

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра экономики, учета и финансовых рынков. АБ «Кузнецкбизнесбанк»

Кафедра менеджмента и отраслевой экономики

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Методические указания
к практическим занятиям и самостоятельной работе

Новокузнецк
2019

ББК 65.291я7
Э 400

Составители:

Черникова Оксана Петровна
Златицкая Юлия Александровна
Казанцева Галина Георгиевна

Рецензент

кандидат технических наук, доцент
кафедры менеджмента и отраслевой экономики СибГИУ
Ю. В. Дубовик

Э 400 Экономика и управление организацией : методические указания / М-во науки и высш. образования Российской Федерации, Сиб. гос. индустр. ун-т, Каф. кономики, учета и финансовых рынков. АБ «Кузнецкбизнесбанк», Каф. менеджмента и отраслевой экономики ; сост.: О. П. Черникова, Ю. А. Златицкая, Г. Г. Казанцева. – Новокузнецк : Издательский центр СибГИУ, 2019. – URL: <http://library.sibsiu.ru>. – Текст : электронный.

Приведены задания для работы обучающихся на практических занятиях по дисциплине «Экономика и управление организацией», задачи для самостоятельного решения обучающимися в процессе выполнения индивидуального задания и рекомендации по их решению.

Предназначены для обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.03 Управление персоналом, 27.03.02 Управление качеством, 46.03.02 Документоведение и архивоведение.

Публикуется по решению комиссии по совершенствованию учебно-методической работы при ученом совете Института экономики и менеджмента (протокол № 8 от 04.10.19).

Издано в полном соответствии с авторским оригиналом.

© Сибирский государственный
индустриальный университет, 2019

Содержание

Введение.....	5
Раздел 1 Экономика организации	6
1.1 Практическое занятие «Расчет показателей эффективности использования ресурсов организации».....	6
1.2 Практическое занятие «Расчет себестоимости продукции».....	25
1.3 Практическое занятие «Определение результатов хозяйственной деятельности организации».....	30
Раздел 2 Менеджмент	35
2.1 Практическое занятие Менеджер – профессиональный управляющий (Самоменеджмент – личная эффективность). Процесс управления (дерево-проблем, дерево-решений).....	35
2.2 Практическое занятие «Личность и группа в системе управления».....	49
2.3 Практическое занятие Управление организацией (SWOT-анализ организации).....	54
Раздел 3 Маркетинг.....	61
3.1 Практическое занятие «Маркетинговая информация».....	61
3.2 Практическое занятие «Анализ маркетинговой среды организации».....	63
3.3 Практическое занятие «Сегментирование рынка. Выбор целевых сегментов. Позиционирование товара на рынке. Разработка стратегии дифференцирования».....	64
3.4 Практическое занятие «Марка товара. Ассортимент и номенклатура товаров. Потребительские свойства товара. Определение стадии ЖЦТ и разработка маркетинговых мероприятий»	66
3.5 Практическое занятие «Выбор стратегии ценообразования. Выбор метода ценообразования».....	68
3.6 Практическое занятие «Формирование сбытовой политики организации».....	69
3.7 Практическое занятие «Разработка коммуникационной политики организации».....	71
Список рекомендуемой литературы.....	72
Приложение А «Требования к оформлению индивидуального задания».....	74
Приложение Б «Форма титульного листа индивидуального	

домашнего задания»	76
Приложение В «Модель качеств менеджера».....	77
Приложение Г «Биография Германа Грефа».....	90
Приложение Д «Проблемная ситуация «Села «Пожарского».....	91
Приложение Е «Характеристик ролей в команде».....	92

Введение

Дисциплина «Экономика и управление организацией» играет определяющую роль в формировании у обучающихся системных знаний, практических умений и навыков в области экономики, маркетинга и менеджмента организации.

Задачами учебной дисциплины являются: усвоение теоретических знаний о роли организации в экономической системе, ресурсах организации и результатах ее деятельности; приобретение навыков выполнения расчетов экономических показателей, характеризующих деятельность организации; формирование у обучающихся научного представления о сущности маркетинга, инструментах анализа маркетинговых возможностей организации, стратегиях и комплексе маркетинга; формирование у обучающихся навыков разработки и обоснования маркетинговых решений; формирование у обучающихся научного представления о сущности управления и менеджмента, истории развития управленческой мысли; теоретических основах управления; управленческих решениях; взаимоотношениях в организации; лидерстве и стилях руководства; управлении организацией; формирование у обучающихся навыков разработки и обоснования управленческих решений.

