

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

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

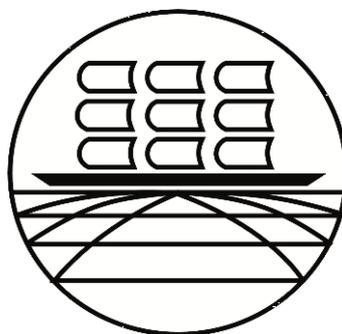
«ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник ММРК им. И.И. Месяцева  
ФГБОУ ВО «МГТУ»

И.В. Артеменко

(подпись)

«31» августа 2019 г.



## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ РАБОТАМ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

учебной дисциплины ПМ.04 Управление работой структурного подразделения  
рыбоводческой организации  
программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ)  
специальности 35.02.09. Ихтиология и рыбоводство  
по программе базовой подготовки  
форма обучения: очная

Мурманск  
2019

## Рассмотрено и одобрено на заседании

МК преподавателей дисциплин  
профессионального цикла специальностей:  
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по  
отраслям); 38.02.03 Операционная  
деятельность в логистике

Председатель МК

М.О. Грязнова

Протокол от 29 мая 2019 г.

## Разработано

на основе ФГОС СПО по специальности  
35.02.09. Ихтиология и рыбоводство базовой  
подготовки, утвержденного приказом  
Министерства образования и науки РФ от 07  
мая 2014г. № 458 .

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

**1.1 Методические указания по практическим и лабораторным работам обучающихся** профессионального модуля «Управление работами структурного подразделения рыбоводческой организации» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 35.02.09 Ихтиология и рыбоводство базовой подготовки, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 07 мая 2014 г. № 458.

**1.2 Цели и задачи практической работы** - является 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.

### **1.3 Требования к результатам освоения:**

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- У1. рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели рыбоводческих организаций;
- У2. планировать работу исполнителей;
- У3. инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ;
- У4. подбирать и осуществлять мероприятия по мотивации и стимулированию персонала;
- У5. оценивать качество выполняемых работ.

### **знать:**

- 31. основы организации рыбоводства;
- 32. структуру организации и руководимого подразделения;
- 33. характер взаимодействия с другими подразделениями;
- 34. функциональные обязанности работников и руководителей;
- 35. основные производственные показатели работы организации отрасли и его структурных подразделений;
- 36. методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей;
- 37. виды, формы и методы мотивации персонала, в т.ч. материальное и нематериальное стимулирование работников;
- 38. методы оценивания качества выполняемых работ;
- 39. правила первичного документооборота, учета и отчетности.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций в соответствии с ФГОС СПО (табл. 1)

Таблица 1 - Компетенции, формируемые профессиональным модулем «Управление работами структурного подразделения рыбоводческой организации» 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, 31,32,33,34
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые	У2, У4,У5, 31,32, 33,34,36,37,38

	методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	
ОК.3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	У 1, У2,У4, 31,32,33,34, 35,36,37,38
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	У2, У3,34,35, 36,37
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	У1,У2, У3, У4,У5, 35,36, 37,38,39
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	У2, У3, У4,33, 34, 36, 37, 38
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.	У3, У4,У5, 32,33,34,36,37,38
ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	У2, У3, У4,У5,31, 32,33,34, 36,37,38
ОК 9.	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	У1,31,32, 35,36, 37,38,39
ПК 4.1.	Планировать работу участка.	У1,У2,У3,32,33,34,35,39, ОП1
ПК 4.2.	Организовывать выполнение работ и оказание услуг в области рыбоводства.	У3,У4, 31,32,33,34,35, 36,37,39, ОП1
ПК 4.3.	Контролировать ход выполнения работ исполнителями.	У3 ,У4,35,36,38, 39, ОП2,
ПК 4.4.	Оценивать результаты деятельности исполнителей.	У1,У4,У5,36,37,38,39,ОП3

## 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>	Выполнение функций по обеспечению работы структурного подразделения организации.		
Тема 1.1.	Составление структурной схемы видов производственных инструктажей.	2	2
Тема 1.2.	Расчет показателей характеризующих использование основных средств организации	2	2
Тема 1.2.	Расчет производственной мощности цеха	2	2
Тема 1.2.	Определение показателей характеризующих использование оборотных средств.	2	2
Тема 1.2.	Расчёт бюджета рабочего времени и численности работающих.	2	2
Тема 1.2	Расчет заработной платы работников и производительности труда.	4	4
Тема 1.3	Разработка бизнес-плана малого предприятия	2	2
Тема 1.3	Составление калькуляции и сметы затрат.	2	2
Тема 1.3	Расчёт цены продукции	2	2
Тема 1.3	Расчет прибыли и рентабельности	2	2
Тема 1.3	Определение показателей эффективности капитальных вложений.	2	2
Тема 1.4.	Составление и оформление бланков, реквизитов документов.	4	4
Тема 1.4.	Составление и оформление договорно-правовой документации	2	2
Тема 1.4.	Составление и оформление претензионно-исковой документации.	2	2
Тема 1.4.	Оформление первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев	2	2
Тема 1.5.	Сравнительный анализ различных схем управления.	2	2
Тема 1.5.	Определение мотивации работников.	2	2
Тема 1.5.	Овладение приемами делового и управленческого общения.	2	2
Тема 1.5.	Анализ и оценка эффективности различных методов принятия управленческих решений.	2	2
Тема 1.5.	Оценка эффективности стилей управления	2	2

Тема 1.5.	Разрешение конфликтных ситуаций и социальной напряжённости в коллективе.	2	2
-----------	--	---	---

## **Практическая работа № 1.**

*Тема: 1.1. Организация структурного подразделения рыболовецкой организации.*

**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 структурного подразделения рыболовецкой организации»; задания к практической работе № 1.

### **Перечень используемых источников**

1. Охрана труда: учебник / В.А. Девисилов –5-е изд., перераб. и доп. –М.: ФОРУМ, 2013. – 512 с.: ил. –(Профессиональное образование).
2. Фермерское рыболовство для предприятий среднего и малого бизнеса: учебник / С.В.Пономарев, Л.Ю.Лагуткина - М.: МОРКНИГА, 2015.

**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 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.

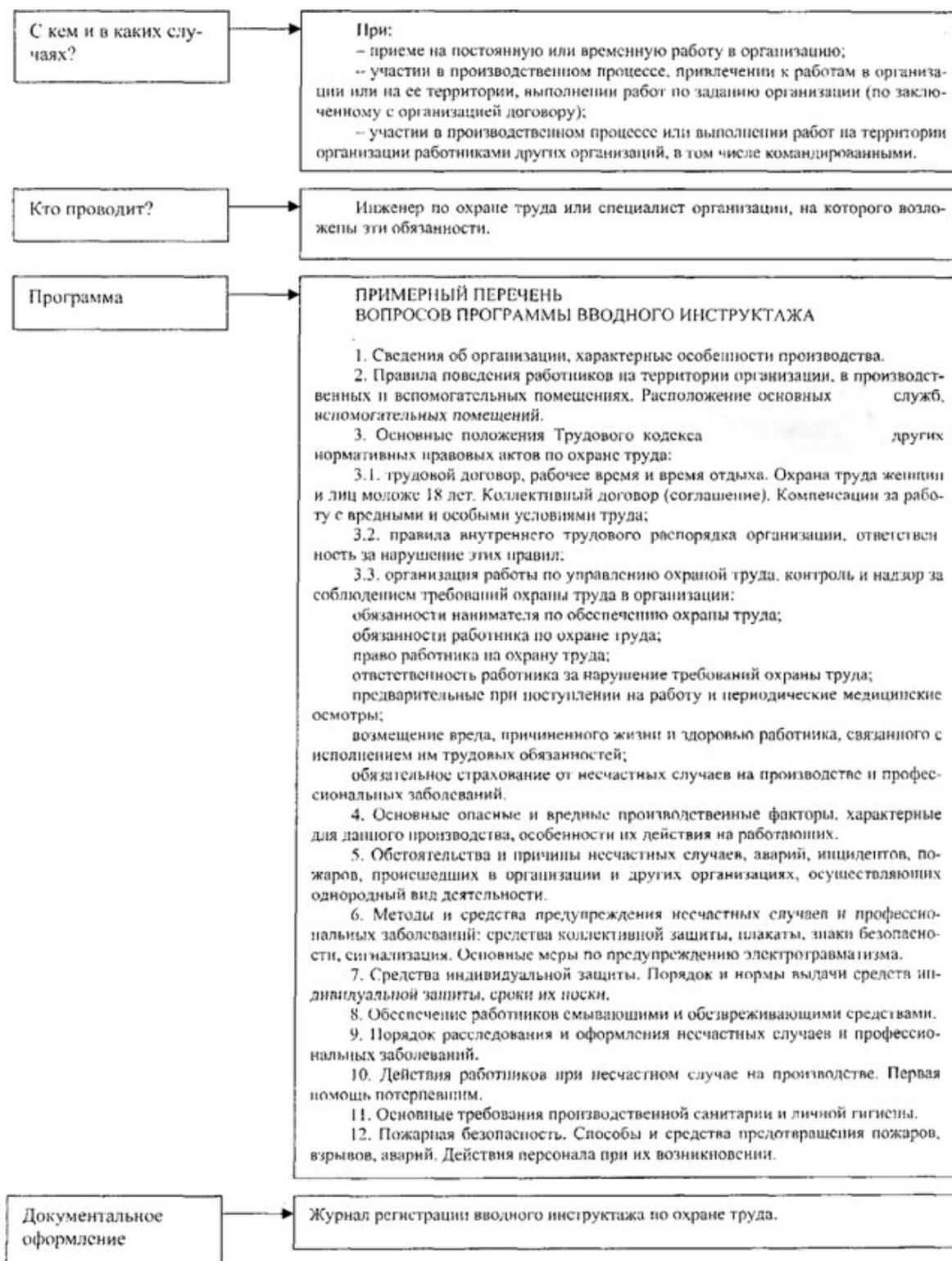


Схема 1 – Структурная схема проведения вводного инструктажа

### 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	

**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 1.2. Экономические ресурсы рыбоводческой организации*

**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 характеризующие использование основных средств организации.**

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Основные средства организации (предприятия)»; задания к практической работе № 2.

#### **Перечень используемых источников**

*Основная:*

- 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 основного капитала, его сущность и значение. Классификация элементов основного капитала и его структура. Оценка основного капитала. Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство. Показатели использования основных средств.

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

*Условные обозначения:*

ОПФ, ОПФл, ОПФп - стоимость, среднегодовая стоимость производственных фондов, первоначальная, ликвидационная.

Фо, Фе, Фв, Фр - фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность, фондорентабельность.

Фвв, Фвыб. - стоимость вводимых и выбывающих основных фондов.

Кэкст, Кинт, Кинтегр - коэффициенты экстенсивного, интенсивного и интегрального использования оборудования.

Vт(в,р) - объем товарной (валовой “реализованной”) продукции.

М, М - мощность, среднегодовая мощность.

Ксм - коэффициент сменности работы оборудования.

Тмакс, Тпол, Треж, Тпл, Тф - фонд времени работы оборудования максимально возможный, полезный, режимный, плановый, фактический.

Ки.м. - коэффициент использования мощности.

Пм - производительность одной машины (станка).

Nt - норма обработки изделия (единицы продукции).

A(год)t - сумма амортизационных отчислений годовая (за определенный период).

