема 2.3	Методы управления	2	2
Тема 2.4	Овладение приемами делового и управленческого общения	2	2
Тема 2.5.	Принятия и реализации управленческих решений.	2	2
Тема 2.6.	Выявление лидерских качеств.	2	2
Тема 2.6.	Решение ситуационных задач на определение стиля управления.	2	2
Тема 2.6.	Анализ конфликтных ситуаций в управлении.	2	2
<b>Раздел 3</b>			
Тема 3.1	Расчет длительности производственного цикла	2	2
Тема 3.2.	Расчет норм труда.	2	2
Тема 3.2.	Расчет показателей производительности труда	2	2
Тема 3.2.	Расчет заработной платы различных категорий работников.	2	2
Тема 3.3.	Расчет по принятой методике основных производственных показателей, характеризующих эффективность выполняемых работ.	2	2
Тема 3.3	Расчет себестоимости продукции (работ, услуг)	2	2
Тема 3.2..	Определение цены на продукцию (работ, услуг).	2	2
Тема 3.2..	Расчет основных экономических показателей.	4	4

## Практическая работа № 1.

### Тема 1.1 Организация работы коллектива исполнителей.

*Компетентность 3.6 «Вклад в безопасность персонала и судна» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний. Изучить виды производственных инструктажей: программу проведения, порядок документального оформления.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** Составление структурной схемы видов производственных инструктажей.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Организация работы коллектива исполнителей»; задания к практической работе № 1.

#### Перечень используемых источников

1. Международная конвенция о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты 1978 года, с поправками. Лондон.: Международная морская организация, 2013.-403 с.
2. Охрана труда: учебник / В.А. Девисилов –5-е изд., перераб. и доп. –М.: ФОРУМ, 2013. – 512 с.: ил. –(Профессиональное образование).
3. Правила по охране труда морского и речного флота (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2014 г. No 367н).

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Своевременность обучения безопасности труда работников организации обязан контролировать, инженер охраны труда или работник, на которого возложены эти обязанности приказом руководителя организации. Обучение и проведение инструктажей по безопасности труда должны иметь непрерывный многоуровневый характер. Работник, ставя свою подпись в журнале регистрации инструктажа, принимает на себя обязательства по соблюдению требований по безопасным методам работы, сведения о которых он получил во время инструктирования. То есть происходит перераспределение ответственности: представитель руководителя выполнил свои обязательства по охране труда (в данном случае в части инструктирования), и теперь осталось дело за работником. Предполагается, что если работник при выполнении работы будет следовать предписаниям инструкций, то вероятность повреждения его здоровья в результате несчастного случая сводится к минимуму. В этом и заключается смысл проведения инструктажей по охране труда. Инструктажи по безопасности труда подразделяются на: вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый, целевой.

#### Составление структурных схем проведения инструктажей.

На предприятиях разрабатывается методика проведения инструктажей по охране труда. Её оформление предусматривает составление структурных схем проведения инструктажей, в которых наглядным образом представлены организационные вопросы проведения.

На схеме 1 показан пример составления такой формы.

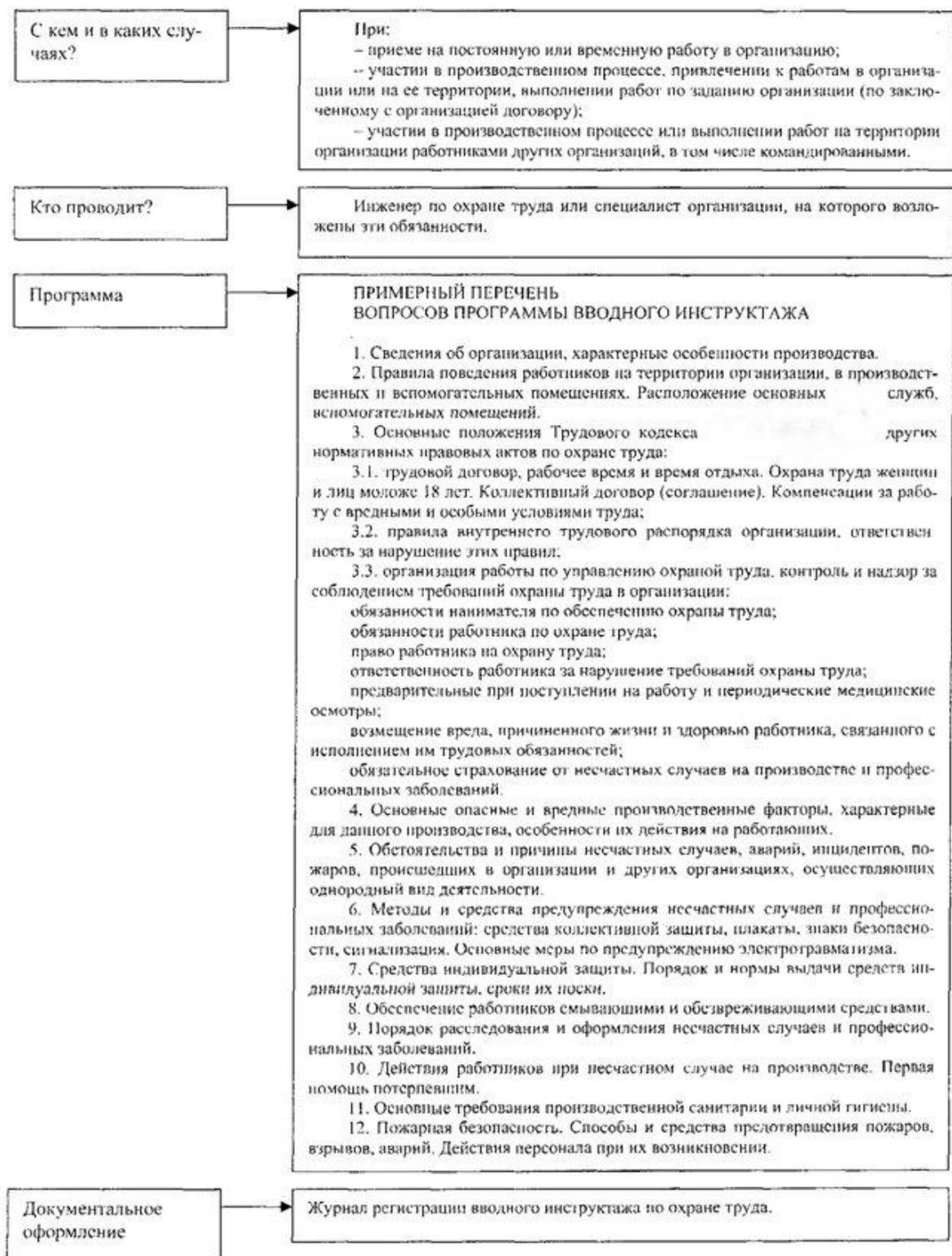


Схема 1 – Структурная схема проведения вводного инструктажа

### Задания для самостоятельного решения.

Изучите теоретический материал и выполните задания 1–4

#### Задание №1

Составить структурную схему первичного инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

#### Задание №2

Составить структурную схему повторного инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

### **Задание №3**

Составить структурную схему внепланового инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

### **Задание №4**

Составить структурную схему целевого инструктажа по образцу, показанному в шаблоне (схема 1.).

### **Задание № 5**

Составить таблицу с описанием содержания вводного инструктажа по форме:  
Таблица 1 – Теоретические основы проведения вводного инструктажа.

№	Вопрос	Ответ
1	С кем и в каких случаях проводится вводный инструктаж	
2	Кто проводит?	
3	Краткое содержание программы вводного инструктажа	
4	Документальное оформление проведения вводного инструктажа	

**Форма контроля** – защита практической работы

#### **Контрольные вопросы.**

1. В чем заключается смысл проведения инструктажей по охране труда?
2. Перечислите виды инструктажей
3. Для чего составляются структурные схемы инструктажей?
4. Какая документация используется для регистрации инструктажей?

#### **Практическая работа № 2.**

##### **Тема 1.1 Организация работы коллектива исполнителей.**

*Компетентность 3.6 «Вклад в безопасность персонала и судна» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** научиться применять рациональные приемы организации рабочих мест и составлять планы размещения оборудования.

**Наглядные пособия, оборудование:** Организация рабочих мест, расстановка кадров, обеспечение их предметами и средствами труда»; задания к практической работе № 2.

#### **Перечень используемых источников**

1. Международная конвенция о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты 1978 года, с поправками. Лондон.: Международная морская организация, 2013.-403 с.
2. Охрана труда: учебник / В.А. Девисилов –5-е изд., перераб. и доп. –М.: ФОРУМ, 2013. – 512 с.: ил. –(Профессиональное образование).
3. Правила по охране труда морского и речного флота (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2014 г. No 367н).

### Задания для самостоятельного выполнения:

Изучите теоретический материал и ответьте на вопросы:

1. Рабочее место (определение)
2. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании рабочего места?
3. Какие вредные и опасные производственные факторы возможные при работе?
3. Когда трудовые движения рациональны?
4. Каковы требования к планировке рабочего места электромеханика?
5. Оформите в таблицу информацию о применяемом оборудовании на рабочем месте

Таблица 1 – Оснащение рабочего места электромеханика.

№	Материально-техническое оснащение рабочего места	Предназначение

6. Опишите документальное оснащение рабочего места электромеханика.

Таблица 2 – Документальное оснащение рабочего места электромеханика.

Документация	Содержание

7. Какие требования предъявляются к одежде электромеханика на судне?
8. Сколько времени должна составлять продолжительность отдыха на судне. Обоснуйте ответ.
9. Понятие списочного и среднесписочного состава работников. Их отличия.
10. Понятие явочной численности работников.
11. Как определяется численность работников основного производства?
12. Как определяется численность вспомогательных рабочих?
13. От каких факторов зависит расчет потребного количества электриков?

**Форма контроля – защита практической работы**

#### Контрольные вопросы.

1. Дайте определение понятия «рабочее место».
2. Приведите классификацию видов рабочих мест.
3. Раскройте сущность и содержание процесса организации рабочих мест.
4. Какие направления организации рабочих мест существуют?

5. Что такое производственная операция, какова ее структура и роль в установлении рациональных приемов и методов труда?
6. Какая документация используется при организации рабочего места?
7. От каких факторов зависит расчет необходимого количества оборудования?
8. От каких факторов зависит расчет необходимого количества оборудования?
9. Как определяется степень использования оборудования?