Цель методических указаний – оказание помощи в усвоении и систематизации знаний в области экономики, маркетинга и менеджмента организации.

Основная цель решения практических задач – развить у обучающихся навыки самостоятельного исследования.

Решение предлагаемых в методических указаниях задач обеспечит последовательную работу обучающихся в ходе практических занятий в течение всего времени изучения дисциплины «Экономика и управление организацией» в соответствии с учебным планом.

Методические указания к практическим занятиям адресованы обучающимся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по основным образовательным программам высшего образования уровня бакалавриата.

Раздел 1 Экономика организации

1.1 Практическое занятие «Расчет показателей эффективности использования ресурсов организации»

1.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о расчете показателей эффективности использования ресурсов организации.

1.1.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают задачи. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся, формирования навыков расчета экономических показателей.

Обсуждение проблемных вопросов, возникающих в процессе решения задач, развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

1.1.3 Задачи для решения на практических занятиях

Задача 1. Три года назад предприятие приобрело станок, заплатив за него 200 тыс. руб., за доставку и установку – еще 20 тыс. руб. Через 2 года станок подвергся переоценке, в результате которой его цена по прейскуранту возросла до 350 тыс. руб., а расходы на транспорт и установку – до 44 тыс. руб. Годовая норма амортизации станка – 17%. Определить первоначальную и восстановительную стоимость станка.

Задача 2. Определить первоначальную, остаточную стоимость оборудования и показатели состояния основных средств, если известно, что списочное количество оборудования первого вида – 3 единицы, второго вида – 5 единиц, третьего вида – 6 единиц.

Прейскурантная цена единицы оборудования каждого вида равна, соответственно, 655 тыс. руб., 320 тыс. руб., 700 тыс. руб.; транспортные расходы составляют 10% от преysкурaнтной цены. Оборудование не требует монтажа. Сумма износа за период его эксплуатации составила 800 тыс. руб.

Задача 3. Определить сумму амортизации машины, если ее первоначальная стоимость – 294 тыс. руб., стоимость металла, из которого она изготовлена, – 30 тыс. руб. Затраты на ликвидацию машины в конце срока службы предполагаются в размере 20 тыс. руб. Период амортизации по норме – 6 лет. Какова остаточная стоимость машины, если она прослужила 2,5 года.

Задача 4. Приобретение, доставка и установка 40 станков нового типа обошлись предприятию в 80 млн. руб. Через 2 года были получены и установлены еще 25 станков такого же типа, первоначальная стоимость которых – 50 млн. руб. Определить первоначальную и восстановительную стоимость указанных станков.

Задача 5. Первоначальная стоимость станка – 240 тыс. руб., срок полезного использования – 5 лет. Определите остаточную стоимость и стоимость износа станка после 6 месяцев эксплуатации линейным и нелинейным методами.

Задача 6. Первоначальная стоимость станка – 380 тыс. руб., полезный срок использования – 7 лет. Определите годовую норму амортизационных отчислений, коэффициент годности и коэффициент износа после трех лет эксплуатации.

Задача 7. Балансовая стоимость промышленно-производственных основных средств предприятия на 01.01. отчетного года составила 3440 млн. руб. В течение года введены в эксплуатацию новые объекты основных средств: 01.05. – на 10 млн. руб., на 01.06. – на 20 млн. руб., на 01.10. – на 20 млн. руб. Выбыло основных средств по балансовой стоимости вследствие ветхости и износа: 01.04. – на 10 млн. руб., 01.08. – на 15 млн. руб., 01.11. – на 15 млн. руб. Определить среднегодовую стоимость основных фондов и стоимость их на конец отчетного года.

Задача 8. На предприятии имеется станок стоимостью 500 тыс. руб. Срок полезного использования – 12 лет. Рассчитать амортизационные отчисления за 5 лет, применив последовательно линейный метод, метод уменьшающегося остатка, метод суммы чисел лет. Сравнить полученные результаты и сделать выводы.