На - норма амортизационных отчислений.

Квыб, Кобн - коэффициент выбытия и обновления основных фондов.

Тн - нормативный срок службы объекта.

Дк, Др, Дн - количество календарных, рабочих, нерабочих дней.

Ч - среднесписочная численность.

Тсм - продолжительность смены.

% пр - процент простоев оборудования.

N - количество оборудования.

П - прибыль от реализации продукции.

Вф, Вн, Вп - выпуск продукции (фактический, нормативный, плановый).

Nм - число месяцев введенных основных фондов.

Mm - число месяцев бездействия выбывших основных фондов.

### *Основные формулы*

$$\Phi_{\text{ср.год}} = \Phi_{\text{н}} + \Phi_{\text{вв}} * N_{\text{м}} / 12 - \Phi_{\text{вып}} * M_{\text{м}} / 12;$$

$$\Phi_{\text{о}} = V_{\text{т}} / \Phi;$$

$$\Phi_{\text{е}} = \Phi / V_{\text{т}}; \Phi_{\text{в}} = \Phi / \Phi;$$

$$\Phi_{\text{р}} = \Pi / \Phi * 100 \%;$$

$$T_{\text{макс}} = D_{\text{р}} * C * t_{\text{см}} * 100 - \%_{\text{пр}} / 100;$$

$$A_{\text{год}} = O_{\text{п}} \Phi_{\text{п}} * N_{\text{ам}} / 100$$

$$N_{\text{ам}} = \Phi_{\text{н}} - \Phi_{\text{л}} / T_{\text{а}} * \Phi_{\text{н}}$$

$$M_{\text{ср.год}} = M_{\text{н}} + M_{\text{в.}} * \text{п} - M_{\text{л}} * \text{т}$$

$$K_{\text{инт.}} = V_{\text{фак.}} / V_{\text{пл.}}$$

$$K_{\text{экст.}} = T_{\text{фак.}} / T_{\text{пл.}}$$

### Задача №1.

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

тыс.руб. Объем выпуска продукции 800 тыс.руб., цена 1кг -30 руб. Производственная мощность – 1000 тыс.руб.

Определить величину фондоотдачи оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

Задача №2.

Первоначальная стоимость станка – 50 тыс.руб., его ликвидационная стоимость – 4 тыс.руб., срок службы – 10 лет.

Определить годовую сумму амортизационных отчислений и норму амортизации станка.

Задача №3.

Первоначальная (балансовая) стоимость ОПФ – 20 тыс.руб., а срок службы – 10 лет. Оборудование использовалось в течение 7 лет.

Определить остаточную стоимость ОПФ.

Задача №4.

Первоначальная (балансовая) стоимость ОПФ – 56 тыс.руб., срок службы оборудования 8 лет. Определить норму и сумму годовой амортизации.

Задача №5.

Стоимость ОПФ на начало года составила 773 тыс.руб., в течение года вводилось и выбывало оборудование : 1 февраля ввели ОПФ -20 тыс.руб., 1 марта выбыло ОПФ – 70 тыс.руб., 1 ноября ввели ОПФ – 90 тыс.руб. Объем товарной продукции за год составил 2132,8 тыс.руб.

Определить показатель фондоотдачи и фондоемкости.

Задача №6.

Первоначальная стоимость станка – 20 тыс.руб., через 6 лет стоимость подобных станков составила 15 тыс.руб., а норма амортизации осталась прежней – 10%.

Определить: 1. Остаточную стоимость на начало 7 года;

2. Сумму потерь от морального износа.

Задача №7.

Определите структуру и охарактеризуйте динамику основных фондов, в том числе основных производственных фондов за базисный и отчетный периоды по данным таблицы

Группы основных фондов	Базисный период, тыс.руб.	Отчетный период тыс.руб.
1. Основные производственные фонды в том числе: - здания;	100,2	101,3

- сооружения;	75,7	76,8
- передаточные устройства;	7,1	5,9
- силовые машины и обор-е;	3,9	4,1
- рабочие машины и обор-е;	1520,1	1480,2
- измерительные и регулирующие приборы и устройства;	8,2	7,9
- транспортные средства;	210,5	240,3
- инструменты и производственный инвентарь.	11,0	12
Непроизводственные фонды	70,0	67

Задача № 8.

Первоначальная стоимость основных производственных фондов составляет 890 млн.руб., остаточная стоимость 520 млн.руб. Определить коэффициенты (проценты) износа и годности.

Задача №9.

Определите показатели фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности, фондорентабельности, а также охарактеризуйте динамику этих показателей за базисный и отчетный периоды по данным таблицы. Сделайте выводы об использовании ОПФ в отчетном году.

Показатели	Ед. изм.	Базисный год	Отчетный год
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс.руб.	55800	57300
Объем реализованной продукции (нетто выручка)	тыс.руб.	43200	44500
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала	чел.	52	51
Прибыль от основных видов деятельности	тыс.руб.	7300	6800

Задача №10.

В отчетном году предприятию за счет ряда организационно-технических мероприятий удалось сократить потери рабочего времени на проведение ремонта оборудования.

Определите коэффициент экстенсивной и интенсивной загрузки оборудования, фондоотдачу, охарактеризуйте динамику этих показателей за предыдущий и отчетный годы по данным таблицы.

Показатели	Ед.изм.	предыдущий	отчетный
1. Объем реализованной продукции.	млн.руб.	224	267
2. Среднегодовая производственная мощность	млн.руб.	270	278
3. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	млн.руб.	125	127
4. Фактически отработанное время (в среднем на единицу оборудования) за год.	час	3340	3650
5. Плановые потери рабочего времени на ремонт оборудования.	в % к режимному фонду	7	5
6. Число выходных и праздничных дней.	дни	107	113
7. Число календарных дней.	дни	365	365
8. Режим работы.	смена	2	2

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

После изучения темы учащиеся получают знания об основных фондах, являющихся наиболее значимой частью имущества организации. Финансовые результаты организации в значительной мере зависят от наличия, состояния, движения, качества и структуры ОПФ. Рациональность использования ОПФ должна подтверждаться расчетами основных показателей использования основных фондов. Необходимо уметь выявлять резервы улучшения использования средств труда.

#### **Контрольные вопросы.**

1. Назовите состав основных производственных фондов (ОПФ).
2. Какие виды стоимости ОПФ Вы знаете.
3. Какие показатели характеризуют уровень эффективности использования ОПФ.
4. Что такое амортизация.
5. Назовите методы начисления амортизации.
6. Какие показатели характеризуют интенсивное и экстенсивное использование ОПФ.
7. Дайте определение производственной мощности предприятия. Какие основные элементы определяют величину производственной мощности.

8. Назовите и охарактеризуйте основные направления улучшения использования основных фондов и производственных мощностей.
9. Назовите виды износа и раскройте их содержание.
10. Для каких целей применяется показатель среднегодовой производственной мощности.

### **Практическая работа № 3.**

#### *Тема 1.2. Экономические ресурсы рыболовецкой организации*

**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 производственную мощность цеха.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Производственная мощность организации (структурного подразделения)»; микрокалькулятор; задания к практической работе № 3.

#### **Перечень используемых источников**

*Основная:*

- 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:** Производственная мощность предприятия. Основные элементы, определяющие величину производственной мощности. Производственную мощность участка. Коэффициент использования мощности оборудования.

### Задания для самостоятельного решения.

Условные обозначения:

1. Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования определяют по формуле:

$$T_{\text{эф}} = D_p \cdot N \cdot t_c \cdot \frac{100\% - t_{\text{регл}}}{100\%},$$

Где  $T_{\text{эф}}$  – эффективный фонд времени работы единицы оборудования, ч;

$D_p$  – число рабочих дней в году;

$N$  – число смен;

$t_c$  – продолжительность смены, ч;

$t_{\text{регл}}$  – регламентированные простои оборудования, %.

2. Производственную мощность участка, оснащенного однотипным предметно-специализированным оборудованием, определяют по формуле:

$$M_y = \frac{T_{\text{эф}} \cdot K}{N_t},$$

Где  $M_y$  – производственная мощность участка, ч;

$T_{\text{эф}}$  – эффективный фонд времени работы единицы оборудования, ч;

$K$  – среднегодовой парк данного оборудования, ед.;

$N_t$  – установленная норма времени на обработку одного изделия, ч.

3. Коэффициент использования мощности по типам оборудования рассчитывают как отношение планируемого выпуска продукции к мощности оборудования соответствующего типа:

$$k_{\text{исп}} = \frac{Q_{\text{план}}}{M},$$

Где  $k_{\text{исп}}$  – коэффициент использования мощности;

$Q_{\text{план}}$  – планируемый выпуск продукции, ед.;

$M$  – мощность оборудования соответствующего типа, ед.

4. Производственная мощность предприятия рассчитывается по формуле:

$$M = \Pi \cdot T_{\text{эф}} \cdot k,$$

Где  $M$  – производственная мощность предприятия, шт.;

$P$  – производительность единицы оборудования, шт./ч;

$T_{\text{э}}$  – эффективный фонд времени работы единицы оборудования, ч;

$K$  – среднегодовой парк оборудования предприятия, ед.

5. Среднегодовой парк оборудования предприятия с учетом произошедших за этот год изменений в его составе. Для этого к количеству оборудования на начало года прибавим среднегодовое количество нового оборудования и отнимем количество выбывшего оборудования:

$$k = k_{\text{нз}} + \frac{k_{\text{вв}} t_p}{12} - \frac{k_{\text{выб}} t_{\text{безд}}}{12},$$

Где  $k_{\text{нз}}$  – количество оборудования на начало года, ед.;

$k_{\text{вв}}$  – количество вновь введенного в течение года оборудования, ед.;

$k_{\text{выб}}$  – количество выбывшего в течение года оборудования, ед.;

$t_p$  – период работы нового оборудования в текущем году, мес.;

$t_{\text{безд}}$  – период бездействия выбывшего оборудования в текущем году, мес.

12 – число месяцев в году.

Задача №1.

Определить производственную мощность цеха, если в нем установлено 60 станков, режим работы предприятия в две смены длительностью 6 часов, количество рабочих дней в году 256, плановые простои оборудования 5% рабочего времени, трудоемкость изготовления 1 изделия 2.

Задача №2.

По данным таблицы определить плановую и фактическую производственную мощность цеха, коэффициент использования производственных мощностей, по результатам расчетов сделать вывод.

Показатели	Значение
1. Количество станков	
- установлено	20
- фактически работает	19
2. Технические простои (%)	
- нормативные	6
- фактические	8
3. Годовой фонд рабочего времени в часах	
- нормативный	3760
- фактический	3620
4. Производительность 1 станка	
- нормативная	13

- фактическая	12
5. Производственная мощность - плановая - фактическая	
6. Коэффициент использования производственных мощностей	

Задача №3.

Рассчитать производственную мощность предприятия, если в цехах установлено 45 однотипных станков, предприятие работает 250 дней в году в 2 смены длительностью 8 часов, плановые простои оборудования 7% рабочего времени, трудоемкость изготовления каждого изделия 3 часа.

Задача №4.

Предприятие закупило для производственного участка однотипное оборудование. Продолжительность смены на данном предприятии равна 8 часам, число рабочих дней в году – 257. Регламентированные простои оборудования составляют 3 % от режимного фонда времени. Рассчитать плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования.

Задача №5.