### **Практическая работа № 3.**

#### **Тема 1.2. Планирование работы коллектива исполнителей.**

*Компетентность 3.6 «Вклад в безопасность персонала и судна» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** рассмотреть правила безопасности труда и проанализировать требования производственной санитарии.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Планирование мероприятий по контролю за соблюдением правил безопасности труда и выполнению требований производственной санитарии»; задания к практической работе № 3.

#### **Перечень используемых источников**

1. Международная конвенция о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты 1978 года, с поправками. Лондон.: Международная морская организация, 2013.-403 с.
2. Охрана труда: учебник / В.А. Девисилов –5-е изд., перераб. и доп. –М.: ФОРУМ, 2013. – 512 с.: ил. –(Профессиональное образование).
3. Правила по охране труда морского и речного флота (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2014 г. № 367н).

#### **Задачи для самостоятельного решения:**

##### **Задача 1.**

Матрос курил на судне, за что и был справедливо наказан. Работник был признан виновным в нарушении требований охраны труда, так как курил в неустановленном для этого месте, имеющем повышенную пожаро- и взрывоопасность. Опишите с выводами, в чем состояло нарушение, какие последствия будут для работника, последствия для работодателя, обоснование последствий?

##### **Задача 2.**

Электромеханик при выходе на вахту одел вместо рабочей обуви обыкновенную, за что был правомерно наказан работодателем. Опишите с выводами, в чем состояло нарушение, какие последствия будут для работника, последствия для работодателя, обоснование последствий?

##### **Задача 3.**

Моторист передвигаясь по судну оступился, из-за неудовлетворительного состояния покрытия палубы и отсутствия безопасных схем перемещения на судне, в результате чего получил травму. Госинспектором труда при расследовании несчастных случаев с мотористом было определено, что виноват в этом капитан. В чем состояло нарушение капитан ?

Дать ответа на вопросы:

1. Что такое охрана труда на судне?

2. Какими нормативно – правовыми документами регулируются положения по охране труда на морском и речном транспорте?
3. Какие основные типичные нарушения вы знаете?
4. Укажите основные источники взрывоопасных и пожароопасных веществ на судне?
5. Какие мероприятия необходимы для поднятия эффективности и предотвращения травматизма на судне?
6. Административные наказания в области нарушения правил охраны труда на водном транспорте.

### **Форма контроля – защита практической работы**

#### **Контрольные вопросы.**

1. Что такое производственная санитария ?
2. Профессиональные заболевания – это ...
3. Какими параметрами характеризуется производственный микроклимат?
4. Что относится к оптимальным, допустимым, вредным и опасным условиям труда.
5. Перечислите средства индивидуальной защиты от воздействия вредных веществ.

### **Практическая работа № 4.**

#### **Тема 2.2. Функции менеджмента. Управленческий цикл.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** спроектировать организационную структуру управления на примере конкретной организации (судна), проанализировать организационные структуры управления.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Организационные структуры управления»; задания к практической работе № 4.

#### **Перечень используемых источников.**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

#### **Задания для самостоятельного выполнения:**

Задание №1. Провести сравнительный анализ организационных структур управления.

Заполнить таблицу.

Название ОСУ	Характерные черты	Преимущества	Недостатки	Схема
Линейная				
Функциональная				
Линейно-функциональная				
Матричная				

#### Задание № 2.

Продумайте схему и спроектируйте вариант структуры управления в организации (на примере судна). В соответствии с этим:

- 1) Определите название организации (судна)
- 2) Разработайте схему организационной структуры управления.
- 3) Определите тип организационной структуры. Обоснуйте свой выбор.

#### **Форма контроля – защита практической работы**

##### **Контрольные вопросы.**

1. Перечислите и поясните основные элементы организационной структуры управления.
2. Каковы требования к организационным структурам управления?
3. В чем состоят принципы формирования организационных структур управления?
4. Каковы типы организационных структур?
5. Назовите основные полномочия, которые возлагаются на руководителей и сотрудников в организации, что они предполагают?

#### **Практическая работа № 5.**

##### **Тема 2.2. Функции менеджмента. Управленческий цикл.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** определение мотивации деятельности.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Мотивация труда»; задания к практической работе № 5.

##### **Перечень используемых источников.**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

### Содержание и порядок выполнения работы

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивации. Ступени мотивации. Правила работы с группой. Мотивация и иерархия потребностей. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Процессуальные теории мотивации. Сущность делегирования. Правила и принципы делегирования.

### Задания для самостоятельного решения.

#### Задание № 1.

Часто в деятельности менеджера приходится решать вопросы о внедрении новых прогрессивных методов работы подчиненных. Известно, что разные работники по-разному относятся к нововведениям.

Оцените, какие мотивы преобладают у следующих категорий работников:

- консервативных, т.е. настроенных неприязненно к совершенствованию организации деятельности предприятия;
- безразличных, т.е. пассивно, безучастно относящихся к повышению эффективности деятельности предприятия;
- благожелательных, т.е. рационально настроенных на разумное совершенствование деятельности предприятия;
- радикальных, т.е. настроенных на решительное совершенствование деятельности предприятия.

Определите, какие методы подходят для мотивации каждой из указанных категорий работников?

#### Задание № 2.

Выберите из предлагаемого ориентировочного перечня приемов мотивации те, которые соответствуют в большей степени каждому виду мотивов.

Мотивы	Приемы и способы воздействия на мотивы
Деловые; Коллективистские; Мотивы типа достижений и притязаний ; Мотивы избегания неудачи (личностно-негативные); Мотивы материального благополучия	Взаимная подстраховка Авансированная похвала Материальное вознаграждение Упорядочение режима труда Признание самооценки Обогащение содержания труда Участие в управлении Делегирование полномочий Уточнение должностных обязанностей Перспектива должностного роста Выражение доверия Апелляция к долгу и сознательности Обязывание к выполнению полномочий Повышение самостоятельности в работе Организация труда Предъявление требований Моральное стимулирование Перераспределение полномочий Уточнение критериев эффективности труда Информирование о результатах труда Уточнение расстановки персонала

	Наказание Оказание деловой помощи Оценка эффективности работы Регулирование делового взаимодействия
--	--

### Задание № 3.

#### Анализ конкретной ситуации.

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания. Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам: Хорошая зарплата - 34% работников Хорошие условия труда – 6% Хорошие отношения в коллективе – 18% Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%. Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят: Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%) Уважение в коллективе – 24% Интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

#### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Мотивация и стимулы являются основными факторами, побуждающими людей трудиться, повышать свою квалификацию, профессионально осуществлять свою деятельность. Проведение данного занятия позволяет курсантам определить, что лежит в основе их деятельности, что способствует саморазвитию, повышению своей квалификации, качественному выполнению профессиональной деятельности. Используется интерактивный метод обучения - анализ конкретных ситуаций.

**Форма контроля** – защита практической работы

#### **Контрольные вопросы.**

1. В чем отличие мотивации от стимулирования?
2. Какие Вы знаете теории мотивации?
3. В чем вы видите недостатки теории потребностей?
4. Для чего руководителю необходимо знать потребности подчиненных?
5. Перечислите процессуальные теории мотивации и в чем их суть?

### **Практическая работа № 6.**

#### **Тема 2.2. Функции менеджмента. Управленческий цикл.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** умения выбирать и применять формы и методы контроля в профессиональной деятельности.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Контроль деятельности экономического субъекта»; задания к практической работе № 6.

**Перечень используемых источников.**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

**Задания для самостоятельного решения.**

Задание №1. Познакомьтесь с предложенными ситуациями и выберите виды и формы осуществления контроля за выполнением работ:

1. Работник не справился с заданием, так как не понял, что делать, и либо не сделал ничего, либо сделал не то, что требовалось.
2. Работник забыл о порученном задании.
3. Работник отложил выполнение задания, решив, что другие задачи более важны.
4. Работник не выполнил задание, поскольку не владел необходимыми для этого опытом и знаниями.
5. Работник поленился выполнить задание.
6. Работнику для выполнения задания не хватило ресурсов (информации, полномочий, оборудования и т.п).
7. Работник не выполнил задание, так как посчитал задание угрозой своему статусу и не захотел его выполнять.
8. Работник не выполнил задание, так как посчитал его бессмысленным и неверным.
9. Работник не выполнил задание, потому что было плохое самочувствие, сложились непредвиденные обстоятельства и т.п.

**Руководство к выполнению работы**

1. Для выполнения работы необходимо заполнить следующую таблицу:

Производственная ситуация	Вид контроля	Форма контроля
1	2	3

2. Для того чтобы заполнить столбцы 2 и 3, необходимо выбрать виды и формы контроля, представленные в таблице 2:

Виды контроля	Формы контроля
Предварительный контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулирование задачи в общем виде при помощи вопросов: что делать? зачем?</li> <li>- задать подчиненному уточняющие вопросы по каждому значимому элементу поставленной задачи;</li> <li>- детализировано сформулировать задачу: что именно сделать? когда? В каком виде представить результат?</li> <li>- Разобраться, в чем причина сопротивления сотрудника, нежелающего выполнять задание;</li> <li>- выбрать другого исполнителя;</li> <li>- определить ресурсы для выполнения задания</li> </ul>
Текущий контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разбить работу на элементы и контролировать каждый из них;</li> <li>- осознанно установить более ранние сроки выполнения задания, чем требуется на самом деле;</li> <li>- простое напоминание о необходимости и сроках выполнения задания;</li> <li>- постоянное наблюдение за работой сотрудников при помощи видеокамер;</li> <li>- выборочное наблюдение за работой сотрудников;</li> <li>- проведение оперативного совещания с отчетом сотрудников о проделанной работе;</li> <li>- персональные встречи руководителя с подчиненными с обсуждением процесса выполнения задания;</li> <li>- обход рабочих мест руководителем;</li> <li>- ежемесячное представление отчетов руководителю;</li> <li>- регистрация исполнения поручения в специальном журнале;</li> <li>- сплошной тотальный контроль непосредственного начальника;</li> <li>- проведение выборочных проверок;</li> <li>- вынесение устного замечания;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость написать объяснительную записку;</li> <li>- подведение итогов соблюдения исполнительской дисциплины на совещании</li> </ul>
Заключительный контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фиксация факта выполнения задания;</li> <li>- оценка качества выполнения работы;</li> <li>- выявление причин отклонений;</li> <li>- определение санкций после оценки результата;</li> <li>- определение стимулирующих действий после оценки результатов;</li> <li>- составление отчета по итогам работы;</li> <li>- презентация подчиненным итогов работы;</li> <li>- аттестация персонала;</li> <li>- исследование удовлетворенности клиентов результатами работы исполнителей</li> </ul>

3. Помните, что в каждой ситуации необходимо рассмотреть все три вида контроля, выбрав варианты формы осуществления этого контроля.