Задача 9. В июле 2001г. предприятием было приобретено и поставлено на баланс оборудование стоимостью 200 тыс. руб. Годовая норма амортизации – 14%. В январе 2003г. была осуществлена модернизация этого оборудования, позволившая увеличить его мощность. Затраты на модернизацию составили 35 тыс. руб. Рассчитайте по результатам проведения модернизации первоначальную стоимость и остаточную стоимость оборудования на 31 декабря 2003г.

Задача 10. Первоначальная стоимость ОПФ на начало года составила 3250 тыс. руб. В феврале введены ОПФ на сумму 276 тыс. руб. и выведены в августе на сумму 315 тыс. руб. Определите среднегодовую стоимость ОПФ и первоначальную стоимость ОПФ на конец года; коэффициенты обновления, выбытия и роста.

Задача 11. Стоимость ОПФ на начало года 2210 тыс. руб. В течении года введены ОПФ на сумму 140 тыс. руб. в июне и 150 тыс. руб. в ноябре; выведены на сумму 165 тыс. руб. в марте и 70 тыс. руб. в сентябре. Годовой выпуск продукции составил 1500 тыс. т., средняя цена продукции 230 руб./т. Среднесписочная численность работающих на предприятии 67 чел. Рассчитайте коэффициенты обновления и выбытия ОПФ, фондоотдачу, фондоемкость и фондовооруженность.

Задача 12. Установите процент физического износа здания цеха, если его первоначальная стоимость составляла 6 038 760 руб., а остаточная стоимость – 3 114 030 руб.

Задача 13. Продолжительность рабочей смены на предприятии составляет 8 часов при плановых простоях на проведение ремонтных работ 0,5 часа. По паспортным данным часовая производительность ведущего оборудования составляет 30 изделий. Фактическое время работы оборудования составляет 6 часов, выработка продукции – 162 изделия в смену. Определите коэффициенты экстенсивного, интенсивного и интегрального использования оборудования на предприятии.

Задача 14. Амортизируемая стоимость станка – 10 млн. руб. Нормативный срок службы станка- 8 лет. Время нахождения станка в эксплуатации -3 года. Производительность – 15 тыс. деталей в год. В результате повышения эффективности производства цены на изготовление аналогичного нового станка снижены до 8 млн. руб., а производительность повысилась до 20 тыс. деталей в год.

Задача 15. Полная балансовая стоимость промышленно-производственных основных средств предприятия на 1 января отчетного года составляла 5320 млн. руб. Остаточная стоимость этих же основных средств на начало года – 3460 млн. руб. В течение года введено в действие новых основных средств на сумму 340 млн. руб., в т.ч.: 1 мая – на 160 млн. руб., 1 ноября – на 100 млн. руб., 1 декабря – на 80 млн. руб. По причине полной изношенности в течение года выбыли основные фонды: 1 июля – на сумму 75 млн. руб., 1 октября – на 120 млн. руб. Фактическая годовая (средняя) норма амортизации промышленно-производственных основных средств составила 8%. Определить: а) среднегодовую стоимость основных фондов; б) годовую сумму амортизации; в) показатели движения (обновления и выбытия) основных фондов; г) коэффициент годности основных фондов на начало и конец года.

Задача 16. Определите производственную мощность участка и объем выпуска продукции исходя из следующих данных: – на участке цеха работают 20 станков; – норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч.; – режим работы – двухсменный; – продолжительность смены – 8 часов; – число нерабочих дней в году – 107; – регламентированные простои оборудования – 3% от режимного фонда времени; – коэффициент использования станков – 0,85.

Задача 17. Буровому предприятию планируется увеличение объема работ по строительству скважин в плановом году на 12%. На сколько процентов должна быть повышена фондоотдача, если среднегодовая стоимость основных производственных фондов в плановом году против предыдущего года увеличится только на 7%.

Задача 18. За 2002 г. среднегодовая стоимость ОПФ сборочного цеха составила 2000 тыс. руб., выпуск продукции 4800 тыс. руб. В 2003 г. при той же стоимости ОПФ за счет сокращения простоев оборудования на 20% выпуск продукции составил 5600 тыс. руб. Определите фондоотдачу и фондоемкость продукции в 2002 и 2003 годах, а также дополнительный выпуск продукции в 2003 г. на 1% снижения потерь рабочего времени.