Предприятие закупило для производственного участка 20 станков. Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования составляет 3988,64 ч. Установленная норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч. Рассчитать производственную мощность участка.

Задача №6.

Организация планирует выпуск продукции на участке в объеме 135613 ед. Производственная мощность участка, оснащенного однотипным оборудованием, 159545 единиц в год. Рассчитать коэффициент использования мощности данного оборудования.

Задача №7.

Количество оборудования на начало года составило 400 единиц. С 1 апреля установлено дополнительно еще 60 станков, а с 1 ноября выбыло 30 станков. Плановый фонд времени работы оборудования предприятия равен 3952 ч. Производительность единицы оборудования равна 4 шт./ч. Рассчитать среднегодовую производственную мощность предприятия.

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

Расчеты производственной мощности выполняются для обоснования производственной программы предприятия и его подразделений, а также для выявления резервов использования действующих основных производственных фондов предприятия. Исходными данными для расчетов производственной мощности служат сведения о количестве

оборудования и производственных площадей, режиме работы предприятия и его подразделений, номенклатуре и характере продукции, нормах производительности оборудования и трудоемкости продукции. Расчет производственной мощности ведется по всему установленному оборудованию (действующему и бездействующему). Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, цеха по мощности ведущих участков, участка - по мощности ведущего оборудования.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что называется производственной мощностью?
2. Как определить среднегодовую мощность цеха?
3. Чем вызвана необходимость расчета среднегодовой мощности?
4. В каких единицах измеряется производственная мощность цеха?
5. Назовите факторы, определяющие производственную мощность?
6. Какое оборудование учитывается при определении производственной мощности?
7. Какие фонды времени принимаются при расчете производственной мощности?
8. Укажите формулу расчета производственной мощности в цехах массового производства?
9. Назовите показатели использования производственной мощности?
10. Как определить Ксм работы оборудования?
11. Назовите пути улучшения использования производственной мощности.
12. Как рассчитывается потребное количество оборудование?

### **Практическая работа № 4.**

*Тема 1.2. Экономические ресурсы рыбоводческой организации*

**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 оборачиваемости оборотных средств.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Оборотные средства организации (предприятия)»; микрокалькулятор; задания к практической работе № 4.

#### **Перечень используемых источников**

*Основная:*

- 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:** Состав и структура оборотных средств. Элементы оборотных средств, нормируемые и ненормируемые оборотные средства. Источники формирования оборотных средств. Определение потребности в оборотных средствах. Нормирование материалов, незавершенного производства и готовой продукции. Показатели использования оборотных средств.

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

*Условные обозначения:*

$P(n_1ф)$  - выручка от реализации продукции (плановая, фактическая)

$Co(n_1d)$  - среднегодовая стоимость оборотных средств (плановая, фактическая)

$T_n$  - число дней в анализируемом периоде

$K_{об}$  - коэффициент оборачиваемости

$K_з$  - коэффициент закрепления оборотных средств

$Do$  - длительность одного оборота (в днях)

$Pr(y)$  - сумма относительной прибыли (убытка)

$N_з$  - норма запасов материальных ресурсов

*Основные формулы:*

$$N_з = M_n / T_n * H$$

$$Z_{мак} = (I_n + П_m + Г_з) * M_{сут}$$

$$Z_{ср} = (I_n + П_m) * K_o + Г_з * M_{сут}$$

$$Do = Co * T_n / P_n = T_n / K_{об} = T_n * K_з$$

$$K_{об} = P_n / Co$$

$$K_з = 1 / K_{об} = Co / P_n$$

Задача №1.

В отчетном году сумма нормируемых средств на предприятии составила 100000 руб. Длительность одного оборота оборотных средств – 35 дней. В будущем году объем реализуемой продукции увеличился на 5%.

На сколько дней сократится время одного оборота при той же величине нормируемых оборотных средств.

Задача №2.

Определить материалоемкость продукции по производственному объединению за год, если стоимость валовой продукции 1450,8 тыс.руб., расход материальных ресурсов следующий (в тыс.руб.): сырье и материалы -125,5; покупные изделия, полуфабрикаты – 55; вспомогательные материалы – 130,3; топливо – 48,7; энергия – 3,5.

Задача №3.

В отчетном году объем реализуемой продукции составил 16680 тыс.руб., среднегодовые остатки оборотных средств были равны 5960 тыс.руб.

Определить длительность одного оборота, число оборотов и коэффициент загрузки оборотных средств.

Задача №4.

Определить длительность одного оборота, число оборотов и коэффициент загрузки оборотных средств. В отчетном году объем реализованной продукции – 15300 тыс.руб.

Задача №5.

Рассчитать сумму оборотных средств, высвободившуюся в результате ускорения оборачиваемости за первое полугодие. Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс.руб. плановые -106, отчетные – 125; объем реализованной продукции, тыс.руб. плановые – 620, отчетные – 758.

Задача №6.

Определить материалоемкость продукции по производственному предприятию за год, если стоимость продукции 1500 тыс.руб., расход материальных ресурсов следующий (в тыс. руб.): сырье и материалы – 130; покупные изделия, полуфабрикаты – 63; вспомогательные материалы – 147,4; топливо -54,3; энергия -5.

Задача №7.

В первом квартале предприятие реализовало продукции на 320 млн.руб., среднеквартальные остатки оборотных средств составили 40 млн.руб. Во втором квартале объем реализации продукции увеличится на 10 %, а время одного оборота оборотных средств будет сокращено на 2 дня. Определите:

- коэффициент оборачиваемости оборотных средств и время одного оборота в днях в первом и втором квартале;

- высвобождение оборотных средств в результате сокращения продолжительности одного оборота.

Задача №8.

Определите нормативы оборотных средств по элементам (производственные запасы, незавершенное производство и готовая продукция) и их общую сумму используя данные таблицы.

Показатели	Расход материалов	Норма затрат в днях
Основные материалы	1 тыс.руб. на 1 изд.	25
Вспомогательные материалы	600 тыс.руб. на годовой выпуск	40
Топливо	320 тыс.руб. на годовой выпуск	30
Прочие производственные запасы	900 тыс.руб. на годовой выпуск	60
Расходы будущих периодов	100 тыс.руб.	5

Производственная программа 7000 изделий в год, себестоимость одного изделия 1,5 тыс.руб. Коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве 0,66.

Задача №9.

Определите относительное высвобождение оборотных средств в условиях ускорения их оборачиваемости и фактический среднегодовой остаток оборотных средств. Фактический объем реализации продукции составил 55 млн.руб. Длительность одного оборота по плану 61 день, фактически - 58 дней.

Задача №10.

Производственная стоимость продукции составляет 12 млн.руб. Длительность производственного цикла 7 дней. В первый день затраты составляют 7,2 млн руб., остальные затрачиваются равными долями ежедневно. Определите коэффициент нарастания затрат.

Задача №11.

В отчетном году при нормативе оборотных средств 50 млн.руб. было выпущено продукции на 300 млн.руб. Как должен измениться норматив оборотных средств, если на планируемый год предусматривается увеличение программы выпуска на 10 %, а коэффициент оборачиваемости оборотных средств - на 20 %.

Задача №12.

Себестоимость годового объема товарной продукции составляет 313400 тыс.руб. Остатки нормируемых оборотных средств на конец года 40875 тыс.руб. Определите однодневные затраты (тыс.руб.) и оборачиваемость оборотных средств в днях.

Задача №13

Скорость оборачиваемости оборотных средств по плану 47 дней, фактически 52 дня. Однодневные фактические затраты составляют 914 тыс.руб. Охарактеризуйте замедление оборачиваемости оборотных средств по числу дней и сумме вовлеченных оборотных средств в хозяйственный оборот.

Задача №14.

Остатки оборотных средств на начало года составляли 580 тыс.руб, на начало каждого следующего месяца года 600, 650, 620, 590, 630, 680, 610, 650, 660, 640, 670 и на конец года 680 тыс.руб. Объем реализованной продукции за год составил 4,2 млн.руб. Определите показатели эффективности использования оборотных средств предприятия.

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

После изучения темы учащиеся получают знания о том, что финансовое состояние организации находится в прямой зависимости от состояния оборотных средств. Правильный и достоверный расчет норматива оборотных средств, организация наиболее рационального движения и использования оборотных средств должны подтверждаться расчетами эффективности использования оборотных средств.

#### **Контрольные вопросы и задания**

1. По каким признакам относят соответствующие средства к оборотным.
2. Что собой представляют оборотные производственные фонды.
3. Назовите состав фондов обращения.
4. Какие стадии проходят оборотные средства в своем движении.
5. Изобразите кругооборот оборотных средств.
6. Дайте понятие нормируемых и ненормируемых оборотных средств.
7. Какие Вы знаете источники формирования оборотных средств.
8. Как определяется потребность в оборотных средствах по сырью и материалам.
9. Назовите показатели эффективности использования оборотных средств.
10. Попытайтесь объяснить, по каким причинам отечественные предприятия часто испытывают недостаток оборотных средств.

#### **Практическая работа № 5.**

*Тема 1.2. Экономические ресурсы рыболовецкой организации*

**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 бюджет рабочего времени и численность работающих.**

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

#### **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:** Принципы нормирования. Рабочее время. Нормы труда. Хронометраж. Фотография рабочего времени.

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

*Условное обозначение:*

Чппп - среднесписочная численность промышленно - производственного персонала;

В - объем произведенной продукции;

Вед - выработка продукции в единицу времени;

Т - затраты рабочего времени;

Тем - трудоемкость продукции;

В<sub>1раб</sub> - выработка одного работника ППП;

Фв - фондовооруженность;

ОПФ - среднегодовая стоимость основных производственных фондов;

Эч - экономия затрат труда;

ΔПт - прирост производительности труда;

Фб - фонд полезного времени одного работника до использования резерва;

Рсд - сдельная расценка

$H_{\text{выр}}^{\text{см}}$ ,  $H_{\text{выр}}^2$  - норма выработки за час, смену;

$H_{\text{выр}}$  - норма времени на изготовление единицы продукции (услуг).

ТС - тарифная ставка;

ЧТС - часовая тарифная ставка.

*Основные формулы:*

$$V_{\text{ед}} = V / T$$

$$T_{\text{ем}} = T / V$$

$$V_{\text{1раб}} = V(\text{руб}) / Чппп$$

$$\Phi_{\text{в}} = \text{ОПФ} / Чппп$$

$$\text{Эч} = [(T_{\text{п}} - T_{\text{б}}) * V_{\text{п}}] / [\Phi_{\text{б}} * K_{\text{б}}]$$

$$\Delta\Pi_{\text{т}} = [\text{Эч} * 100 \%] / [Чппп - \text{Эч}]$$

$$t_{\text{шт}} = t_{\text{ш}} + T_{\text{пз}} / n = t_{\text{о}} + t_{\text{в}} + t_{\text{об}} + t_{\text{отл}} + t_{\text{пт}} + t_{\text{пз}}$$

$$Рсд = ЧТС * T_{\text{см}} / H_{\text{выр}}^{\text{см}}$$

$$Рсд = ЧТС / H_{\text{выр}}^{\text{ч}}$$

$$Рсд = ЧТС * H_{\text{вр}}$$

$$СЗП = Рсд * V_{\text{пр}}$$

$$ПЗП = ЧТС * T_{\text{ра}}$$

Задача №1.

Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин., часовая тарифная ставка при данной сложности труда – 15 руб., в месяце 24 рабочих дня; продолжительность смены – 8 часов. За месяц изготовлено 1008 изделий.

Определить:

1. Норму выработки в месяц (шт.);
2. Сдельную расценку на изделие (руб.);
3. Сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам (руб.).

Задача №2.

Норма времени составила 0,51 нормо-ч., численность работников – 5 человек, продолжительность смены – 24 часа. Определить норму выработки за сутки. Как изменится норма выработки, если норма времени уменьшится на 8%.

Задача №3.

В 3-ем квартале выработка продукции на одного работающего составила 50000руб.-чел. В 4-ом квартале предприятие планирует выпускать продукцию на сумму 150 млн. руб. и одновременно снизить численность работающих на 80 чел.

Определить:

1. Выработку на одного работающего в 4-ом квартале;
2. Планируемый прирост производительности труда (%).

Задача №4.

Определите норму времени на производство единицы продукции при условии, что основное время составляет 0,61 часа, вспомогательное время 0,12 часа, время обслуживания рабочего времени 7% от основного и вспомогательного времени, подготовительно-заключительное время 3% от основного, время на отдых и личные надобности 8% от основного, вспомогательного, подготовительно-заключительного и времени обслуживания рабочего места, время технологических перерывов 0,1 часа.

Задача №5.

В 3-ем квартале выработка продукции на одного работающего составила 60000руб.-чел. В 4-ом квартале предприятие планирует выпускать продукцию на сумму 200 млн. руб. и одновременно снизить численность работающих на 100 чел.

Определить:

1. Выработку на одного работающего в 4-ом квартале;
2. Планируемый прирост производительности труда (%).

Задача №6.

На выработку 1 единицы продукции до внедрения автоматизированной технологической линии затрачивали 6.7 чел/ч, после внедрения 2.3 чел/ч. Как снизилась трудоемкость работы и повысилась производительность труда.

Задача №7.

Нормативная трудоемкость производимой продукции составляет 120 тыс. чел/ч. В результате внедрения организационно - технологических мероприятий трудоемкость снизилась на 10%. Полезный фонд рабочего времени одного рабочего в году 1900ч. Определите нормативную численность рабочих предприятия и ее изменение в результате снижения. Рассмотрите рост производительности труда как следствие внедрения организационно - технологических мероприятий.

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

Для определения затрат труда, установления плановой численности персонала и требуемого соотношения между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования на предприятиях разрабатываются балансы затрат рабочего времени. В зависимости от характера выполняемых трудовых функций или операций балансы рабочего времени различных категорий работников строятся на основе норм времени, норм выработки, норм обслуживания, численности.

### **Контрольные вопросы.**

1. Что такое фотография рабочего времени?
2. Этапы фотографии.
3. Для чего проводится фотография рабочего времени?
4. Что такое хронометраж?
5. Для чего проводится хронометраж?
6. Этапы хронометража.

### **Практическая работа № 6.**

*Тема 1.2. Экономические ресурсы рыболовецкой организации*

**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 работников и показатели производительности труда.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Оплата труда»; микрокалькулятор; задания к практической работе №6.

#### **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:** Мотивация труда. Сущность заработной платы, принципы и методы её начисления и планирования. Формы и

системы заработной платы. Надбавки и доплаты. Бестарифная система заработной платы. Выработка и трудоемкость. Резервы повышения производительности труда.

### Задания для самостоятельного решения.

Условные обозначения:

Чппп - среднесписочная численность промышленно - производственного персонала;

V - объем произведенной продукции;

Вед - выработка продукции в единицу времени;

T - затраты рабочего времени;

Тем - трудоемкость продукции;

V<sub>1раб</sub> - выработка одного работника ППП;

ΔПт - прирост производительности труда;

Фб - фонд полезного времени одного работника до использования резерва;

Рсд - сдельная расценка

$H_{\text{выр}}^{\text{см}}$ ,  $H_{\text{выр}}^2$  - норма выработки за час, смену;

$H_{\text{выр}}$  - норма времени на изготовление единицы продукции (услуг).

ТС - тарифная ставка;

ЧТС - часовая тарифная ставка.

Основные формулы:

$$\Delta Пт - [ Эч * 100 \% ] / [ Чппп - Эч ]$$

$$t_{шт} = t_{ш} + T_{пз} / n = t_o + t_v + t_{об} + t_{отл} + t_{пт} + t_{пз}$$

$$Рсд = ЧТС * T_{см} / H_{\text{выр}}^{\text{см}}$$

$$Рсд = ЧТС / H_{\text{выр}}^{\text{ч}}$$

$$Рсд = ЧТС * H_{\text{вр}}$$

$$СЗП = Рсд * V_{пр}$$

$$ПЗП = ЧТС * T_{раб}$$

#### Задача №1

Проведите анализ производительности труда работников предприятия, рассчитайте влияние изменения фондовооруженности и фондоотдачи на изменение производительности труда за отчетный год на основании следующих данных.

№ п/п	Показатели	Предшествующий год	Отчетный год
1	Оборот розничной торговли, тыс. руб.	29800,0	35160,0

2	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	2420,0	2640,0
3	Среднесписочная численность работников, чел.	22	23

#### Задача №2

Организация имеет 10 рабочих мест, работает без выходных. Продолжительность работы 12 часов без перерыва на обед. В планируемом году число календарных дней 365, в том числе праздничных, воскресных и субботних дней 112. продолжительность рабочей смены работников 8 часов при пятидневной рабочей недели. Продолжительность отпуска 24 дня. По данным анализа невыходы на работу по болезни и другим причинам составляют 5 дней году в среднем на одного работника. Определить плановую численность работников.

#### Задача №3

Проведите анализ производительности труда работников предприятия, рассчитайте влияние изменения объема оборота розничной торговли и изменения численности работников на изменение производительности труда на основе следующих данных

№ п/п	Показатели	Предшествующий год	Отчетный год
1	Оборот розничной торговли, тыс. руб.	32450,0	38800,0
3	Среднесписочная численность работников, чел.	25	27

#### Задача №4

Рассчитайте расходы на оплату труда по предприятию на планируемый год. В отчетном году весь оборот предприятия составил 12410,0 тыс. руб., в том числе по продукции собственного производства 7635,0 тыс. руб. В планируемом году весь оборот предприятия возрастет на 20%. Доля продукции собственного производства во всем обороте увеличится на 2 процентных пункта. Расходы на оплату труда в отчетном году составили 1582,0 тыс. руб.

#### Задача №5

Начислите заработную плату за сентябрь директору (оклад 14000 руб.), экономисту (оклад 10000 руб.).

Договоры на поставку товаров в розничную торговую сеть оптовой базой выполнены. Уровень прибыли за 3 квартал увеличился на 0,8% к обороту по сравнению с 3 кварталом предыдущего года.

Директор проработал весь квартал, экономист в июле из 27 рабочих дней проработал 18 дней (август и сентябрь проработал полностью).

В соответствии с Положением о премировании работникам оптовой базы выплачивается премия за выполнение договоров на поставку товаров в розничную торговую сеть в размере 20% от месячных окладов работников; за прирост уровня прибыли до 0,5% к обороту – 10%, свыше 0,5% к обороту – 15% от суммы месячных окладов за квартал за фактически проработанное время. Все условия премирования работников выполнены.

#### Задача №6

Начислите заработную плату специалистам предприятия по бестарифной модели. Фонд оплаты труда на предприятии составляет 580,0 тыс.руб., норматив средств на оплату труда работников – 20%. Технику за нарушение в работе размер заработной платы снижен на 10%. Все работники отработали 22 дня, кроме одного из специалистов, отработавшего 20 дней. В таблице представлены категории работников и их численность.

№ п/п	Категории работников	Численность работников, чел.	Коэффициент
1	Начальник отдела	1	3,0
2	Бухгалтер	1	2,6
3	Специалист I категории	2	2,4
4	Специалист	5	2,0
5	Техник	2	1,0

#### Задача №7.

Фирма оказывает услуги на 25000 руб. при численности работников 24 чел. На предприятии плановый объем услуг должен составить 270000 руб., а численность – 28 чел. Рассчитать изменение производительности труда (в %).

#### Задача №8.

На фабрике изготовлено 200 тыс. изделий. Явочное число рабочих – 400 чел. Эффективный фонд времени работника за год – 2000 ч. Определить среднегодовую и часовую производительность труда рабочего и трудоемкость изготовления одного изделия

#### Задача № 9.

№ 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

### **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.

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. 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.
7. Что такое производительность труда?
8. Каковы показатели производительности труда?
9. Как рассчитывается выработка?
10. Как рассчитывается трудоёмкость?
11. Как определяется процент роста производительности труда?
12. Каковы методы измерения производительности труда?
13. Какова методика расчёта производительности труда при каждом методе измерения производительности труда?

### **Практическая работа № 7.**

*Тема 1.3.* Планирование и эффективность деятельности рыболовецкой организации

**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:** разработка

## **бизнес-плана малого предприятия.**

**Наглядные пособия, оборудование: теоретические материалы «Бизнес-план организации»; микрокалькулятор; задания к практической работе №7.**

### **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:**

*Бизнес-план* – это инструмент планирования производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия в рыночных условиях, конечной целью которой является прирост капитала и повышение конкурентоспособности.

План является способом экономического обоснования проектного решения – будь то организация собственного дела, реконструкция, расширение действующего предприятия и др. Текущая работа также требует наличия целей, способов их достижения, обоснования необходимых затрат (материальных, трудовых и финансовых).

План на действующем предприятии разрабатывается с целью обеспечения соответствия производственных и финансовых возможностей этого предприятия с теми задачами, которые оно ставит перед собой. План необходим не только предприятию, но и инвесторам, представителям налоговых органов, которые должны видеть его финансовое состояние и перспективы развития.

Исходными данными для разработки комплексного плана социально-экономического развития организации являются мероприятия, намеченные стратегическим планом на

рассматриваемый год, анализ деятельности предприятия за отчетный период, существующие нормы и нормативы.

Общее руководство подготовкой плана должен осуществлять руководитель предприятия, а методическое руководство и координацию работ – главный экономист. В разработке разделов социально-экономического плана развития предприятия должны принимать участие соответствующие функциональные отделы и службы. Показатели и задания разработанного плана должны быть детализированы и доведены до исполнителей.

Бизнес-план может включать следующие разделы:

1. Титульный лист.
2. Предприятие и его бизнес.
3. Рынок потребительских услуг и конкуренты.
4. Маркетинговая стратегия.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Оценка и страхование рисков.
8. Финансовый план.

*Титульный лист* содержит следующие сведения: заголовок плана, дату его подготовки, полное название и адрес предприятия, имя руководителя предприятия, имена владельцев или совладельцев.

В разделе *«Предприятие и его бизнес»* дается общая характеристика предприятия: размещение предприятия; обеспеченность производственной базой; наличие производственных площадей, складских помещений, земельных площадей, оборудования для производственно-хозяйственной деятельности, обеспеченность технологией (наличие технологической документации и нормативных документов).

В этом разделе бизнес-плана анализируются все виды услуг, оказываемых предприятием, финансовое положение предприятия, расчетные счета, уставный капитал, наличие лицензий.