4. После завершения работы над таблицей, сформулируйте вывод, ответив на вопрос: что такое система контроля и почему руководителю нельзя игнорировать в своей деятельности какой-либо вид контроля? Как вы думаете, какие профессиональные навыки вы приобрели, выполняя данную работу?

**Форма контроля** – защита практической работы

### **Практическая работа № 7.**

#### **Тема 2.3. Система методов управления.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** выбрать методы управленческого воздействия с учетом конкретных ситуаций.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Методы управления»; микрокалькулятор; задания к практической работе № 7.

#### **Перечень используемых источников**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.

2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиограф. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Методы управления. Понятие, классификация, взаимосвязь и взаимозависимость методов управления. Экономические методы управления. Административные и социально-психологические методы управления.

### **Задания для самостоятельного решения.**

Задание 1. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления вы будете использовать? Почему?

Задание 2. Подчиненный, игнорируя ваши советы и рекомендации, делает все по своему, не обращая внимание на замечания, не исправляя то, на что вы ему указываете.

Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления вы будете использовать? Почему?

Задание 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления вы будете использовать? Почему?

Задание 4. Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления вы будете использовать? Почему?

Задание 5. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Вы идете по коридору и видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления вы будете использовать? Почему?

Задание 6. Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Как вы поступите в данной ситуации? Какие методы управления вы будете использовать? Почему?

Задание 7. Представьте, что вы - руководитель одной из престижных фирм. И вот однажды, проходя мимо одного из отделов в рабочее время, вы замечаете, что одна из сотрудниц читает книгу, а другая - делает себе маникюр. Сделав им замечание, вы видите, что они не реагируют на ваше замечание и на ваше присутствие вообще.

Какие действия вы предпримете в этой ситуации? Какой метод управления вы будете использовать? Почему?

Задание 8. Директор предприятия, которое занимается тем, что выпускает детали для машин, установил дополнительную плату той смене работников, которая перевыполнит план.

Какой метод управления он применил? Обоснуйте ответ. Как это скажется на поведении работников и деятельности организации?

Задание 9. Начальник цеха провел инструктаж по технике безопасности во всей бригаде.

Какой метод воздействия и мотивацию он применил? Почему? Можно ли не использовать данные методы управления? Почему?

Задание 10. Директор объявил, что за опоздание на работу на 5 минут люди лишаются рабочих мест.

Какой метод управления он применил? В каких случаях это воздействие будет эффективным?

Задание 11. Вы - директор предприятия и решил проверить, чем занимаются ваши подчиненные. Вы пошли контролировать их работу и во время проверки увидели такую картину. Один из ваших подчиненных в рабочее время, когда у него много работы, разговаривает со своим ребенком, который пришел на работу к родителю по особенно важной причине. Вы объявите ему выговор, т.е. примените административное воздействие.

Как ваши действия отразятся на поведении работника? Что бы вы сделали в этой ситуации?

**Форма контроля – защита практической работы**

### **Контрольные вопросы.**

1. Определите значимость экономического стимулирования как метода воздействия субъекта на объект управления.
2. Назовите методы организационного воздействия.
3. Назовите методы распорядительного воздействия.
4. В чем сущность перехода от организационно-распорядительных методов к экономическим?
5. Какова цель социально-психологических методов управления
6. Сформулировать принципы формирования и использования механизма управления.
7. Определить сущность и значение социально-психологических методов управления.
8. Содержание и классификация социальных методов управления
9. Содержание и классификация психологических методов управления.

### **Практическая работа № 8.**

#### **Тема 2.4. Коммуникации в управлении.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в*

*подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знаний, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** применение различных форм общения в коллективе.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Деловое и управленческое общение»; задания к практической работе №8.

#### **Перечень используемых источников**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

#### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работ:** профессиональная этика руководителя; культура общения как норма деловой и профессиональной этики; культура речи. правила общения с подчиненными, виды и типы контроля подчиненных; деловое общение, его характеристика; фазы делового общения: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решения; проведение переговоров, совещаний, встреч, бесед.

#### **Задания для самостоятельного решения.**

Задание 1.

Менеджер хочет отказать подчиненному, убедив его в своей правоте. Поясните, какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера, используя следующие варианты:

1. Поставьте себя на мое место.
2. Когда будете начальником, тогда и будете вправе решать.
3. Я отвечаю за всех Вас (ответ необходимо кратко обосновать).

Задание 2.

Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчиненными. Объясните, где должна происходить беседа, используя следующие варианты:

1. В кабинете менеджера.
2. На нейтральной территории.
3. В кабинете подчиненного, желательно с присутствием посторонних.

Задание 3.

Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Поясните как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление, используя следующие варианты:

1. Как Вы думаете?
2. Каковы Ваши предложения?
3. Вы будете выполнять или нет?

Задание 4.

Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

*Ситуация 1.*

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Поясните, что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию.

*Ситуация 2.*

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз «сворачивать» беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Объясните, как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения.

*Ситуация 3.*

У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Укажите, что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы.

*Ситуация 4.*

Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Укажите, какие замечания и каким образом их необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе.

*Ситуация 5.*

Ваш сотрудник «вышел из себя» во время делового взаимодействия с вами, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Объясните, что вы предпримете.

*Ситуация 6.*

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим. Когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Поясните, как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом. Укажите, что вы предпримете.

#### Тест 1. «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, т.к. вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?
16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Ответы: Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – нет

5, 8, 10, 11, 12, 13 – да

0–5 баллов – Вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуется.

6–11 баллов – Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

12–16 баллов – Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет!

#### Тест 2: Умеете ли вы вести переговоры?

Дайте ответ, выбирая между «да» и «нет».

1. Удивляет ли вас реакция людей, которых вы видите впервые
2. Есть ли у вас привычка заканчивать фразу за других, так как вы знаете, что они скажут?
3. Часто ли вы жалуетесь, что не имеете нужных средств, чтобы довести до конца свою работу?
4. Возражаете ли вы или желаете возразить, когда критикуют мнение, близкое вам, или вашу группу (коллектив)?
5. Способны ли вы прикинуть, чем будете заняты в ближайшие 6 месяцев?
6. На совещании вы не знаете всех участников. Избегаете ли вы намеренно раскрывать свою точку зрения?
7. Считаете ли вы, что во всех переговорах всегда бывают победители и побежденные?
8. Не говорят ли о вас, что вы упрямый и твердолобый?
9. Считаете ли вы, что во всех переговорах, где надо договориться до пяти пунктов, следует начинать с пятого?
10. Трудно ли вам скрывать плохое настроение, когда играете с друзьями (например, в шахматы или в карты) и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым отвечать пункт за пунктом тому, кто высказывает на совещании мнение, противоположное вашему?
12. Неприятно ли вам часто менять один вид занятий на другой?
13. Занимаете ли вы ту должность и получаете ли такую зарплату, на какие рассчитывали несколько лет назад?
14. Считаете ли вы возможным использовать слабости других, чтобы достичь своих целей?
15. Уверены ли вы, что легко найдете аргументы, чтобы убедить других в своей правоте?
16. Тщательно ли вы готовитесь к будущим деловым встречам и совещаниям?

Запишите по одному очку за каждый ответ, который совпал со следующими:

1. Нет. 2. Нет. 3. Нет. 4. Нет. 5. Да. 6. Нет. 7. Нет. 8. Да. 9. Нет. 10. Да. 11. Да. 12. Да. 13. Да. 14. Нет. 15. Нет. 16. Нет.

### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоит в качестве руководителя.

**Форма контроля** – защита практической работы

### **Контрольные вопросы.**

1. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
2. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
3. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
4. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?
5. Охарактеризуйте структуру переговоров?
6. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
7. Что такое «тактика ведения переговоров»?

### **Практическая работа № 9.**

#### **Тема 2.5. Управленческое решение.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6)*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** принятия и реализации управленческих решений..

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Управленческое решение»; задания к практической работе №9.

#### **Перечень используемых источников**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

#### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Труд менеджера связан с постоянным разрешением проблем, поэтому принятие решений является основой управления.

Решение - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Управленческое решение - это выбор альтернативы (одного варианта из двух или нескольких), предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления. Процесс принятия управленческих решений - это совокупность взаимосвязанных целенаправленных логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

#### **Задания для самостоятельного решения.**

##### **Ситуация 1**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

#### Ситуация 2

Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя.

#### Задание 1.

Проанализируйте процесс принятия решений. Стоило ли поступить иначе, если бы вы тогда были знакомы с основными моделями и приемами принятия решений?

Вследствие неэффективности работы предприятия (высокие затраты, прибыль 0%, высокая текучесть кадров) было принято решение закрыть данное предприятие. Причина заключалась в низкой мотивации работы сотрудников: нет привлекательных условий работы, бесплатных обедов, бесплатного проезда, мало клиентов, предприятие расположено на окраине города. Из 10 человек приглашенных работать соглашался только 1. Но и тот через некоторое время увольнялся. Поэтому очень трудно было укомплектовать штат работников, и было принято решение закрыть предприятие.

Стоило ли поступить иначе, если бы мы тогда были знакомы с основными моделями и приемами принятия решений?

Проанализируем данную ситуацию. Итак, проблема заключается в низкой мотивации работы сотрудников. В этой ситуации для функции управления типичны следующие решения:

1. В чем нуждаются мои подчиненные?

2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей фирмы?

3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросла, то почему это произошло?

4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

#### Задание 2.

В результате усиления позиций конкурентов у фирмы ООО «Север» возникли сложности со сбытом оборудования. Имеются следующие варианты решения задачи:

Варианты решения задачи	Вариант задания	
	I	II
1) снизить производство оборудования. При этом потери фирмы составят	с 5000 до 4000 ед. в месяц 50000 у.е.	с 6000 до 5000 ед. в месяц 100000 у.е.
2) усовершенствовать производимое оборудование. В этом случае потери дохода составят	20000 у.е. (от модернизации) и 30000 у.е. (от внесений изменений в технологию)	30000 у.е. (от модернизации) и 50000 у.е. (от внесений изменений в технологию)
3) усилить рекламную компанию.		