Задача 19. В июле 2001г. предприятием было приобретено и поставлено на баланс оборудование стоимостью 200 тыс. руб. Годовая норма амортизации – 14%. В январе 2003г. была осуществлена модернизация этого оборудования, позволившая

увеличить его мощность. Затраты на модернизацию составили 35 тыс. руб. Рассчитайте по результатам проведения модернизации первоначальную стоимость и остаточную стоимость оборудования на 31 декабря 2003г.

Задача 20. На предприятии продолжительность рабочей смены равна 8 часам при плановых простоях на проведение ремонтных работ 1 час. По паспортным данным часовая производительность станка составляет 100 изделий. Фактическое время работы станка составило 6 часов, выработано 300 изделий. Определите:

1. коэффициент экстенсивного использования оборудования;
2. коэффициент интенсивного использования оборудования;
3. коэффициент интегрального (по времени и производительности) использования оборудования.

Задача 21. Рассчитать нормативы оборотных средств по данным таблицы 1.

Таблица 1 – Формирование запасов оборотных средств

Виды запасов	Цемент	Топливо
Годовая потребность в ресурсах, млн. руб	750	490
Текущий запас, дней	15	24
Страховой запас, %	50% от текущего	40% от текущего
Технологический запас, дней	7	8

Задача 22. Определить и проанализировать показатели оборачиваемости оборотных средств (ОбС) по данным таблицы 2.

Таблица 2 – Исходные данные

Показатели	Факт	План
Расход сырья и материалов, тыс. руб.	2520	2688
Норма запаса, дни	28	
Количество дней в периоде	90	
Потребность в ОбС, тыс. руб.		
Выручка от реализованной продукции, тыс.руб.	3360	3840
Продолжительность одного оборота, дни		
Козф. оборачиваемости, число оборотов		
Козф. загрузки		
Эффективность ОбС		
- абсолют, изменение		
- относ, высвобождение		

Задача 23. Определите требуемый прирост оборотных средств предприятия при следующих условиях: объем реализованной продукции в прошедшем году составил 350 млн. руб. при нормативе оборотных средств 35 млн. руб., в планируемом году выпуск продукции увеличивается на 30% при сокращении длительности оборота оборотных средств на 5 дней.

Задача 24. По плану завод должен реализовать продукции на 120 млн. руб. Среднегодовая сумма оборотных средств запланирована 15 млн. руб. В результате изменения технологического процесса длительность одного оборота сократилась на 5 дней. Определите, на какую сумму можно увеличить план при той же сумме оборотных средств.

Задача 25. По плану завод должен реализовать продукции на 120 млн. руб. Среднегодовая сумма оборотных средств запланирована 15 млн. руб. В результате изменения технологического процесса длительность одного оборота сократилась на 5 дней. Определите, на какую сумму можно увеличить план при той же сумме оборотных средств.

Задача 26. Среднегодовые остатки оборотных средств предприятия в 2006 г. составляли 1588 тыс. руб., а объем реализованной продукции составил за тот же год – 6895 тыс. руб. В 2007 г. длительность 1 оборота оборотных средств планируется сократить на 2 дня. Найдите сумму оборотных средств, которая необходима предприятию при условии, что объем реализации останется прежнем.

Задача 27. Объем реализованной продукции предприятия в базисном году составил 3600 тыс. руб., в отчетном – 3720 тыс. руб. Среднегодовые остатки оборотных средств – соответственно 620 тыс. руб. и 580 тыс. руб. Определить коэффициенты оборачиваемости и загрузки, продолжительность 1 оборота оборотных средств предприятия в базисном и отчетном годах, абсолютное и относительное высвобождение оборотных средств.

Задача 28. Определить норматив оборотных средств в незавершенном производстве; длительность одного оборота; рассчитать коэффициент оборачиваемости оборотных средств малого предприятия; коэффициент загрузки оборотных средств.

Задача 29. Объем реализованной продукции за отчетный год составил 80000 млн.руб. при сумме оборотных средств на конец

отчетного года 15000 млн..руб. Прибыль от реализации продукции – 3500 млн.руб. Определить длительность одного оборота; рассчитать коэффициент оборачиваемости оборотных средств предприятия; коэффициент загрузки оборотных средств; коэффициент эффективности оборотных средств.