Важное место при составлении бизнес-плана отводится изучению рынка. В этой связи в разделе *«Рынок потребительских услуг и конкуренты»* приводится характеристика основных заказчиков услуг (название, отраслевая принадлежность, размеры, вид и объем услуг и др.), а также характеристика конкурентов, в качестве которых могут выступать предприятия, но и индивидуальные предприниматели. Значительное внимание при этом уделяется характеристике их сильных и слабых сторон, что дает возможность принять превентивные меры по адаптации бизнес-плана к действиям конкурентов.

Маркетинговая стратегия должна соответствовать стратегическому (перспективному) плану развития предприятия и представлять собой рациональную организационную систему, позволяющую ему решать свои задачи в области маркетинга. По сути, это план действий предприятия, направленный:

- на определение сегментов рынка, на которых перевозчик сосредоточит свои усилия;
- завоевание рынка на основе внедрения новых (улучшенных старых) видов услуг, совершенствования организации производства, улучшения рекламной деятельности, стимулирования услуг, гибкой политики цен.

Одновременно определяется уровень затрат на маркетинг, который обеспечит наивысшую рентабельность работы.

В разделе «*Производственный план*»

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг.

*Технологический процесс* (производственный процесс) – это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами, пригодный к индивидуальному или производительному потреблению. На предприятиях выделяют два вида производственных процессов:

- *основные* - непосредственно связанные с превращением предметов труда (сырья) в готовую продукцию;
- *вспомогательные* - прямо не участвуют в основных процессах, а только способствуют их выполнению (ремонт, перемещение предметов труда и др.).

План производства должен соответствовать *мощности предприятия* - объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период. *Номинальная мощность* достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования и количества смен.

*Максимальная мощность* - технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования.

Определение необходимой мощности предприятия осуществляется в ходе технико-экономического обоснования с учетом:

- прогноза спроса и степени проникновения на рынок выпускаемой продукции;

- наличия требующихся ресурсов, сырья и материалов;
- типа производства - единичного, серийного или массового;
- особенностей выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- применяемой технологии;
- минимально окупаемого размера данного вида производства;
- наличия соответствующего оборудования (машин, станков и др. средств производства).

Конкретно объем выпуска продукции (оказания услуг, выполнения работ) планируется в соответствии с потенциальными условиями и возможностями предприятия:

- целями долгосрочной стратегии;
- состоянием и мощностями производственного потенциала;
- наличием профессиональных кадров и плана их обучения;
- размером инвестиций в освоение, расширение или модернизацию производства;
- экологической обстановкой и влиянием выпускаемой продукции на окружающую среду;
- применением новых энергосберегающих технологий.

После определения мощности и производственной программы подсчитывается потребность предприятия в материальных ресурсах.

Потребность в зданиях, сооружениях, машинах и оборудовании определяется на основе производственной мощности, принятой технологии, особенностей отрасли и производительности оборудования каждого вида.

Задачей *Финансового плана* – последнего раздела бизнес-плана – является общая экономическая оценка производственной деятельности предприятия на основе сопоставления его доходов и себестоимости перевозок за определенный период времени.

Финансовый план концентрирует в себе результаты всех предыдущих разделов бизнес-плана, подводит финансовые итоги проекта рыбоводческой деятельности. В финансовом плане, в частности, составляются прогноз объема продаж, баланс денежных расходов и поступлений, сводный баланс активов и пассивов предприятия, график безубыточной работы предприятия.

Прогноз объема продаж строится с учетом перспектив развития рынка услуг и участия в нем рыбоводческой организации. Прогноз дается по меньшей мере на первые три

года, причем данные за первый год можно представить в помесечной разбивке (в крайнем случае – в поквартальной), за второй – обязательно в поквартальной, за третий и последующие годы – годовой суммой.

Баланс денежных расходов и поступлений (отчет о движении денежных средств) позволяет определить общую сумму необходимых денежных средств.

Расчет доходов и затрат (отчет о прибылях и убытках) производится с учетом прогнозируемого объема продаж и ориентировочного размера издержек производства по годам. Он дает возможность определить размеры планируемой прибыли в разные годы.

В сводном балансе активов и пассивов предприятия рассчитываются действительная величина активов и размер пассивов конкретного вида, за счет которых предприятие будет финансировать свою деятельность.

Для определения критического объема производства, ниже которого автотранспортная деятельность убыточна, строится график безубыточности.

На основе результатов расчетов, выполненных в финансовом плане, проводится оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта, определяются потенциальные инвесторы, кредиторы.

Общий объем доходов определяется в плане как сумма доходов от перевозок и доходов от выполнения транспортно-экспедиционных работ, погрузочно-разгрузочных операций и прочих работ и услуг.

Расчет затрат на выполнение транспортных услуг производят по каждой марке автомобилей, имеющихся у предприятия, исходя из планируемых технико-экономических показателей их работы и установленных норм расхода топлива, смазочных материалов, запасных частей и др. Расчет осуществляется по каждой статье затрат по методикам, приведенным в соответствующих главах учебника.

Балансовая прибыль определяется как сумма прибыли (+), убытков (-):

- а) от основной деятельности;
- б) от прочих работ и услуг.

Непланируемые доходы и убытки (штрафы, пени, неустойки и др.) учитываются в составе фактических прибылей и убытков.

В разделе «*Финансовый план*» определяются источники финансирования, которыми могут быть:

- собственные средства, формируемые из амортизационных отчислений и прибыли;
- банковский кредит;
- лизинг (долгосрочная аренда) оборудования, транспортных средств, производственных и других помещений, а в последние годы – и персонала;

- увеличение уставного фонда и продажа ценных бумаг, дополнительный выпуск акций или увеличение номинальной стоимости уже выпущенных акций.

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

По предложенной структуре разработать бизнес-план.

#### *1. Титульный лист (1-я страница)*

- Название и адрес предприятия. Директор, имя, отчество. Имена и адреса учредителей. Суть проекта (3-5 строк).
- Заявление о коммерческой тайн.
- Стоимость проекта (строительства, аренды) и источники средств (акции, займы, субсидии).

#### *2. Введение или резюме проекта (1-2 страницы)*

- Реклама.
- Выгодность.
- Сущность проекта создания предприятия.
- Средства, необходимые для осуществления дела.
- Вывод – почему фирма добьется успеха.

#### *3. Анализ положения дел в отрасли (1-2 страницы)*

- Характер отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая).
- Цель анализа – определить потребность в товаре или услуге по среднестатистическому потреблению примерно за 10 лет.
- Динамика за последние 5 лет.
- прогноз на 3 года.
- Конкуренты, кто производит аналоги продукта (услуги).

#### *4. Существо проекта.*

- Описание товара (услуги). Сведения о патентах, опыт производства.
- Где размещено предприятие. Транспортная схема.
- Общая потребность в кадрах (управление и производство).
- Сведения о предприятиях- партнерах. Аргументы, обосновывающие успех дела.

#### *5. Производственный план.*

- График производственного процесса.
- Требования к организации производства.
- Состав оборудования, поставщики, условия поставки ( аренда, покупка), стоимость.
- Сырье и материалы, поставка. Себестоимость производимого продукта (услуги).
- Экологическая и техническая безопасность.

#### *6. Планы маркетинга.*

- Потребители, спрос, сегменты рынка, конкуренты. Факторы, определяющие спрос (доходы населения, инвестиции, уровень жизни).
- Обоснование цены на продукцию (услугу).
- Организация рекламы и затрат на нее.
- Организация сбыта с указанием торговых организации, участвующих в сбыте.

#### 7. Организационный план (2-3 страницы).

- Формы собственности (товарищества, АО, частная).
- Кто имеет право подписывать финансовые документы.
- Как распределяются обязанности.

#### 8. Риск проекта

- Факторы риска: политические, социальные, финансово-экономические, технические, технологические.
- Мероприятия, сглаживания отрицательного воздействия риска.

#### 9. Финансовый план.

- План денежных поступлений и выплат.
- Прогноз объема продаж.
- Баланс доходов и расходов по товару.

#### 10. Приложение.

В приложении дается наглядная схема деятельности предприятия. Дополнительные данные и таблицы для улучшения восприятия стратегии бизнес-плана.

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

Являясь неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии, бизнес-план выступает как эффективный инструмент управления, помогает предприятию определить перспективы развития. В то же время он помогает контролировать текущую ситуацию и своевременно применять оперативные меры для предотвращения кризисной ситуации, что имеет большое значение для успешного функционирования предприятия.

### **Контрольные вопросы.**

1. Для чего необходимо планирование на предприятии?
2. Какие методы планирования применяют в отечественной практике?
3. Приведите классификацию планирования.
4. Что такое стратегия?
5. Какие виды стратегий вы знаете?

6. Какие разделы могут быть включены в структуру бизнес-плана для действующего крупного и среднего предприятия

### **Практическая работа № 8.**

*Тема 1.3.* Планирование и эффективность деятельности рыболовецкой организации

**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:** составление калькуляции и сметы затрат.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Издержки и себестоимость»; микрокалькулятор; задания к практической работе №8.

#### **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:** 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;  
 $V$  - 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

$$Z_{1р.т.п} (р.п) = St.п (р.п) / V_{т.п.} (B)$$

Снижение себестоимости продукции за счет

- роста производительности труда, превышающего рост з/пл:

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

#### Задача №1.

Определить цеховую, производственную и полную себестоимость 1 ед. изделия.

Статьи затрат	тыс. руб.
Сырье и материалы	26810
Возвратные отходы	225
Тара и тарные материалы	17128
Топливо и энергия	296
Заработная плата произв. рабочих	8521
Отчисление на соц.страхование	1735
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	3191
Прочие производственные расходы	246
Внепроизводственные расходы	4947
Цеховые расходы	3191
Общезаводские расходы	1967
Объем выпуска, ед.	158300.

#### 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 социальное страхование 14% 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.; цеховые расходы 0,7% производственных расходов, прочие производственные расходы 1,5% цеховой 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.

Плановая и фактическая себестоимость изделия характеризуется следующими данными:

Статья затрат	Себестоимость изделия, тыс.руб.		Отклонение от плановой себестоимости: экономия (-), перерасход (+)	
	по плану	факт	тыс.руб.	% к итогу
1	2	3	4	5
1. Сырье и основные материалы	210	200		
2. Основная заработная плата и отчисления на социальные нужды	70	65		
3. Топливо и энергия на технологические нужды	12	15		
4. Потери от брака	5	3		
5. Цеховые расходы (180 %)	126	117		
6. Общезаводские расходы	56	52		

(80 %)				
7. Коммерческие расходы	8	11		
Коммерческая себестоимость				

Определите:

- плановую и фактическую производственную и коммерческую себестоимость;
- отклонения от плановых затрат по отдельным статьям затрат и в целом по себестоимости.

Заполните полученными данными свободные строки таблицы.

Задача №6.

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 №7.

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 №8.

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.

### **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 № 9.**

*Тема 1.3. Планирование и эффективность деятельности рыболовецкой организации*

**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 товара**

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Ценовая политика организации»; микрокалькулятор; задания к практической работе №9.

#### **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.

### **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 № 10.**

*Тема 1.3. Планирование и эффективность деятельности рыболовецкой организации*

**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 № 10.

#### **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 Сузузов. 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)

Vн - 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:*

$R_p = (П / С) * 100 \%$  - рентабельность продукции

$R_v = (П / V_n) * 100 \%$  - рентабельность продаж

$R_a = (П / А) * 100 \%$  - 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.