В этом случае затраты на единицу продукции возрастут	на 8 у.е.	на 7 у.е.
--	-----------	-----------

По заданному варианту определить:

- 1) факторы, влияющие на принятие решений;
- 2) рассчитать доходность;
- 3) выбрать окончательное решение;
- 4) оформить решение в табл. 1

Таблица 1

Содержание этапов процесса принятия решения

Характер проблемы	Альтернативы	Ограничения	Критерий	Выбор
1	2	3	4	5

### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Для руководителя важным является умение правильно и своевременно принимать управленческие решения. Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. То есть это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

**Форма контроля** – защита практической работы

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте классификацию управленческих решений.
2. Раскройте смысл классификационного признака «по объекту управления».
3. Раскройте понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.
4. Какие этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют?
5. Что такое проблема и ее решение?
6. Какие мероприятия осуществляются на этапе подготовки к разработке управленческого решения?
7. Какие мероприятия осуществляются на этапе разработки управленческого решения?
8. Какие мероприятия осуществляются на этапе принятия решения, реализации и оценки результата?
9. Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?
10. Раскройте факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
11. Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.
12. Каковы цели и критерии оценки управленческих решений?
13. В чем заключается сущность принятия решения ЛПР?
14. Перечислите основные формы УР.
15. Как оформляются УР?
16. Какие элементы включает организация выполнения решения?
17. Перечислите основные этапы реализации УР.
18. В чем заключается организационно-распорядительная деятельность менеджера по реализации УР?

19. Сформулируйте психологические особенности организации исполнения УР.
20. Назовите причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления.
21. Сформулируйте основные способы доведения решения до исполнителей.

### **Практическая работа № 10.**

#### **Тема 2.6. Руководство: власть и партнерство.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** выявление лидерских качеств.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Руководство: власть и партнерство»; задания к практической работе №10.

#### **Перечень используемых источников**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

#### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** индивидуально-типологические особенности личности: типы темперамента, акцентуация характера, организаторские способности. Психологические аспекты малых групп и коллективов: классификация и стадии развития групп, формальные и неформальные группы.

#### **Задания для самостоятельного решения.**

*Тест на определение качеств руководителя.*

В каждом из пунктов найдите то определение, которое наиболее точно характеризует ваши качества.

1. Инициатива:
  - а) ищет дополнительные задания, очень искренний;
  - б) находчив, смекалист при выполнении заданий;
  - в) выполняет необходимый объем работ без указания руководства;
  - г) безынициативный, ждет указаний.
2. Отношение к другим:
  - а) позитивное, дружелюбное;
  - б) приятный в общении, вежливый;
  - в) иногда с ним трудно работать;
  - г) сварливый и некоммуникабельный.
3. Лидерство:

- а) сильный, уверенный, внушает доверие;
- б) умело отдает эффективные приказы;
- в) ведущий;
- г) ведомый.

4. Ответственность:

- а) выполняет ответственно все поручения;
- б) соглашается с поручениями, хотя и не без протеста;
- в) неохотно соглашается с поручениями;
- г) уклоняется от любых поручений.

5. Организаторские способности:

- а) обладает способностью убеждать людей и выстраивать факты в логическом порядке;
- б) способный организатор;
- в) средние организаторские способности;
- г) плохой организатор.

6. Решительность:

- а) быстрый и точный;
- б) основательный и осторожный, осмотрительный;
- в) быстрый, но часто делает ошибки;
- г) сомневающийся и боязливый.

7. Упорство:

- а) целеустремленный, его нелегко обескуражить трудностями;
- б) предпринимает постоянные усилия;
- в) средний уровень упорства и решительности;
- г) почти никакого упорства.

Обработка результатов.

Сравните ваши результаты с ключом и суммируйте полученные вами баллы.

Ключ

Определение «а» - 4 балла; определение «б» - 3 балла;

Определение «в» - 2 балла; определение «г» - 1 балл.

Подведем итоги

Если вы набрали от 25 до 28 баллов, то оценка вашего потенциала управления собственным делом может быть отличной;

От 21 до 24 баллов – очень хорошей;

От 17 до 20 баллов – хорошей;

От 13 до 16 баллов – средней;

От 7 до 12 баллов – плохой.

Определение требований к качествам руководителей различных иерархических уровней».

В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу

Комментарий. Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

Таблица Навыки эффективного руководителя

Степень значимости	А	Б	С
1	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать эффективное решение

Проранжируйте следующие варианты ответов по степени их близости к Вашему мнению (цифрой «4» отметьте ответ, который наиболее согласуется с Вашей точкой зрения, а цифрой «1» - ответ, который наименее Вам подходит).

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации, должен:
  - a) Поговорить с ним и объяснить, что от него требуется;
  - b) Наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил;
  - c) Изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами;
  - d) Поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации.
2. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому, что:
  - a) В противном случае невозможна реализация поставленных целей;
  - b) Вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками;
  - c) Знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха;

- d) Только уважающие друг друга люди будут работать эффективно.
3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего?
- a) Мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания;
  - b) Мне будет сложно ставить перед ними цели;
  - c) Я не смогу быть самым компетентным, и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы;
  - d) Мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность.
4. Роли руководителя определяются:
- a) Целями и стратегией организации;
  - b) Особенности его деятельности и спецификой подчиненных;
  - c) Ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов;
  - d) Местом в структуре организации.
5. По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:
- a) Бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции;
  - b) Умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена;
  - c) Занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов);
  - d) Умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники.
6. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:
- a) Человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения;
  - b) Человека, который умеет организовать работу оптимальным образом;
  - c) Человека, наиболее компетентного и знающего;
  - d) Человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым.
7. Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете?
- a) Поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия;
  - b) Поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ;
  - c) Поговорю с каждым участником и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы;
  - d) Поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников.
8. Двусторонний контакт между руководителем и подчиненным очень важен, потому что:
- a) Руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости;
  - b) Руководитель может согласовать цели организации и подчиненного;
  - c) Руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом;
  - d) Руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает.
9. Руководитель организации должен отвечать:
- a) За рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных;
  - b) За наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы;
  - c) За эффективную организацию работы;
  - d) За наличие целей и стратегии работы организации.

Для заполнения таблицы, пометьте соответствующую букву, при ответе на каждый из 9 вопросов. Подсчитайте количество проставленных баллов, относящихся к каждой из управленческих ролей. Запишите полученное число в графе «Сумма». Определите, к какой из управленческих ролей Вы более склонны, по величине полученной суммы. Так как вряд

ли все Ваши ответы с наиболее высокой степенью согласия попали только в одну категорию, то выбрав 2 роли с преобладающим количеством таких ответов, Вы можете определить свою индивидуальную модель сочетаний управленческих ролей. Например, если у человека 4 таких ответа в категории Администратор, 3 – в категории Управленец, и только 2 – в категории

Организатор, то он относится к типу УА – Управленец-Администратор.

### **Ключ к заданию**

Роли:	Номера вопросов									Сумма:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Управленец	D	C	B	A	D	A	D	B	D	
Организатор	C	B	A	D	C	B	A	C	C	
Администратор	B	A	D	C	A	D	B	A	B	
Руководитель	A	D	C	B	B	C	C	D	A	

*Существует 6 основных сочетаний ролей:*

1. УО – универсальный руководитель. Выполняет все функции, испытывает трудности с делегированием, очень работоспособен. На начальном этапе развития организации очень эффективен. Не способен к сложной, командной работе. Он – одиночка.

2. УР – общественный деятель, харизматичный лидер, вождь. Не конкретен, крайне непоследователен. Избегает ответственности. Хороший персональщик, эффективный руководитель проекта, креативщик. Не эффективен при жестких регламентах.

3. УА – обладает стратегическим мышлением. Последователен в достижении целей. Очень результативен (план-факт). Вызывает недовольство коллектива. Выдерживают только люди с рабской психологией.

4. ОР – «массовик-затейник». Идеальный руководитель среднего звена. Собирает работоспособный коллектив, является объединяющим элементом. Нечестолобив, не стремится в топы. Неровно, непрогнозируемо работает. Результативность есть, эффективность страдает. Упущен стратегический смысл.

5. ОА - задачи преобразует в процессы, распределяет по исполнителям и успешно все это администрирует. Не принимает во внимание человеческий фактор. Ориентирован на задачу и технологии. Успешен в технологичных процессах, в наведении порядка, в руководстве госструктурой.

6. РА – «серый кардинал». Жесткий манипулятор. Умеет подстроиться под людей, жестко добиваясь выполнения поставленных задач. Ему не важно достижение цели, важен процесс. Не конкретен и бессистемен в работе. Его очень сложно контролировать.

#### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, - свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

**Форма контроля – защита практической работы**

#### **Контрольные вопросы:**

1. Опишите общие сущностные характеристики лидерства.
2. Перечислите основные отличительные черты лидера и руководителя по Б. Д. Парыгину.
3. В чем функциональное сходство и различие организационного управления и руководства?
4. Перечислите основные функции организационного лидера.

5. Дайте определение понятия «харизма».
6. Назовите основные постулаты, характеризующие харизму как социально-психологический феномен.
7. Перечислите основные компоненты харизмы.

## **Практическая работа № 11.**

### **Тема 2.6. Руководство: власть и партнерство.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** решение ситуационных задач на определение стиля управления.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Руководство: власть и партнерство»; задания к практической работе №11.

#### **Перечень используемых источников.**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

#### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** стили управления (автократический, демократический, либеральный). Достоинства и недостатки стилей. Область применения.

#### **Задания для самостоятельного решения.**

Задание 1.

Определите стиль руководства трудовым коллективом. Обоснуйте.

1. Руководитель в своей деятельности ориентируется на собственное мнение и оценки. Стремится к власти, уверен в себе, склонен к жестокой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

2. Руководитель в процессе трудовой деятельности снисходителен к работникам. Отсутствует требовательность и строгая дисциплина, контроль, наблюдается панибратство с подчиненными. Имеет склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Задание 2.

2.1 Заполните таблицу, указав методы управления, характерные для известных стилей руководства:

Стиль руководства	Методы управления

2.2 Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства:

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки

### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это значит, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях. Стиль руководства определяется характером деятельности организации, ее культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами. Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Отсюда ясно, что руководитель любого иерархического уровня должен уметь пользоваться всеми стилями управления. Он должен знать их сильные и слабые стороны, условия и границы правильного применения каждого стиля.