Задача 30. Себестоимость реализованной продукции – 24 млрд. руб. Количество оборотов в предшествующем году – 6. В плановый период длительность одного оборота сократится до 45 дней. Определить сумму высвобождения оборотных средств, а также их фактическую потребность в плановый период.

Задача 31. Определить показатели производительности труда в натуральном и стоимостном выражении, проанализировать изменение показателей, таблица 3, сделать вывод.

Таблица 3 – Исходные данные для расчета производительности труда на буровом предприятии

Исходные показатели	Базисный год	Отчетный год
1	2	3
1. Объем проходки законченных скважин, тыс. м	31,5	29,6
2. Средняя глубина скважин, м	3500	3700
3. Стоимость одной скважины, млн.. руб.	105	107
4. Число буровых бригад	4	4
5. Средняя численность буровой бригады, чел.	18	18
6. Доля рабочих буровых бригад в общей численности, %	52	52
Расчетные показатели:		
7. Общая численность работников предприятия, чел.		
8. Сметная стоимость законченных скважин, млн. руб.		
9. Производительность труда:		
- в натуральном выражении, м/чел.		
- в стоимостном выражении, тыс. руб ./чел.		

Задача 32. В цехе за отчетный год выпущено 160 000 комплектов деталей при среднесписочном числе работающих 400. В планируемом году предусматривается удвоить выпуск изделий, увеличив число работающих на 120 чел. Определить среднегодовой уровень производительности труда и его динамику в плановом периоде.

Задача 33. Литейный цех за год выпускает 300 т стальных слитков с трудоемкостью 1 т 20 нормочасов. 10 000 т стального фасонного литья при средней трудоемкости 1 т 50 нормочасов, 30 000 т чугунного литья при средней трудоемкости 1 т 30 нормочасов. Доля численности рабочих, занятых на нормированном труде, составляет 60%, что соответствует 700 чел. Определить показатель годовой производительности труда на одного работающего в условно–натуральных показателях и нормочасах.

Задача 34. Определить на основе данных таблицы 4: общий годовой тарифный фонд заработной платы рабочих предприятия; средний тариф на одного рабочего за год, в месяц.

Таблица 4 – Параметры для расчета заработной платы

Показатели						
Тарифные ставки, руб/день						
690						
Районный коэф-т						
1,3						
Число рабочих						
1 разряда						
15						
2 разряда						
65						
3 разряда						
105						
4 разряда						
105						
5 разряда						
70						
6 разряда						
40						
Календарное время						
365						
Праздничные и выходные, дни						
112						
Предпраздничные, дни						
7						
Средняя продолжительность отпуска, дни						
52						
Потери рабочего времени, дни						
1,5						
Прочие неявки, дни						
0,5						
Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэф-ты	1,0	1,079	1,19	1,349	1439	1,794

Задача 35. Плановая численность работающих – 1000 человек, в том числе основных рабочих – 500, вспомогательных – 260 человек. Фактическая численность работающих составила 1020 человек, в том числе основных рабочих – 580, вспомогательных – 280 человек. Объем валовой продукции по плану – 20 млн. руб., фактически – 22 млн. Определите выполнение плана по производительности труда и резервы роста производительности труда.

Задача 36. В истекшем году списочный состав цеха был 40 человек. На предстоящий год планируется увеличить объем работ на 30%, увеличив производительность труда рабочих лишь на 10%. Определите численность рабочих на планируемый год с учетом поставленных планов.

Задача 37. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 125 чел. В течение года было принято на работу 15 чел., уволено – 10 чел. Определите коэффициенты приемы и выбытия кадров.

Задача 38. Годовая программа выпуска продукции на предприятии составляет 150 т при норме времени на производство 1 кг продукции 4 часа. Количество рабочих дней в году – 260, режим работы предприятия односменный, длительность смены – 8 часов, потери времени составляют 5% от номинального рабочего времени. Определите необходимую численность рабочих на год.

Задача 39. План выпуска изделий – 1000 деталей. План выполнен на 110 %. Расценка изготовления одной детали – 400 руб. За каждый процент перевыполнения плана выплачивается премия в размере 5 %. Расценка одной детали, выполненной сверх плана, – 450 руб. Определить заработную плату работника по сдельно-премиальной и сдельно-прогрессивной системам, сделать вывод.