#### **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.

#### **Практическая работа № 11.**

*Тема 1.3. Планирование и эффективность деятельности рыболовецкой организации.*

**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, определяющие эффективность использования капитальных вложений предприятия.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Капитальные вложения и их эффективность»; микрокалькулятор; задания к практической работе №11.

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

*Основная:*

- 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:** Инвестиционная политика предприятия. Капитальные вложения: структура, источники финансирования и показатели эффективности.

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

*Условные обозначения:*

$C_i, C_i$  - оптовая цена и себестоимость единицы продукции;

$Q_i$  - годовой объем производства  $i$ -й номенклатуры продукции;

$H_i$  - средняя ставка отчислений в бюджет с учетом действующих льгот для  $i$ -й номенклатуры продукции, в долях единицы;

КВ - капитальные вложения;

$k$  - количество номенклатурных позиций.

$C$ ,  $C$  - стоимость годового объема производства и себестоимость продукции;  
 $KB_{\text{опф}}$ ,  $KB_{\text{опф}}$  - капитальные вложения в основные производственные фонды и оборотные средства.  
 $C_i$ ,  $KB_i$  - себестоимость и капитальные вложения, приходящиеся на единицу продукции;  
 $R_{\text{пр}}$  - рентабельность предприятия, в долях единицы;  
 $T_n$  - срок окупаемости,  $T_n = 1/R_{\text{пр}}$ .  
 $C_1$ ,  $C_2$  - себестоимость годового объема производства по 1-му и 2-му варианту;  
 $KB_1$ ,  $KB_2$  - капитальные вложения по 1-му и 2-му варианту;  
 $Q_1$ ,  $Q_2$  - годовой объем производства по 1-му и 2-му варианту.  
 $R$  - уровень рентабельности.  
 $KB_i$  - капитальные вложения, авансированные по проекту в  $i$ -м году,  $KB_i = KB\alpha_i$ , (здесь  $\alpha_i$  - доля капитальных вложений для  $i$ -го года);  
 $E$  - ставка за кредит;  
 $T$  - год после возврата кредита ( $t + 1$ );  
 $t$  - период кредита, в годах;  
 $i$  - год осуществления капитальных вложений.  
 $D$  - доля капитальных вложений, приходящихся на один год  
 $KB_i$  - капитальные вложения  $i$ -го варианта,  
 $Z_T$ ,  $R_T$  - затраты и результаты в  $t$ -м году;  
 $E$  - норма дисконта;  
 $T$  - период осуществления капитальных затрат ( $t = 1, 2, 3, \dots, T$ );  
 чистый дисконтированный доход:  $ЧДД = R_T - Z_T$ ;  
 индекс доходности:  $ИД = R_T / Z_T$ .  
 $C_n$  - первоначальная цена заменяемой техники;  
 $N_a$  - норма амортизации;  
 $T_{\text{эк}}$  - период эксплуатации заменяемой техники  
 $D_{\text{общ}}$  - доход, полученный в течении эксплуатации объекта инвестирования и приведения с помощью коэффициента дисконтирования:  
 $D_i$  - дисконтная ставка, в долях единицы;  
 $i$  - порядковый год эксплуатации объекта;  
 $k$  - количество лет эксплуатации объекта;  
 $KB$  - капитальные затраты или суммы инвестирования.

*Основные формулы:*

$$E_p = \sum_{i=1}^k [(C_i - C_i) * Q_i * (1 - N_i)] / KB$$

- абсолютная экономическая эффективность;

$$E_p - [(C - C) * (1 - H_n)] / [KB_{\text{опф}} + KB_{\text{ос}}]$$

- модификация расчета эффективности капитальных вложений;

$$Z_{\text{пр}} = C_i + KB_i * R_{\text{пр}} \rightarrow \min \text{ или } Z_{\text{пр}} = C_i T_n + KB_i \rightarrow \min \text{ - по минимуму приведенных затрат:}$$

$$E_p = [(C_1/Q_1) - (C_2/Q_2)] / [(KB_2/Q_2) - (KB_1/Q_1)]$$

- расчетный коэффициент,

$$Z_{\text{пр}} = C_i + R * KB_i \rightarrow \min,$$

- приведенные затраты,

$$ИД_p = \mathcal{E}_d / \mathcal{E}_d$$

- индекс расчетной доходности (ИД<sub>p</sub>)

$$KB_{\text{вз}} = KB_1(1 + E)^{T-1} + KB_2(1 + E)^{T-2} + \dots + KB_i(1 + E)^{T-i} = \sum_{i=1}^t KB_i(1 + E)^{T-i}$$

- сумма возврата;

$$KB_{\text{вз}} = KB_1(1 + E)^{T-1} + KB_2[1 - D(t-1)](1 + E)^{T-2} + \dots + KB_i[1 - D(t-1)](1 + E)^{T-i} = \sum_{i=1}^t KB_i [1 - D(t_i - 1)](1 + E)^{T-i}$$

- сумма возврата при ежегодной выплате части кредита с учетом процентной ставки;

$$KB_{\text{пр}} = KB_1(1 + E)^{T_0-1} + KB_2(1 + E)^{T_0-2} + \dots + KB_i(1 + E)^{T_0-i} = \sum_{i=1}^t KB_i(1 + E)^{T_0-i}$$

$$R_T = \sum_{t=1}^T [R_t / (1 + E)^t]$$

- результаты осуществления капитальных затрат;

$$\Delta KB_3 = C_n + \Delta C_{\text{пт}} - (C_n H_a T_{\text{эк}} + C_n)$$

- дополнительная величина капитальных вложений на замену оборудования ( $\Delta KB_3$ );

$$ЧТС = D_{\text{общ}} / KB$$

- чистая текущая стоимость;

$$D_{\text{общ}} = \sum_{i=1}^k D_i * 1 / (1 + S)^i$$

- доля прибыли, приходящаяся на рубль инвестиции;

$$ИД = D_{\text{общ}} / KB$$

- индекс доходности;

$$ЧДД = D_{\text{общ}} - KB_{\text{пр}}$$

Задача №1.

Определите общую экономическую эффективность капитальных вложений для строительства нового цеха, если капитальные вложения на единицу продукции  $KB=8$  руб., себестоимость единицы продукции  $C = 16$  руб., цена оптовая предприятия  $C_{\text{опт}} = 20$  руб., годовой объем производства  $Q = 10000$  ед., уровень рентабельности предприятия  $R_{\text{пр}} = 0.2$ .

Задача № 2.

Определите экономическую эффективность капитальных вложений на строительство нового промышленного предприятия, если сметная стоимость строительства  $KB_{\text{стр}} = 60$

млн.руб., капитальные вложения на создание оборотных средств  $K_{Boc} = 20$  млн.руб., стоимость годового объема производственной продукции в оптовых ценах предприятия ВП = 300 млн.руб., себестоимость годового объема производства  $C_r = 280$  млн.руб., расчетная рентабельность не менее 0.25.

Задача № 3.

Определите из трех вариантов осуществления капитальных вложений наиболее эффективный, если капитальные вложения:  $K_{B1} = 50$  млн.руб.,  $K_{B2} = 70$  млн.руб.,  $K_{B3} = 100$  млн.руб.; себестоимость годового объема производственной продукции:  $C_1 = 200$  млн.руб.,  $C_2 = 150$  млн.руб.,  $C_3 = 120$  млн.руб.; нормативная рентабельность  $K_n = 0.2$ .

Задача № 4.

Определите наиболее эффективный вариант капитальных вложений, если капитальные вложения:  $K_{B1} = 400$  тыс.руб.,  $K_{B2} = 600$  тыс.руб.; себестоимость годового объема производства:  $C_1 = 600$  тыс.руб.,  $C_2 = 510$  тыс.руб.; годовой объем производства:  $Q_1 = 25$  тыс.шт.,  $Q_2 = 30$  тыс.шт.; рентабельность  $R = 0.3$ .

Задача №5.

Определите наиболее эффективный вариант осуществления капитальных вложений, если единовременные затраты:  $K_{B1} = 200$  тыс.руб.,  $K_{B2} = 150$  тыс.руб.,  $K_{B3} = 120$  тыс.руб.; себестоимость годового объема производства:  $C_1 = 180$  тыс.руб.,  $C_2 = 210$  тыс.руб.,  $C_3 = 240$  тыс.руб.; годовой объем производства:  $Q_1 = 25$  тыс.ед.,  $Q_2 = 25$  тыс.ед.,  $Q_3 = 30$  тыс.ед.; уровень рентабельности  $R = 0.3$ .

Задача №6.

Определите сумму возврата за долгосрочный кредит, если авансированные капитальные вложения  $K_B = 200$  тыс.руб., продолжительность кредита  $t = 4$  года, доля капитальных вложений по годам  $D = 0.25$ , годовая процентная ставка за кредит  $E = 0.2$ . Кредит выплачивается:

- а) по завершении срока авансирования, т.е. в конце 4-го года;
- б) ежегодно с учетом процентной ставки.

Задача №7.

Определите наиболее эффективный вариант осуществления капитальных вложений, если нормативный коэффициент эффективности  $R_n = 0.1$ , а авансируемые капитальные вложения  $K_B = 100$  тыс.руб. по вариантам и годам финансирования распределяются следующим образом:

Капитальные вложения

Годы финансирования

$t_1$

$t_2$

$t_3$

KB <sub>1</sub>	20.0	30.0	50.0
KB <sub>2</sub>	30.0	40.0	30.0
KB <sub>3</sub>	20.0	50.0	30.0

#### Задача №8.

Определите предельную величину капитальных вложений для замены физически изношенного оборудования на более производительную модель и ликвидационную стоимость (предельную), если первоначальная стоимость заменяемой техники  $C_c = 80$  тыс.руб., нормативный срок службы старой модели  $T_c=10$  лет, период эксплуатации  $T_{эк}=7$  лет., ликвидационная стоимость  $C_{л} = 0.4C_{ос}$ , себестоимость единицы продукции до замены  $C_c = 20$  руб., после замены  $C_n = 19.2$  руб., годовой объем производства при старой модели  $Q_c = 6000$  ед., при новой увеличивается в два раза  $tpQ = 2.0$ , рентабельность  $R = 0.18$ .

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

Успешное функционирование предприятия и укрепление его позиций на рынке зависит напрямую от повышения качества и конкурентоспособности его продукции, от снижения издержек и расширения производственной мощности. А для этого предприятия должны вкладывать капитал выгодно через инвестиционную деятельность. Инвестиционная деятельность основана на тщательно разработанной инвестиционной стратегии, которая постоянно совершенствуется. Поэтому инвестиционная деятельность предприятия является важной неотъемлемой частью его общей хозяйственной деятельности.

#### **Контрольные вопросы.**

1. Инвестиции. Понятие и классификации.
2. Инновации. Понятие и классификации.
3. Абсолютная и сравнительная эффективность капитальных вложений.
4. Экономическая эффективность повышения качества промышленной продукции.
5. Значимость роста реальных инвестиций в экономике.
6. Фактор времени в расчетах эффективности капитальных вложений.
7. Методы расчета эффективности инвестиционных проектов.
8. Факторы неопределенности и риска при оценке эффективности инвестиционного проекта.

#### **Практическая работа № 12.**

*Тема 1.4. Документационное обеспечение управления.*

**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:**  
Составление и оформление бланков, реквизитов документов.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Документационное обеспечение управления»; микрокалькулятор; задания к практической работе №12.