**Форма контроля** – защита практической работы

### **Контрольные вопросы.**

1. Дать понятие и раскрыть сущность стиля руководителя трудовым коллективом фирмы.
2. Сформулировать основные факторы, определяющие стиль руководства.
3. Охарактеризовать стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

### **Практическая работа № 12.**

#### **Тема 2.6. Руководство: власть и партнерство.**

*Компетентность 3.5 «Применение навыков руководителя и умение работать в команде» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** разрешение конфликтных ситуаций и социальной напряженности в коллективе

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Управление конфликтами в организации»; задания к практической работе №12.

**Перечень используемых источников.**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Гладков И.С. Менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Гладков И.С. - М. : Проспект, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html>
3. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Менеджмент : практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 132 с. : табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

### Содержание и порядок выполнения работы

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** понятие конфликта, его объект и предмет. Типологии конфликтов. Причины конфликтов в организации. Динамика процесса конфликта. Управление конфликтом

#### Задания для самостоятельного решения.

Задание 1.

Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни. Заполните таблицу:

Таблица

#### Анализ компонентов конфликтной ситуации

№	Критерий	Конкретный пример из ситуации
1.	Участники конфликтного взаимодействия	
2.	Причина конфликта	
3.	Объект конфликта	
4.	Направленность конфликта	
5.	Степень длительности конфликта	
6.	Кульминация конфликта	
7.	Социальные последствия (результативность)	

Далее следует провести подробный письменный анализ ситуации.

- а) Указать, на каком этапе конфликтная ситуация еще могла быть разрешена мирным путем, и что для этого должны были сделать ее участники.
- б) Охарактеризовать тактику и оценить эффективность поведения сторон в конфликте.
- в) Предложить варианты более эффективного поведения сторон.
- г) Спрогнозировать возможные варианты развития событий в случае более эффективного поведения сторон.
- д) Сделать обобщения и сформулировать аргументированные выводы.

Задание 2.

Определите природу конфликта в следующих ситуациях:

*Ситуация 1.* Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

*Ситуация 2.* При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

*Ситуация 3.* Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к

работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

*Ситуация 4.* Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

*Ситуация 5.* Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

*Ситуация 6.* Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

*Ситуация 7.* На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полушутливой форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Тест: «Пять способов регулирования конфликтов по Кеннету Томасу».

*Выберите одно из 2-х утверждений:*

1.А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.

2.А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить хорошие отношения.

4.А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.А. Улаживая спорные ситуации, я все время стараюсь найти поддержку других.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

6.А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться большего.

8.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.А. Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.

12.А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

13.А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

- 14.А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15.А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
- 16.А. Я стараюсь не задевать чувства другого.  
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
- 18.А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
- 19.А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20.А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21.А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22.А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
Б. Я отстаиваю свои желания.
- 23.А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24.А. Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
- 25.А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26.А. Я предлагаю усредненную позицию.  
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 27.А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.  
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого человека.
- 29.А. Я предлагаю усредненную позицию.  
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 30.А. Я стараюсь не задевать чувства другого.  
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

*Обработка результатов:*

*Соперничество*

3-А, 6-Б, 8-А, 9-Б, 10-А, 13-Б, 14-Б, 16-Б, 17-А, 22-Б, 25-А, 28-А.

*Сотрудничество*

2-Б, 5-А, 8-Б, 11-А, 14-А, 19-А, 20-А, 21-Б, 23-А, 26-Б, 28-Б, 30-Б.

*Компромисс*

2-А, 4-А, 7-Б, 10-Б, 12-Б, 13-А, 18-Б, 20-Б, 22-А, 24-Б, 26-А, 29-А.

*Избегание*

1-А, 5-Б, 6-А, 7-А, 9-А, 12-А, 15-Б, 17-Б, 19-Б, 23-Б, 27-А, 29-Б.

*Приспособление*

1-Б, 3-Б, 4-Б, 11-Б, 15-А, 16-А, 18-А, 21-А, 24-А, 25-Б, 27-Б, 30-А.

## **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Управлять конфликтом в организации – это значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Существуют несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные методы и межличностные стили.

Группа структурных методов в большей степени предполагает использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта, межличностная – выбор определенного стиля поведения оппонентов при разрешении или предотвращении конфликта.

### **Форма контроля – защита практической работы**

#### **Контрольные вопросы.**

1. Раскрыть понятие и природу конфликта в организации.
2. Привести типологию конфликтов.
3. Назвать причины возникновения конфликтов.
4. Перечислить этапы развития конфликта.
5. Назвать элементы конфликтной ситуации.
6. Управление конфликтной ситуацией.
7. Способы поведения в конфликтах.
8. Перечислить методы разрешения конфликтов.
9. Рассмотреть последствия конфликтов в организации.
10. Управление стрессами в организации.

### **Практическая работа №13.**

#### **Тема 3.1. Организация производственного и технологического процесса.**

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** рассчитать такт поточной линии и такт рабочего места; определить количество работников по операциям; определить длительность производственного цикла.

**Оснащение:** теоретические материалы «Производственный цикл на судах: понятие, структура, длительность»; задания к практической работе № 13.

#### **Перечень используемых источников**

1. Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
2. Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
3. Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
4. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
5. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
6. Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
7. Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие. -М.: МОРКНИГА, 2012.

### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** производственный процесс в организации (на предприятии): понятие, содержание, основные принципы рациональной организации. Структура производственного процесса. Отраслевые особенности организации производственных процессов в организации (предприятии). Производственный цикл, его длительность. Организация производственного процесса в пространстве. Виды движения предметов труда в процессе производства. Поточное производство как эффективная форма организации производственного процесса: сущность, принципы, признаки организации, расчет основных параметров. Технологический процесс, его элементы.

### **Задания для самостоятельного решения.**

*Условные обозначения:*

- R - такт поточной линии;
- T - фонд времени работы линии за расчетный период;
- N - выпуск продукции;
- r – такт рабочего места;
- r шт- норма времени на одну операцию;
- Pm – число рабочих мест на которых выполняется одна и та же операция;
- Tц – длительность производственного цикла;
- Tтр – продолжительность транспортной операции;
- Tс – продолжительность естественного процесса;
- Tк – продолжительность контрольной операции;
- Tпр – продолжительность пролеживания;
- Tпер – продолжительность перерывов;
- Kз – коэффициент загрузки рабочих мест по операциям;
- Ср – количество рабочих мест на операции по расчету;
- Спр – количество рабочих мест на операции принятое.

*Основные формулы*

$$R=T/N$$
$$r=tшт/Pm$$
$$Tц=Er*n+Tтр+Tс+Tк+Tпр+Tпер$$
$$Kз=Ср+Спр$$

Задача №1.

Рассчитать такт поточной линии и такт рабочего места, если сменная выработка 20 тыс. изделий, норма времени на сборку 1 изделие 19 секунд. На сборке работает 26 человек. Продолжительность смены 11 часов, в том числе регламентированные перерывы 30 минут.

Задача №2.

Сменная производительность линии 20 туб. Найти такт линии, количество рабочих мест на участке разделки, если норма времени на разделку 1,2 часа, затраты сырья на 1 банку 430 г., продолжительность смены 11 часов, регламентированные перерывы 40 минут. Определить коэффициент загрузки рабочих мест на участке разделки.

Задача №3.

В производстве поточная линия с учетом перерывов имеет такт работы, равный 2,6 секунд. Затраты времени на порционирование по данному потоку составляют 0,424 часа на 1000 банок. Определить число рабочих мест и коэффициент их загрузки на операции «порционирование».

Задача №4.

Затраты сырья на 100 ед. изделий составляет 0,321 т. Сменная норма выработки 1800 ед., продолжительность смены 11 часов, регламентированные перерывы 30 минут.

Определить такт поточной линии, количество работников по операциям, коэффициент загрузки рабочих мест, такт операции, длительность технологического цикла производства 100 ед. изделий.

№ операции    норма времени на 100 ед., ч.

1.	0,435
2.	6,591
3.	1,842
4.	0,142
5.	0,326
6.	0,435
7.	0,35
8.	0,433
9.	0,535
10.	0,637
11.	0,86
12.	0,406.

**Выводы и предложения по данной практической работе.**

Поточное производство улучшает все показатели работы, позволяет полностью реализовать пропорциональность, ритмичность и непрерывность. Благодаря узкой специализации появляются возможности для более полного использования высокопроизводительного механизированного и автоматизированного оборудования (автоматы и полуавтоматы), сокращаются или полностью исключаются простои оборудования, уменьшается доля вспомогательных операций, значительно возрастает производительность труда, уменьшаются отходы производств. Пропорциональность и непрерывность способствуют снижению производственных запасов сырья и материалов, сокращению длительности производственного цикла, что обеспечивает снижение себестоимости продукции, рост рентабельности, ускорение оборачиваемости оборотных средств и улучшает финансовое состояние предприятий.

**Форма контроля – защита практической работы**

**Контрольные вопросы**

1. Понятие и содержание производственного процесса на предприятии.
2. Перечислить отраслевые особенности организации производственных процессов на промышленном предприятии.
3. Дать определение производственного цикла.
4. Охарактеризовать поточное производство как эффективную форму организации производственного процесса.

**Практическая работа №14.**

**Тема 3.2. Организация и нормирование труда на предприятии**

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** научиться рассчитывать нормы труда

**Оснащение:** теоретические материалы «Нормирование труда. Методы нормирования труда»; задания к практической работе № 14.

**Перечень используемых источников**

8. Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
9. Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
10. Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
11. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
12. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
13. Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
14. Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

### **Задания для самостоятельного выполнения:**

#### **Задача 1**

Определить норму времени и норму выработки в рыбоконсервном производстве в условиях моря, если продолжительность смены составляет 11 ч, состав нормы времени на выпуск 1 туб консервов следующий: основное время – 40; вспомогательное – 7; время на обслуживание рабочего места – 10; время на отдых и личные надобности – 8; время неустраиваемых перерывов, предусмотренных технологией производства – 5 мин. Определить также, как изменится норма выработки, если норма времени снизится на 12%.

#### **Задача 2**

Норма времени на добычу судном 1 ц ставриды равна 0,51 нормо-ч, численность матросов-обработчиков, принятая для расчета нормы, 5 человек, длительность промысловых суток 24 ч. Определить норму вылова за сутки промыслового периода. Как изменится норма вылова, если норма времени уменьшится на 8%.