Задача 40. Определить численность рабочих цеха на планируемый период, если в отчетный период объем производства составил 248 млн. руб., а численность работающих – 115 чел. В планируемый период объем производства увеличится на 7 %, а производительность труда повысится на 5 %.

Задача 41. Рабочий-повременщик 3-го разряда отработал за месяц 160 ч. Часовая тарифная ставка повременщика 1-го разряда – 1690 руб. Тарифный коэффициент 3-го разряда – 1,35. По действующему на предприятии положению за выполнение месячного задания выплачивается премия в размере 10 %, а за каждый 1 % перевыполнения задания – 1,5 % общего заработка по тарифу за отработанное время. Задание выполнено на 105 %. Определить общий заработок рабочего.

Задача 42. Повышение производительности труда в организации в целом за год по плану (заданию) должно составить 9,2 %, а увеличение средней заработной платы работников с учетом выплат из фонда потребления – 3,9 %. Нормативный коэффициент

опережения – 0,5. При соблюдении установленного норматива средняя заработная плата не может увеличиться больше чем на 4,6 %. Вычислить коэффициент соотношения указанных величин; коэффициент опережения повышения производительности труда по сравнению с увеличением средней заработной платы; определить плановое изменение затрат заработной платы на производство единицы продукции по сравнению с базисным периодом.

Задача 43. Выработка: фактическая – 340 шт.; нормативная – 310 шт. Расценка за единицу продукции основного рабочего – 610 руб. Поправочный коэффициент: при работе в особо тяжелых и особо вредных условиях труда – 1,18; в тяжелых и вредных условиях труда – 1,12. Премия за перевыполнение плана – 15%. Увеличение нормативной сдельной расценки за перевыполнение нормы выработки – 6 %. Разряд работника при повременной системе оплаты труда – 9-й. Определить заработную плату работника при прямой сдельной системе оплаты труда в особо тяжелых и особо вредных условиях; при сдельно-премиальной системе оплаты труда в нормальных условиях; при сдельно-прогрессивной системе в тяжелых и вредных условиях труда; при сдельной косвенной системе оплаты труда в нормальных условиях.

1.1.4 Задачи для самостоятельной работы

Задача 1. Определите остаточную стоимость ОПФ, если балансовая (первоначальная) стоимость 20 тыс. руб., а срок службы 10 лет. Оборудование использовалось в течение 7 лет.

Задача 2. Определить размер ежегодных амортизационных отчислений и норму амортизации установки стоимостью 550 тыс. руб., если ликвидационная стоимость составляет 3% от первоначальной. Амортизационный период – 9 лет.

Задача 3. Определить годовую сумму амортизационных отчислений, если первоначальная стоимость основных фондов предприятия на начало года составила 12700 млн. руб. В течение года войдут в эксплуатацию основные фонды: с I марта – на сумму 1,9 млн. руб., с 1 июня – на сумму 7 млн. руб. Выйдут из эксплуатации: I декабря – на сумму 6 млн. руб., 1 июля – на сумму 8 млн. руб. Среднегодовая норма амортизации – 10%.

Задача 4. Первоначальная стоимость станка – 240 тыс. руб., срок полезного использования – 5 лет. Определите остаточную стоимость и стоимость износа станка после 6 месяцев эксплуатации линейным и нелинейным методами.

Задача 5. Остаточная стоимость ОПФ Фост = 7,5 тыс. руб., первоначальная стоимость основных производственных фондов (ОПФ) Фб = 58 тыс. руб., а оборудование использовалось в течение 8 лет. Найдите годовую сумму амортизации

Задача 6. Объем товарной продукции предприятия за год составил 3250 тыс. руб., фондоотдача – 1,25 руб./руб. С 1 марта выбыло оборудование стоимостью 260 тыс. руб. С 1 сентября введено оборудование на сумму 390 тыс. руб. Найти среднегодовую стоимость ОПФ, стоимость ОПФ на начало и конец года, фондоемкость.