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

1. ГОСТ Р 6.30 – 2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».
2. Румынина Л.А. Документационное обеспечение управления. – М.: Академия, 2012

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

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Понятие «бланк документа». Виды бланков. Правила оформления, изготовления, учета, использования и хранения бланков организации.

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

1. Изучить литературу Румынина Л.А. Документационное обеспечение управления. – М.: Академия, 2012 (стр.21-32).
2. Изучить приложения 1-16. Составить и оформить следующие виды бланков предприятия:  
общий бланк предприятия• угловой бланк письма предприятия• продольный бланк письма предприятия• продольный бланк письма должностного лица•
3. Ответить письменно на контрольные задания на стр. 61.

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

От надлежащего составления и оформления, правильной работы с документами зависят оперативность, надежность, экономичность управленческого труда, культура работы, возможность использования в будущем информации, зафиксированной в документах.

#### **Контрольные вопросы.**

1. Перечислить свойства и признаки документа.
2. Определить в чем отличие постоянных и переменных реквизитов. Привести примеры переменных и постоянных реквизитов.
3. Определить, в чем отличие документа личного происхождения от официального.
4. Рассказать о единых правилах документирования управленческих действий, которые определены ГСДОУ.
5. Перечислить виды бланков и требования к ним.

## **Практическая работа № 13.**

### *Тема 1.4. Документационное обеспечение управления.*

**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:** составление и оформление договорно-правовой документации

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Документационное обеспечение управления»; микрокалькулятор; задания к практической работе №13.

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

1. ГОСТ Р 6.30 – 2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».
2. Румынина Л.А. , Документационное обеспечение управления, учебник; М.: Академия,2012.
3. Информационно-правовая система «Консультант Плюс», «Гарант».

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

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Договорно-правовая документация. Доверенности: виды (личные и официальные), особенности составления и оформления; унифицированные формы доверенностей. Понятие и структура договора. Документы, оформляющие порядок рассмотрения споров между юридическими лицами.

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

Практическая работа состоит из 3-х заданий по составлению договоров. Чтобы оформить документы необходимо использовать типовые формы, которые находятся в приложениях.

Оформление документов производится в редакторе Microsoft Word с соблюдением всех отступов и интервалов. Все выполненные задания должны быть распечатаны и представлены преподавателю для проверки.

**Задание 1.**

Составьте специальную доверенность от имени предприятия ООО «Звезда» (г. Лениногорск) от 12.12.20\_\_, директор Андрей Юрьевич Кондрашов, на заключение договоров юристу предприятия Евгению Ивановичу Марфину, паспорт 9203 № 125478, выдан 12.03.20\_\_ ГРОВД г. Лениногорска. Предприятие действует на основании Устава, доверенность выдается на 1 год без права передоверия. Используйте приложение 1.

**Задание 2.**

Используя приложение 1 оформите договор купли-продажи по следующим данным.

АО «Пирамида» реализует ООО «Атлант» партию бумаги ксероксной «Снегурочка» в количестве 10000 пачек. Цена одной пачки составляет 110 руб. в т.ч. НДС 18%.

Расчет осуществляется следующим образом: 40% в виде авансового платежа, а остальное не позднее семи дней после поставки продукции. Форма оплаты- платежное поручение.

Директор АО «Пирамида» А.С.Бугров, ООО «Атлант» Д.Н. Кочкин Оба предприятия действуют на основании Устава.

В разделе 4 «Ответственность сторон» укажите пункт следующего характера: «В случае нарушения покупателем срока платежа будет начисляться пени в размере 2% за каждый день просрочки»

Юридический адрес АО «Пирамида»: г. Самара, ул. Черемушкинская 17/1, ИНН – 1598415 р/с № 12345678900000000126 в «ИнкомБанке» г.Самара.

Юридический адрес ООО «Атлант»: г. Самара ул. Союзная 25,ИНН 169847511, р/с 21365478900000000158 в «Триумф - Банке» г. Самара.

Задание 3.

Используя приложение 2 оформите кредитный договор по следующим данным.

ЗАО «Маяк» заключает кредитный договор с КБ «Мирный» г. Москва. Директор ЗАО «Маяк» - А. К.Доронин, управляющий банком Н.И.Антипов. Сумма кредита составляет 250000 руб. Кредитор перечисляет сумму кредита в течении 7 дней после подписания договора. Проценты за пользование кредитом составляют 15%. Проценты взыскиваются ежемесячно не позднее 10 числа. Средства кредита производственной мощностей и приобретение оборудования. В залог заемщик представляет имущество. В случае несвоевременно возврат суммы кредита Заемщик уплачивает проценты в размере 2% от невыплаченной суммы кредита. За несвоевременную выдачу кредита Кредитор уплачивает заемщику пени в размере 2% за каждый день просрочки.

Юридический адрес КБ «Мирный»: г. Москва, ул.Кржижановского 26, р/с 15896548000000001569 ИНН 169458712 к/с 15897445000000000012 тел.749-85-96

Юридический адрес ЗАО «Маяк» г. Москва, ул. Шаболовка 30, р/с 15745480000000001569 ИНН 169612712 к/с 48997445000000000012 тел.219-15-76.

Задание 4.

Используя приложение 3 оформите трудовой договор по следующим данным:

Предприятие принимает Вас на работу по совместительству в качестве технолога на неопределенный срок без испытательного срока.

Работник должен выполнять следующие обязанности:

-качественно и добросовестно выполнять свою работу;

В 7-м разделе указать, что РАБОТОДАТЕЛЬ обязан:

-организовать труд РАБОТНИКА;  
-создать условия для безопасного и эффективного труда;  
-оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности;

-своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату;

В 8-м разделе отразить особенности режима рабочего времени как почасовая работа (п. 9 и п. 10 не указывать).

В 9-м разделе указать заработную плату 260 руб. за час. Ежегодный отпуск 56 календарных дней. Укажите юридические адреса сторон.

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

На производстве довольно часто требуются нормативные правовые документы. Письма, соглашения, претензии, уставы, расписки, договора, обязательства, отзывы на претензии и многое другое позволяют вести хозяйственную деятельность в полной мере. Особенно часто к формату «договорная документация» приходится обращаться индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам. Договорно-правовые документы являются важным элементом в организациях и на них лежит большая правовая нагрузка, от которой зависит успех работы организации, денежная прибыль. Договорно-правовая работа является существенной составляющей правового обеспечения хозяйственной деятельности организации любой организационно-правовой формы. Юридическая служба отвечает за соответствующее закону содержание договора. К договорно-правовой документации относятся, прежде всего, договоры, различные коммерческие акты, доверенности. Как правило, отношения коммерческой организации и предпринимателя с другими лицами -- партнерами облекаются в правовую форму договора.

### **Контрольные вопросы.**

1. Назначение и строение договора.
2. Назовите правила оформления актов в организации.
3. Порядок оформления и регистрации доверенностей.

## **Практическая работа № 14.**

*Тема 1.4. Документационное обеспечение управления.*

**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:**  
составление и оформление претензионно - исковой документации.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Документационное обеспечение управления»; микрокалькулятор; задания к практической работе №14.

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

1. Румынина Л.А. , Документационное обеспечение управления, учебник; М.: Академия,2012.
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс», «Гарант».

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

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Претензионно-исковая документация. Документы, оформляющие порядок рассмотрения споров между юридическими лицами. Правила оформления претензионных писем. Требования к оформлению исковых заявлений. Порядок направления и оформления отзыва на исковое заявление.

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

Практическая работа состоит из 3-х заданий по составлению претензионно - исковой документации. Чтобы оформить документы необходимо использовать типовые формы, которые находятся в приложениях.

Оформление документов производится в редакторе Microsoft Word с соблюдением всех отступов и интервалов. Все выполненные задания должны быть распечатаны и представлены преподавателю для проверки.

Задание 1.

На основании Приложения 1 составьте претензионное письмо поставщику об уплате неустойки в размере 8% от стоимости недопоставленной продукции. По договору № 28/12 от 30.04.20\_\_ должно поступить продукции (шифера) в кол-ве 5000 кв.м. на сумму 250000, фактически поступило продукции в кол-ве 4800 кв.м. на 240000 рублей, что подтверждено накладной железнодорожной станции № 566 от 02.05.20\_\_. В связи с недопоставкой возникли убытки от простоя и на мероприятия по ликвидации этих убытков было израсходовано дополнительно 4000руб.

Поставщик: фирма «БАН» адрес: г.Москва ул. Кутузовская д.125 тел.158-59-63.  
Директор: Ф.Н.Буркеев

Покупатель (составитель претензионного письма): фирма «Маша» г.Лениногорск РТ,  
ул.Горького 56 тел./факс 5-89-65,р/с №12345678910121415002 в банке «Ак-Барс»  
г.Лениногорска

Директор: М.С. Светикова, гл. бухгалтер П.О.Каргина.

## Задание 2.

На основании данных задания 1 оформите ответ на претензию.

Используя приложение 2 оформите ответ на претензию содержащий ее полное отклонение по причине отправки полного объема продукции, что подтверждаю Накладной № 589 от 01.05.20\_\_.

## Задание 3.

На основании данных задания 1 и 2 оформите исковое заявление.

Используя приложение 3 оформите исковое заявление в Арбитражный суд.

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

Претензионная работа, главной целью которой является устранение или предупреждение отрицательного воздействия на предпринимательскую деятельность со стороны контрагентов. Будучи основанной, на применении правовых норм и правильно организованной, становится эффективным средством устранения этих отрицательных результатов. Поэтому претензионную работу можно рассматривать как один из основных способов защиты прав и законных интересов предпринимателей. Путем предъявления претензий к своим контрагентам по поводу нарушения договорных обязательств предприниматель защищает свои законные права, требует восстановления нарушенных прав, ограждения своих имущественных и неимущественных интересов.

### **Контрольные вопросы.**

1. Рассмотрите порядок оформления претензий.
2. Перечислите основные реквизиты искового заявления.
3. Рассмотреть порядок направления и оформления отзыва на исковое заявление.

### **Практическая работа № 15.**

#### *Тема 1.4. Документационное обеспечение управления.*

**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 оформлять первичные документы по учёту рабочего времени, выработки, заработной платы

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Документационное обеспечение управления»; микрокалькулятор; задания к практической работе №16.

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

1. Румынина Л.А. , Документационное обеспечение управления, учебник; М.: Академия,2012.
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс», «Гарант».

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

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Для учета рабочего времени при повременной системе оплаты труда применяют унифицированные формы Табеля учета рабочего времени (унифицированные формы № Т-12, № Т-13) Форма Т-12 применяется, если учет ведут ручным методом, Т-13 - если автоматизировано. В Табеле указывают количество явок и неявок (и их причин) сотрудника на работу, сведения о сверхурочных работах, отпусках, командировках, простоях и т.д. Табель учета рабочего времени является основанием для начисления заработной платы сотрудникам. При сдельной системе оплаты труда оплата работ производится на основании Наряда на сдельные работы, Табеля-расчета, Наряда-книжки, маршрутных листов и других аналогичных документов. При комиссионной системе оплаты труда - основанием для расчетов служат сведения о выручке организации и размере процента, установленного в трудовом договоре сотрудника.

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

1. Ознакомиться с содержанием методического пособия.
2. Заполнить бланки документов.
3. Ответить на контрольные вопросы.