#### **Задача 3**

Норма времени на ед. продукции для одного рабочего составляет 4 человеко-часа, норма выработки за 8-часовую смену – 2 ед. После проведения организационных мероприятий норма времени снижена на 10%. Определить норму выработки, норму времени и % роста нормы выработки.

### **Форма контроля – защита практической работы**

#### **Контрольные вопросы.**

1. Что такое нормирование труда?
2. Назовите и дайте характеристику видам норм труда.
3. Охарактеризуйте методы нормирования труда.
4. Что такое хронометраж?

### **Практическая работа № 15.**

#### **Тема 3.2. Организация и нормирование труда на предприятии**

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** рассчитывать показатели производительности труда.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Производительность труда»; микрокалькулятор; задания к практической работе №15.

#### **Перечень используемых источников**

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
  - Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
  - Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
  - Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
  - Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
- Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

### Содержание и порядок выполнения работы

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Понятие производительности труда. Показатели и измерители производительности труда. Уровень и темпы роста производительности труда на транспорте. Факторы роста производительности труда и пути ее повышения в отрасли.

### Задания для самостоятельного решения.

*Условные обозначения:*

- ПТн - производительность труда в натуральном выражении, Т/чел.;
- ПТс - производительность труда в стоимостном выражении, тыс. руб./чел.;
- Он - объём производства в натуральном выражении, тонн;
- ТП - объём производства в стоимостном выражении, тыс. руб.;
- Чсп - среднесписочная численность работающих, чел.
- Т - время, затраченное на производство продукции, нормо-часы;
- Оп - количество произведённой продукции, нормо-часы

*Основные формулы:*

$$\begin{aligned} \text{ПТн} &= \text{Он} / \text{Чсп}; \\ \text{ПТс} &= \text{ТП} / \text{Чсп} \\ \text{Тр} &= \text{Т} / \text{Оп} \end{aligned}$$

$$\text{Рост ПТ} = \frac{\text{ПТплан (посл внедрения)}}{\text{ПТфакт (дд внедрения)}} \times 100 - 100\%$$

### Задача №1.

Рассчитать фонд рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях, среднечасовую, среднедневную и среднегодовую выработку услуг. Сделать выводы.

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
Основные средства, тыс. руб.	25209	17103
Численность персонала на конец периода, чел.	80	91
Календарный фонд времени, дн.	365	365
Количество выходных и праздничных дней в году, дн.	165	165
Бюджет рабочего времени одного работника, дн.		
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,5	7,7
Количество принятых работников, чел.	8	7
Количество уволенных работников, чел.	3	5
Выручка, тыс. руб.	6700	8000
Прибыль, тыс. руб.	600	500

### Задача №2.

Рассчитать фонд рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях, коэффициенты оборота по приёму, выбытию, текучести кадров, постоянства кадров, фондовооружённость, среднечасовую, среднедневную и среднегодовую выработку услуг.

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
Нематериальные активы, тыс. руб.	41	50
Основные средства, тыс. руб.	25209	17103
Численность персонала на конец периода, чел.	73	76
Календарный фонд времени, дн	365	365
Количество выходных и празд. дней в году, дн.	165	165
Бюджет рабочего времени 1-го работника, дн.		
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,8	7,7
Количество принятых работников, чел.	5	7
Количество уволенных работников, чел.	9	5
Выручка, тыс. руб.	6300	4400
Прибыль, тыс. руб.	900	800

### Задача №3.

Определить рост производительности труда по плану, если товарная продукция по плану должна составлять 26980 тыс. руб., численность промышленно-производственного персонала по плану 221 человек. Производительность труда одного среднесписочного работника в отчётном году 80 тыс. руб.

### Задача №4.

Общий объём продукции — 15 тыс. нормо-часов. Плановый объём выпуска продукции- 300 штук. Фактически затраты времени на выпущенную продукцию- 12800 нормо-часов. Фактически выпущено изделий 320 штук.

### Задача №5.

Планам предприятия предусматривалась численность работающих 400 человек. Фактическая численность 430 человек. Объём валовой продукции по плану 120000 тыс. руб., фактически - 125000 руб. Определить выполнение плана по производительности труда.

### Задача №6.

Планом намечено выпустить за месяц 1000 изделий А, 2500 изделий Б, 3000 изделий В. Нормативная трудоёмкость изделия А -2 н/ч; изделия Б - 0,4 н/ч; изделия В - 1,5 н/ч.

Плановая численность работающих в цехе - 50 человек. Фактическая численность работающих в цехе 52 человека. Фактически выпущено цехом за данный период изделий А - 1200 штук, изделий Б - 2800 штук, изделий В - 3200 штук. Определить:

- плановую и фактическую выработку на 1 работающего;
- выполнение плана по производительности труда.

### **Форма контроля – защита практической работы**

#### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Факторы производительности труда – это движущие силы и причины, под влиянием которых изменяется ее уровень. Это могут быть уровень квалификации кадров, их заинтересованность в результатах труда, совершенствование организации производства, управления, НТП и др.

#### **Контрольные вопросы.**

1. Что такое производительность труда?
2. Каковы показатели производительности труда?
3. Как рассчитывается выработка?

4. Как рассчитывается трудоёмкость?
5. Как определяется процент роста производительности труда?
6. Каковы методы измерения производительности труда?
7. Какова методика расчёта производительности труда при каждом методе измерения производительности труда?

### **Практическая работа № 16.**

#### **Тема 3.2. Организация и нормирование труда на предприятии**

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** **рассчитывать заработную плату различных категорий работников.**

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Оплата труда»; микрокалькулятор; задания к практической работе №16.

#### **Перечень используемых источников**

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
- Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

#### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Сущность заработной платы, принципы и методы её начисления и планирования. Формы и системы заработной платы. Надбавки и доплаты. Бестарифная система заработной платы. Выработка и трудоёмкость.

#### **Задания для самостоятельного решения.**

Задача №1.

Рассчитать заработную плату работника, если известно, что ему начислены: оклад – 15000 руб., материальная помощь – 5000 руб. Районный коэффициент – 40%, северный коэффициент – 80%.

Задача №2.

Рассчитать заработную плату работника, норма выработки рабочего – 20 изделий в день. Сдельная расценка в пределах нормы выработки составляет 100 руб. за одно изделие, а при превышении нормы сдельная расценка увеличивается на 25% (или на 1,25). За месяц, состоящий из 20 рабочих дней, работник изготовил 500 деталей.

Задача №3.

Рассчитать заработную плату с учетом НДФЛ при следующих условиях: оклад 18000 руб., районный коэффициент – 40%, северный коэффициент – 80%, премия 5000руб., работник отработал 18 рабочих дней, а 4 дня взял за свой счет (в месяце 22 рабочих дня).

#### Задача № 4.

№ п-п	Фамилия Имя Отчество	Уровень Оплаты труда	Фактическое Время Работы, ч.	КТУ	Количество баллов	Начислено, руб.
1	Иванов И.И	1,0	176	1,05		
2	Петров П.П.	1,5	176	1,05		
3	Сидоров С.С.	2,0	176	0.90		
	Всего					77880-00

#### **Форма контроля – защита практической работы**

##### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Производственный успех зависит во многом от уровня компетенции, квалификации кадров. Дифференциация оплаты труда во многом зависит от уровня сложности выполняемых работ, содержания и результатов труда сотрудников. При оплате труда работников применяются различные формы и системы оплаты труда, которые определяются предприятием самостоятельно и фиксируются в коллективных договорах и иных локальных актах.

##### **Контрольные вопросы**

1. Чем определяется дифференциация в оплате труда?
2. Какие формы и системы оплаты труда применяются на практике?
3. В чем отличия бестарифных и тарифных систем оплаты труда?
4. Какие существуют виды доплат и надбавок?
5. На каких принципах может строиться система премирования работников предприятия?
6. Назовите виды оплаты труда, относящиеся к основной и дополнительной заработной плате.

#### **Практическая работа № 17.**

**Тема 3.3. Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта**  
*Компетентность 3.6 «Вклад в безопасность персонала и судна» формируемая дисциплиной «Основы управления коллективом исполнителей» и в подтверждение соответствия с Конвенцией ПДНВ ( в соответствии с таблицей Кодекса А-III/6).*

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** рассчитывать основные показатели деятельности предприятий водного транспорта.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта; задания к практической работе № 17.

##### **Перечень используемых источников**

1. Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
2. Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
3. Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
4. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
5. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
6. Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.

7. Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** порядок составления рейсового плана-отчета, расчета и заполнения планово-отчетных таблиц.

Рейсовый план-отчет состоит из следующих разделов:

1. Основные показатели по рейсу.
2. Эксплуатационные расходы.
3. Производственные показатели.
  - 3.1 Добыча рыбы и морепродуктов.
  - 3.2 Выпуск рыбопродукции.
  - 3.3 Сдача рыбопродукции на промысел и доставка в порт.
4. Показатели по труду.
5. Экономические показатели.
  - 5.1 Расчет стоимости основных и вспомогательных материалов, тары и тарных материалов.
  - 5.2 Расчет потребности топлива и смазочных материалов.
  - 5.3 Расчет транспортных расходов.
  - 5.4 Расчет прочих расходов.
6. Затраты за рейс.
7. Результаты за рейс.

**Задания для самостоятельного решения.**

Задача 1.

Рассчитать рейсовый план и уточненный план по судну в связи с досрочным отзывом с промысла на 10 суток для постановки судна в ремонт, если объект промысла – сайра, район промысла – Южные Курилы, районный коэффициент 2, порт приписки – Владивосток, районный коэффициент 1.3, суточный вылов – 30 т.

Таблица 1. Эксплуатационные показатели.

Показатели	По плану	По уточ.плану
Продолжительность рейса, сут.	135	125
Затраты времени в порту	5	5
Переходы на промысел и обратно	8	8
Промысловое время	122	122
Оптовая цена за 1 т. рыбопродукции, у.д.е.		700
Сдельная расценка за 1 т. рыбы, у.д.е.		25,8
Сумма должностных окладов экипажа, у.д.е.		3905
Норматив зар.платы на 1 сут., у.д.е.		153,74
Надбавка за переработку на переходах, %		15
Премия за выполнение плана, %		15
Число отгулов, сут.на переходы		1
Число отгулов, сут.на промысле	17	16
Дополнительная зар.плата, %		8
Отчисления на соц.нужды, %		34
Затраты на коллективное питание в сутки в порту, у.д.е.		1,33
Затраты на коллективное питание в сутки в море, у.д.е.		2,20
Затраты на износ орудий лова на 1т. рыбы, у.д.е.		42,3

Таблица 2. Затраты на топливо.