1. Приём на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, который должен точно отразить содержание трудового договора. Приказ (распоряжение) является односторонним актом, удовлетворяющим факт заключение трудового договора возможно издание приказа (распоряжения) работодателя, поскольку содержание этого правоприменительного акта определяется на основании трудового договора и должно соответствовать его положениям. Так, в приказе (распоряжении) о приёме на работу должны быть указаны сведения о работнике: его фамилия, имя, отчество; наименование структурного подразделения, в которое принят работник, наименование должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации (разряде, классе, категории), дате начала работы, размере оплаты труда (надбавки, премии), наличие и продолжительность испытательного срока, а также другие необходимые сведения. Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 №1 утверждены формы приказа (распоряжения) о приёме на работу (формы № Т-1 № Т-1а).

2. Важной юридической гарантией при приёме на работу является категорическое требование об объявлении работнику приказа (распоряжения) под роспись в 3-дневный срок со дня фактического начала работы. Такое ознакомление с приказом, во-первых, ещё раз подтверждает наличие обязательных и дополнительных условий трудового договора, а во-вторых, в случае одностороннего изменения работодателем оговоренных ранее условий или введения условий, которые не были предметом соглашения сторон, у работника возникает право обжаловать неправомерные действия работодателя в суд.

Документирование процедуры приема на работу включает составление и оформление следующих видов документов:

- трудовой договор,
- приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (формы Т-1 или Т-1 а),
- табель учета рабочего времени,
- личная карточка Т-2 (в установленных случаях Т-2ГС или Т-4),
- документы личного дела,
- трудовая книжка.

Кроме того, вносятся соответствующие записи в учетные формы (книги, журналы): книгу регистрации трудовых договоров, книгу регистрации приказов по личному составу, книгу регистрации личных карточек, книгу регистрации личных дел, книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

Трудовой договор составляется по форме, разработанной организацией. Внимание кадровиков следует обратить на обязательное наличие в трудовом договоре следующих реквизитов:

- 1) вид документа (трудовой договор),
- 2) регистрации,
- 3) регистрационный номер,
- 4) место составления документа,
- 5) текст,
- 6) реквизиты стороны, т. е. работодателя (организации) и работника, включая личные подписи руководителя организации и работника.

Индивидуальный приказ о приеме на работу оформляется с использованием унифицированной формы Т-1, а сводный (на нескольких работников) -Т-1 а

Заведение личного дела на работника не является обязательным, за исключением отдельных категорий работников (например, госслужащие)

Перечень документов, которые могут входить в состав личного дела, является открытым. Документы, включаемые в состав личного дела, не регламентированы по форме и содержанию.

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

Движение работников организации может включать в себя следующие основные этапы: прием на работу, перевод на другую работу, нахождение в отпуске, нахождение в командировке, увольнение работника. Документальное оформление всех этапов движения

работников организации производится в соответствии с утвержденными унифицированными формами первичной учетной документации по учету труда и его оплаты:

Для учета рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда применяются следующие унифицированные формы первичной документации: табель учета рабочего времени и расчета заработной платы (форма № Т-12) и табель учета рабочего времени (форма № Т-13), в которых фиксируется использование рабочего времени всех работающих в данной организации. Табель по форме № Т-13 используется в условиях автоматизированной обработки данных. Форма № Т-12 заполняется вручную работником бухгалтерии. Условные обозначения отработанного и неотработанного времени, представленные на титульном листе формы № Т-12, применяются и при заполнении формы № Т-13.

### **Контрольные вопросы.**

1. Как осуществляется учет личного состава и отработанного времени?
2. Что понимается под основной и дополнительной заработной платой?
3. Каков порядок оплаты сверхурочных работ?
4. Каков порядок оплаты работы в ночное время?
5. Каков порядок оплаты работы в выходные и праздничные дни?
6. Как рассчитывается средний заработок при оплате отпусков Как осуществляется расчет и выплата пособий по временной нетрудоспособности?
7. Последовательность оформления документов при приеме на работу.
8. Приказы по личному составу и их отличие от других приказов.
9. Функции и назначение штатного расписания.
10. Порядок оформления и расторжения трудового договора.
11. Назначение личной карточки.
12. Трудовая книжка и ее характеристика.

### **Практическая работа № 16.**

*Тема 1.5. Управление структурным подразделением рыболовецкой организации.*

**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:** выработать практические навыки в области проектирования структур управления организацией, научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Организационная структура управления»; микрокалькулятор; задания к практической работе №16.

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

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2012.

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

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** структура организации, организационная структура управления, принципы формирования ОСУ, факторов воздействия на ОСУ.

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

Задание.

1. Изучите теоретические сведения и определите основные требования к построению ОСУ,
2. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите тип ОСУ этого предприятия,
3. Обоснуйте выбор ОСУ и начертите структуру организации (не забудьте про связи и коммуникацию на предприятии),
4. Сделайте предположение о том, какой деятельностью может заниматься такая организация,
5. Ответьте письменно на контрольные вопросы,

#### *Вариант №1.*

Начальник планово-экономического управления, бухгалтерия, заместитель начальника финансового отдела, главный бухгалтер, отдел планирования себестоимости прибыли и анализа, отдел ценообразования, заместитель начальника управления по организации труда и занятости, отдел анализа и учета трудоемкости, отдел по работе с ценными бумагами и банками, отдел по бюджетированию, отдел оперативно-экономического планирования, начальник отдела налогообложения, заместитель главного бухгалтера, заместитель директора по экономическим вопросам, производственный отдел, материальный отдел, отдел по учету основных средств, генеральный директор, начальник финансового отдела, отдел по организации труда, заместитель начальника по экономическому планированию.

#### *Вариант №2.*

Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист,

отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

*Вариант №3.*

Заместитель директора по экономике и финансам, начальник финансовой службы, отдел организации труда, отдел по планированию производственной деятельности и затрат, отдел бизнес-планирования, налоговый отдел, производственный отдел, отдел внутреннего аудита; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; отдел статистики, отдел операционного анализа, сектор управления денежными потоками и расчетами с кредиторами и дебиторами; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; бухгалтерия, финансовый сектор, планово-экономический сектор, бюро ценообразования по видам продукции, сектор труда и заработной платы, генеральный директор, главный бухгалтер, главный экономист, отдел по учету и анализу трудоемкости и затрат на труд, отдел финансового учета, отдел финансового планирования и анализа.

*Вариант №4.*

Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

*Вариант №5.*

Главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и быту, отдел кадров, отдел социально-бытового обеспечения, отдел охраны труда и техники безопасности, заместитель директора по экономическим вопросам, административно-хозяйственный отдел, юридический отдел, дома отдыха, детские учреждения, медицинские учреждения, отдел социально-психологических исследований, отдел подготовки и переподготовки кадров, отдел организации производства и управления, отдел охраны окружающей среды, отдел организации труда и заработной платы, жилищно-коммунальный отдел, пункт общественного питания, заместитель директора по кадрам, директор.

*Вариант №6.*

Директор, бухгалтерия, секретарь, главный бухгалтер, программисты, технологи, инженер-исследователь, отдел производства, отдел маркетинга, управляющий главный директор, директор по маркетингу, эксперты-консультанты.

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

Правильно построенная структура управления создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных подразделений, повышает технико-экономические показатели производства.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?
2. Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.
3. Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?
4. Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.
5. Дать понятие «организации» и «организационной структуры».
6. Рассмотреть методы проектирования ОСУ.

#### **Практическая работа № 17.**

*Тема 1.5. Управление структурным подразделением рыболовецкой организации.*

**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 работников.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Мотивация труда»; микрокалькулятор; задания к практической работе №17.

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

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2012.

#### **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;
- безразличный, 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;	Взаимная подстраховка
Коллективистские;	Авансированная похвала
Мотивы типа достижений и притязаний ;	Материальное вознаграждение Упорядочение режима труда Признание самооценки
Мотивы избежания неудачи (личностно-негативные);	Обогащение содержания труда Участие в управлении Делегирование полномочий
Мотивы материального благополучия	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.

#### **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 № 18.**

*Тема 1.5. Управление структурным подразделением рыболовецкой организации.*

**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:** овладение приемами делового и управленческого общения.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Деловое общение»; задания к практической работе №18.

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

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2012.

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

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Формы делового общения. Тактика проведения деловых переговоров. Алгоритм проведения деловых совещаний.

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

*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. «Как вести деловые переговоры?»*

1. Во время переговоров на чем вы настаиваете?

- а) на соглашении;
- б) на своем решении;
- в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

- а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
- б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
- в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» - т.е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- а) нет;
- б) да;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

*Ответы:*

*Если у вас преобладают ответы «а» - ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.*

*Если у вас больше ответов «б» - ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.*

*Если больше ответов «в» - ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.*

Задание.

Постройте алгоритм проведения делового (производственного) совещания.

**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.

### **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 № 19.**

*Тема 1.5. Управление структурным подразделением рыболовецкой организации.*

**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:** анализ и оценка эффективности различных методов принятия управленческих решений.

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Методы принятия управленческих решений»; задания к практической работе №20.

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

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МГУ, 2012.

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

**Вопросы теории, рассматриваемые в практической работе:** Управленческие решения: понятие, сущность, классификация. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия и процесс принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.

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

Задание 1.

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2.

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

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

Для менеджера 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.

#### **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 № 20.**

*Тема 1.5. Управление структурным подразделением рыболовецкой организации.*

**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:** оценка эффективности стилей управления

**Наглядные пособия, оборудование:** теоретические материалы «Стили управления»; задания к практической работе №20.

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

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2012.

#### **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.

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.

Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель трудового коллектива.

Определив, как вы относитесь к этому утверждению, поставьте рядом с порядковым номером утверждения одну из следующих букв:

С – явление наблюдается систематически ( с вероятностью 80%-100% );

Ч – явление наблюдается часто (60-80%);

И – явление наблюдается иногда (40-60%);

Р – явление наблюдается редко (20-40%);

Н – явление не наблюдается никогда (0-20%).

1. В коллективе проводятся обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.
9. Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.
10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.
11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.
12. допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.
15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.
16. Считаю, что лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.п.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.
17. В работе коллектива, которым руковожу бывают сбои, авралы.
18. Информировую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в управлении.
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.
20. Оплата и стимулирование в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
21. Как руководитель провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств).
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.
26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов).
27. Читаю книги и другие публикации о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что повышение отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
33. Требую от подчиненных точного обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.
39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношения к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

*Анализ результатов теста*

1. В вашем опросном листе должны быть представлены в квадратах ответы на все 40 вопросов.
2. Обведите кружком порядковые номера следующих вопросов вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.
3. Поставьте единицу (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» - Р или «никогда» - Н.
4. так же поставьте 1 рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» - С или «часто» - Ч.
5. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39.
6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: Л= \_\_\_\_.
7. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: П= \_\_\_\_.

Количественные результаты оценки:

Л	П	Сл %	Сп %
---	---	---------	---------

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика; проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.
9. Вычислите затем значение:  $Сл = Л \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$ ;  $Сп = П \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$ . Также внесите значения Сл и Сп в таблицу.

**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 исполните-

лей, 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.

### **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 № 21.**

*Тема 1.5. Управление структурным подразделением рыболовецкой организации.*

**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 №21.

### **Перечень используемых источников.**

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2012.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2012.

### **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, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом. 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 полусутоливой 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.

#### **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.