Показатели	Норма расхода в	Цена за 1 т. у.д.е.
------------	-----------------	---------------------

	сутки,т.	
Дизельное топливо в порту	0,79	77
Дизельное топливо на переходах	5,2	77
Дизельное топливо на промысле	3,6	77

Таблица 3. Расходы на вспомогательные материалы.

Показатели	Норма расхода в сутки,т.	Цена за 1 т. у.д.е.
Смазочные материалы	0,0956	270
Обтирочные материалы	0,009	670
Материалы на саморемонт	-	13,18
Вода	3	0,5
Износ инвентаря	-	9,41
Прочие	-	108,2

Таблица 4. Прочие.

Транспортные расходы, тыс.у.д.е	11,1
Цеховые расходы на 1 сут.,у.д.е.	28,9
Общезаводские расходы на 1 сут., у.д.е.	63,2
Амортизационные отчисления на 1 сут. ,у.д.е.	1280
Прочие производственные расходы на сутки, у.д.е.	150,2
Численность экипажа, чел.	22

#### Задача 2.

Мощность предприятия на начало года насчитывала 35 800 т. конечной продукции. В течение года были введены следующие мощности: в июне – 3500т., в августе – 5420 т., в октябре – 2750 т. Было выведено мощностей: в апреле – 2250 т., в ноябре 8280 т. Необходимо определить: среднегодовую производственную мощность и мощность предприятия на конец года.

#### Задача 3.

Определить годовую производственную мощность предприятия и уровень ее использования по следующим данным.

№ п/п	показатели	значения
1	Производственная мощность предприятия на начало года, млн. руб.	10
2	Производственная мощность предприятия, которая нарастает в результате модернизации и совершенствования технологии, млн. руб.	0,4
3	Количество месяцев использования этой мощности	4
4	Производственная мощность, которая вводится в результате нового строительства и реконструкции, млн. руб.	0,5
5	Месяц введения	ноябрь

6	Производственная мощность, выведенная из производства, млн. руб.	0,3
7	Месяц снятия с производства	февраль
8	Производственная программа предприятия, млн. руб.	9,4

На основании исходных данных, приведенных в таблице выше, определить выходную, среднегодовую производственную мощность предприятия и коэффициент использования производственной мощности.

**Форма контроля** – защита практической работы

#### **Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение понятию «производственная мощность».
2. Назовите виды производственных мощностей.
3. Какие факторы влияют на величину производственной мощности?

#### **Практическая работа № 18.**

##### **Тема 3.3. Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта.**

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** рассчитывать себестоимости продукции (работ, услуг).

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Себестоимость продукции (услуг)»; микрокалькулятор; задания к практической работе №18.

#### **Перечень используемых источников**

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла: учебное пособие. – М.: МОРКНИГА, 2014.
- Лисиенко С.В. Организация и планирование промышленного рыболовства. Учебное пособие.-М.: МОРКНИГА, 2012.

#### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Понятие, состав издержек производства и реализации продукции. Классификация затрат по статьям и элементам. Отраслевые особенности структуры себестоимости. Смета затрат и методика ее составления. Калькуляция себестоимости и ее значение. Методы калькулирования. Значение себестоимости и пути ее оптимизации.

#### **Задания для самостоятельного решения.**

*Условные обозначения:*

- q - количество выпущенной продукции;
- $q_k$  - критический объем продукции в натуральном выражении;
- P - цена единицы продукции;
- B - выручка от реализации;

$V_k$  - критический объем реализации;  
 $I_{уд}$  - удельные переменные издержки;  
 $I$  - общие переменные издержки;  
 $C_{уд}$  - удельные постоянные издержки;  
 $C$  - общие постоянные издержки;  
 $S_{уд}$  - удельные совокупные издержки;  
 $S$  - совокупные издержки;  
 $П_{ед}$  - прибыль на единицу продукции;  
 $П$  - прибыль;  
 $У_{ед}$  - убыток на единицу продукции;  
 $У$  - убыток;  
 $S_{т.п.}$  - себестоимость товарной продукции;  
 $V_{т.п.}$  - объем товарной продукции;  
 $У_{з/пл}, У_{п.т.}, У_{п.р.}, У_{н.м.}, У_{ц}$  - соответственно индексы изменения заработной платы, производительности труда, постоянных расходов, норм расхода материалов, цен;  
 $Д_{з/пл}, Д_{п.р.}, Д_{м}$  - соответственно для заработной платы, постоянных расходов, материалов в структуре себестоимости продукции;  
 $З_{1р./п}$  ( $З_{1р.п.п}$ ) - затраты на 1 рубль товарной (реализованной) продукции;  
 $A_{г}$  - годовая сумма амортизации;  
 ОПФ - среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

*Основные формулы:*

Выручка от реализации продукции

$$V = p * q;$$

Совокупные издержки

$$S = S_{уд} * q; \quad S = I + C;$$

$$S = I_{уд} * q + C;$$

Критический объем продукции

$$q_k = C / P - I_{уд}$$

Изменение критического объема продукции за счет:

- изменения постоянных расходов

$$q_k^c = C_2 / (1 - a) * p - C_1 / (1 - a) * p = C / (1 - a) * p,$$

где  $C_1$  и  $C_2$  - общие постоянные издержки до и после повышения

$$a = I_{уд} / S_{уд}.$$

- изменения цен на сырье (переменных расходов)

$$q_k^{I_{уд}} = C (1 / P - I_{уд2} - 1 / P - I_{уд1}),$$

где  $I_{уд1}$  и  $I_{уд2}$  - удельные переменные расходов до и после изменения.

- изменения цены изделия

$$q_k^P = C (1 / P_2 - I_{уд} - 1 / P_1 - I_{уд}),$$

где  $P_1$  и  $P_2$  - прежняя и новая цена.

Затраты на 1 рубль товарной (реализованной) продукции

$$Z_{1р.т.п} (р.п) = S_{т.п} (р.п) / V_{т.п.} (В)$$

Снижение себестоимости продукции за счет

- роста производительности труда, превышающего рост з/пл:

$$S_{п.т.} = (1 - У_{з/пл} / У_{п.т.}) : Д_{з/пл}$$

**Задача №1**

Определить цеховую, производственную и полную себестоимость продукции.

№ п/п	Статьи затрат	тыс. руб.
1.	Сырье и материалы	26810

2.	Возвратные отходы (вычитаются из ст. Сырье и материалы)	225
3.	Тара и тарные материалы	17128
4.	Топливо и энергия	296
5.	Заработная плата произв. рабочих	8521
6.	Отчисление на соц. нужды	1735
7.	Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	3191
8.	Расходы на подготовку и освоение производства	300
9.	<b>Цеховая себестоимость</b>	
10.	Общепроизводственные расходы	3191
11.	Общехозяйственные расходы	457
12.	Потери от брака	150
13.	Прочие производственные расходы	246
14.	<b>Производственная себестоимость</b>	
15.	Коммерческие расходы	4947
16.	<b>Полная себестоимость</b>	

#### Задача №2.

На изготовление 1 ед. продукции израсходовано сырья и материалов на сумму 10 у.е.; износ и ремонт составил 16,8 у.е.; основная заработная плата рабочих 46,2 у.е., дополнительная заработная плата 10%, отчисления на социальные нужды 30% (от общего фонда заработной платы. Топлива, энергии израсходовано на сумму 4,75 у.е.; амортизация составила 27,54 у.е., текущий ремонт 8,55 у.е.; общепроизводственных расходов 0,7% от цеховой себестоимости, коммерческие расходы 1,5% от производственной себестоимости.

Определить полную себестоимость 1 ед. продукции.

#### Задача №3.

Определить цеховую, производственную и полную себестоимость 1 туб консервов.

Статьи затрат	тыс.руб.
Сырье и материалы	34222
Тара и тарные материалы	19484
Топливо и энергия	749
Заработная плата рабочих	
Основная	8093
Дополнительная	1291
Отчисления на социальное страхование	1848
Расходы на подготовку и освоение производства	3
Транспортные расходы	2073
Расходы на содержание и эксплуатацию обор.	9427
Цеховые расходы	3979
Общезаводские расходы	2563
Прочие производственные расходы	2327
Внепроизводственные расходы	5449
Объем выпуска, туб	172351

#### Задача №4.

Определить цеховую себестоимость продукции и ее структуру, если стоимость основного материала 800 тыс. руб.; заработная плата 65 тыс. руб., амортизационные отчисления 36 тыс. руб., доля амортизационных затрат в цеховых расходах 15%, прочие цеховые расходы 5%.

#### Задача №5.

#### Задача №5.

Амортизационные отчисления в базисном году по предприятию составили 12 млн.руб. Планируемый прирост продукции составляет 4 %. В результате поступления новой техники на предприятия среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличится на 30 %. Определите относительное увеличение (снижение) амортизационных отчислений в себестоимости продукции.

#### Задача №6.

Планируется обеспечить экономию материалов за счет снижения норм на 5% и цен - на 3%. Себестоимость товарной продукции составляет 300 млн.руб. в том числе затраты на сырье и материалы 225 млн.руб.

Определите влияние на себестоимость продукции снижения норм и цен на материалы.

#### Задача №7.

Определите влияние роста объема производства на снижение себестоимости продукции при условии, что объем производства вырос на 10 %, а постоянные расходы на 2 %. Удельный вес постоянных расходов в структуре себестоимости - 30 %.

### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

В основе себестоимости лежат затраты, связанные с производством и реализацией, которые подразделяются на условно-постоянные и условно-переменные. С ростом объемов производства доля условно-постоянных затрат, приходящихся на единицу продукции (услуг). Целенаправленная деятельность по минимизации издержек (себестоимости) приводит к росту прибыли.

### **Форма контроля – защита практической работы**

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение следующим ключевым понятиям:
  - издержки;
  - себестоимость;
  - постоянные и переменные затраты;
  - совокупные издержки;
  - калькулирование себестоимости;
  - экономический элемент затрат;
  - нормативы расходов;
  - классификация затрат;
  - критический объем продукции.
2. В чем принципиальная разница между категориями “издержки” и “себестоимость”.
3. Какие факторы влияют на снижение себестоимости продукции ?
4. Назовите показатели, характеризующие уровень затрат на производство продукции.
5. Что понимается под понятием “калькулирование себестоимости” ?
6. Как классифицируются затраты по экономическому содержанию и назначению.
7. Какие виды себестоимости Вы знаете, как они формируются ?

### **Практическая работа № 19.**

#### **Тема 3.3. Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта.**

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** производить расчёт цены продукции.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Ценообразование на продукцию (работ, услуг)»; микрокалькулятор; задания к практической работе №19.

**Перечень используемых источников**

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Чернов А.С., Экономическая эффективность рыбного промысла. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.
- Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 604 с. — (Высшее образование)

**Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Цели и этапы ценообразования. Ценообразующие факторы. Методы формирования цены. Этапы процесса ценообразования. Экономическое содержание цены. Виды цен. Механизм рыночного ценообразования. Ценовая стратегия организации. Управление ценами. Ценовая эластичность. Ценовая конкуренция.

**Задания для самостоятельного решения.**

*Условные обозначения:*

- Ц - цена;
- С - себестоимость;
- Р - рентабельность;
- П - прибыль;
- Ак – акцизы

*Основные формулы:*

- $ОЦ = Сп + Пп$
- $ОЦо = ОЦи + Кн$
- $ОЦз = ОЦо + Нп$
- $РЦ = ОЦз + Нт$

Задача №1.

Затраты на 1руб. товарной продукции в базисном году составили 80 коп., плановая себестоимость всей продукции 5340 тыс.руб., товарная продукция в оптовых ценах 7120 тыс.руб. Определить плановые затраты на 1 руб. товарной продукции и снижение затрат к уровню базисного года в %.

Задача №2.

Рассчитать розничную цену продукции и определить ее структуру по следующим данным:

Показатели	руб.-коп.
Полная себестоимость	345-30
Прибыль предприятия	86-35
Оптовая цена	431-65
Торгово-сбытовая скидка (13,4%)	57-84

### Задача №3.

По данным таблицы определить затраты на 1 руб. товарной продукции в каждом году и их снижение в%.

Продукция	Товарный выпуск продукции, шт.		Оптовая цена продукции, руб.	Себестоимость 1 шт руб.	
	1-й год	2-й год		1-й год	2-й год
Продукция А	2250	2381,6	1010	750	743
Продукция Б	660	815	2930	1170	1164
Продукция В	100	292	525	400	379

### Задача №4.

Затраты на 1руб. товарной продукции в базисном году составили 80 коп., плановая себестоимость всей продукции 5450 тыс.руб., товарная продукция в оптовых ценах 7320 тыс.руб. Определить плановые затраты на 1 руб. товарной продукции и снижение затрат к уровню базисного года в %.

### Задача №5.

Рассчитать розничную цену продукции и определить ее структуру по следующим данным:

Показатели	руб.-коп.
Полная себестоимость	450-30
Прибыль предприятия	80-35
Оптовая цена	530-65
Торгово-сбытовая скидка	69-84

### Задача №6.

Себестоимость изделия составляет 250 руб., ставка НДС - 18 %, ставка акциза - 30 %. Свободная отпускная цена 800 руб. Снабженческо-сбытовая надбавка (ССН) 15 %, торговая надбавка (ТН) 25 %. Определите полную структуру розничной цены и уровень прибыли производителя.

### Задача №7.

Определите минимальную приемлемую отпускную цену на товар, если себестоимость его выпуска 4 тыс.руб. за единицу, минимальная приемлемая для производителя рентабельность 20 %, ставка НДС 18 %, ставка акциза 5 %

### Задача №8.

Представьте полную структуру свободной отпускной цены, если себестоимость изделия составляет 550 руб, свободная цена 820 руб., ставка НДС 18 %.

### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

Производство будет целесообразным, если цены, сложившиеся на рынке, будут возмещать затраты и обеспечивать получение желаемой прибыли. Правильно установленная цена становится одним из самых весомых аргументов в конкурентной борьбе.

**Форма контроля – защита практической работы**

**Контрольные вопросы.**

1. Что такое цена? Объясните механизм формирования цены и роль ценовой политики фирмы
2. Назовите и охарактеризуйте методы ценообразования.
3. Назовите и охарактеризуйте виды цен. Поясните значимость государственного регулирования цен.
4. Рассмотрите оптовые цены на продукцию промышленности
5. Как формируются закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию?
6. Поясните механизм формирования цен на каждой стадии товародвижения
7. Назовите специфические черты цен, обслуживающих внешнеторговый оборот (экспортные и импортные цены)
8. Рассмотрите рыночную цену и механизм ее равновесия. Выскажите ваши суждения по данному вопросу.

### **Практическая работа № 20-21.**

#### **Тема 3.3. Основные показатели деятельности предприятий водного транспорта.**

**Цель занятия:** закрепить знания, полученные после проработки конспекта лекций и получение навыков практического использования этих знаний.

**Умение и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** рассчитывать и анализировать уровень прибыли и рентабельности предприятия.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Прибыль и рентабельность», задания к практической работе № 20-21.

#### **Перечень используемых источников**

- Ким Т.В., Бубновская Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2015.
- Чернов А.С., Экономическая эффективность рыбного промысла. Учебное пособие. М.: МОРКНИГА, 2014.
- Шевчук Д.А. Экономика организации. Учебное пособие для Ссузов. Феникс, 2011.
- Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия). Учебник для Ссузов. Экономист, 2011.
- Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. Изд-во: Инфра-М, 2010.
- Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.
- Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 604 с. — (Высшее образование)

#### **Содержание и порядок выполнения работы**

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** сущность прибыли, ее источники и виды. Факторы, влияющие на величину прибыли. Функции и роль прибыли. Распределение и использование прибыли. Рентабельность - показатель эффективности работы организации. Виды рентабельности. Показатели рентабельности. Методика расчета уровня рентабельности продукции производства.

#### **Задания для самостоятельного решения.**

*Условные обозначения:*

- R - рентабельность (п - продукции; в - выручки (реализации); а - активов; ча - чистых активов)
- Вн - нетто выручка
- П - прибыль
- ЧП - чистая прибыль
- С - себестоимость
- СК - собственный капитал
- А - активы

ЭОР- эффект операционного рычага

МД - маржинальный доход

ПоЗ- постоянные издержки

ПеИ- переменные издержки

ОА - оборачиваемость активов

Ам - амортизационные отчисления

Основные формулы:

$R_{п} = (П / С) * 100 \%$  - рентабельность продукции

$R_{в} = (П / В_{н}) * 100 \%$  - рентабельность продаж

$R_{а} = (П / А) * 100 \%$  - рентабельность активов

$R_{ск} = (ЧП / СК) * 100 \%$  -

Задача №1.

Определите плановую прибыль от реализации товарной продукции по рыночным ценам, если на начало года остатки нереализованной продукции А - 1000 ед.; продукции Б – 800 ед.; план выпуска товарной продукции – 8000 ед.; 6000 ед. Остатки нереализованной товарной продукции на конец года планируются: 200 ед. и 100 ед.; полная себестоимость единицы продукции по плану: 0,7 тыс. руб. и 0,52 тыс. руб.; рыночная цена 0,8 тыс. руб. и 0,6 тыс. руб.

Задача №2.

Определите уровень валовой рентабельности, если выручка от реализации товарной продукции 250 тыс. руб.; себестоимость реализации 200 тыс. руб.; остаточная стоимость реализуемого имущества 15 тыс. руб.; ликвидационная стоимость имущества 10 тыс. руб.; пени и штрафы, уплаченные в бюджет, составляют 5 тыс. руб.; среднегодовая стоимость ОПФ 200 тыс. руб., оборотных средств 50 тыс. руб.

Задача №3.

Рассчитать изменение рентабельности выпуска продукции в результате повышения цены за единицу продукции с 5378 руб. до 5984 руб. Себестоимость единицы продукции также изменилась с 4990 до 5128 руб.

Задача №4.

В первом квартале текущего года предприятие реализовало 5000 изделий по цене 800 руб. за одно изделие, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 700 тыс.руб., удельные переменные - 600 руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 6000 изделий, в третьем планируется увеличить прибыль на 10 % по сравнению со вторым. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10 %?

Задача №5.

Сравните рентабельность продукции за четыре квартала на основе следующих данных:

Показатель	Ед. измер.	Квартал года			
		I	II	III	IV
Количество выпущенных изделий	шт.	1500	2000	1800	2100
Цена одного изделия	руб.	600	600	600	600
Себестоимость одного изделия	руб.	500	520	480	490

Задача №6.

Плановые показатели по изделиям А, Б и В отражены в таблице:

Показатель	Ед. изм.	Изделия		
		А	Б	В
Выпуск и реализация	шт.	950	600	1020
Цена одного изделия	руб.	1250	650	800
Себестоимость изделия	руб.	1000	500	750

В течение года предприятие добилось снижения себестоимости продукции по изделию А на 5 %, по изделию Б на 2,5 %, по изделию В на 10 %. Оптовые цены остались без изменения. Определите, как изменилась фактическая рентабельность продукции по сравнению с плановой по всем изделиям.

Задача №7.

Балансовая прибыль по плану составила 450 тыс.руб., фактическая - 410 тыс.руб. Совокупные активы планового и отчетного периодов не менялись и составили 3700 тыс.руб. Выручка от реализации продукции по плану - 5640 тыс. руб., фактическая - 5350 тыс.руб. Определите рентабельность и оборачиваемость активов по плану и фактически, покажите их взаимосвязь. Сравните полученный результат.

#### **Выводы и предложения по данной практической работе.**

От конечного результата, а именно величины полученной прибыли, зависит дальнейшее существование организации. Чем выше рентабельность производства и рентабельность текущих издержек, тем устойчивее положение предприятия на рынке: продукция конкурентоспособна и пользуется спросом у потребителей. Предприятия имеет возможность не только поддерживать производство на данном уровне, но и наращивать производственные мощности.

#### **Форма контроля – защита практической работы**

##### **Контрольные вопросы.**

1. Какие показатели прибыли Вы знаете? Увязаны ли они между собой?
2. Что такое чистая прибыль? Как она определяется?
3. Дайте определение рентабельности. Какие виды рентабельности Вы знаете? Как они рассчитываются?
4. Как классифицируются затраты по отношению к объему выпускаемой продукции? Что является базой покрытия постоянных и переменных издержек?
5. Охарактеризуйте факторы изменения рентабельности.
6. Покажите взаимосвязь показателей рентабельности.