Задача 7. Стоимость ОПФ на начало года 730 тыс. руб. За год введены ОПФ на сумму 95 тыс. руб. в августе и 50 тыс. в декабре; выбыли ОПФ на сумму 31 тыс. руб. в мае и 14 тыс. руб. в июне. Годовой выпуск продукции составил 3400 тыс. т., средняя цена продукции 210 руб./т. Рассчитайте коэффициенты выбытия и обновления ОПФ, фондоемкость и фондоотдачу.

Задача 8. Определить коэффициент износа основных производственных фондов компрессорной станции, если: первоначальная стоимость четырех установок составляет 2840 тыс. руб., из которых 2 установки эксплуатируются 5 лет, остальные – 2-3 года. Год назад была проведена переоценка стоимости агрегатов. Восстановительная стоимость увеличилась на 2%. Норма амортизации составляет 6,5%.

Задача 9. Приобретен объект амортизируемой стоимостью 120 млн. руб. со сроком полезного использования 5 лет. Рассчитать норму амортизации и годовую сумму амортизационных отчислений, используя линейный способ начисления амортизации.

Задача 10. В цехе установлено 100 станков. Режим работы цеха двухсменный, продолжительность смены 8 часов. Годовой объем выпуска продукции – 280 тыс. изделий, производственная мощность цеха – 310 тыс. изделий. Определите коэффициент сменности работы станков, коэффициенты экстенсивной и интенсивной загрузки. Известно, что в первую смену работают все станки, во вторую – 50% станочного парка, количество рабочих дней в году – 260, время

фактической работы одного станка за год – 4000 часов.

Задача 11. Определить потребную среднегодовую стоимость основных производственных фондов предприятия при планируемом объеме товарной продукции 6500 млн. руб. и планируемой фондоотдаче 97 руб. со 100 руб. среднегодовой стоимости основных производственных фондов.

Задача 12. В базисном году объем добычи нефти по предприятию составил 2,3 млн. тонн. Среднегодовая стоимость основных фондов составила 140 млрд. руб. В отчетном году фондоотдача увеличилась на 10% при неизменной стоимости основных фондов. Определить прирост добычи нефти за счет лучшего использования средств труда.

Задача 13. В начале года предприятие располагало основными производственными фондами в сумме 25600 тыс. руб. 1 марта по причине изношенности выбыл станок стоимостью 60 тыс. руб. 1 июля было приобретено два станка стоимостью 150 тыс. руб. каждый. Годовой объем продукции составил 11500 тыс. руб. Определить фондоотдачу.

Задача 4. Определить параметры наличия и движения основных средств по данным таблицы 5: а) стоимость основных средств (в т.ч. промышленно-производственных и непроизводственных) на конец года; б) коэффициенты поступления, обновления, выбытия всех основных средств (в т.ч. промышленно-производственных и непроизводственных). Решение задачи представить в виде таблицы, на основании которой сделать вывод.

Таблица 5 – Исходные данные

Группы основных средств	На начало года	Всего поступило в отчетном году	В т.ч. введено в действие новых основных средств	Всего выбыло в отчетном году	На конец года
Всего основных средств	6240	670	500	550	
В т.ч.					
– промышленно-производственные основные средства	4200	620	500	540	
– непроизводственные основные средства	2040	50	–	0	

Задача 5. Определить норматив оборотных средств в производственных запасах, если на предприятии за год производится 800 изделий типа «А» и 1200 изделий типа «Б». Расход материала М1 на изделие «А» составляет 80 кг, а на «Б» – 60 кг. Материала М2 на изделие «А» – 40 кг, а на «Б» – 75 кг. Цена материала М1 – 150 руб./т, а материала М2 – 230 руб./т. Транспортный запас составляет по материалу М1 – 4 дня, а по материалу М2 – 5 дней. Текущий запас составляет по материалу М1 – 12 дней, а по материалу М2 – 14 дней. Страховой запас составляет 30% от текущего запаса.

Задача 6. Среднегодовые остатка оборотных средств предприятия за год составили 820 тыс. руб., объем реализованной продукции – 6350 тыс. руб. Определить коэффициенты оборачиваемости, загрузки, длительность 1 оборота оборотных средств.

Задача 7. Продолжительность 1 оборота оборотных средств предприятия составляет 25 дней, среднеквартальные остатки оборотных средств – 370 тыс. руб. Определить коэффициенты оборачиваемости и загрузки оборотных средств, объем реализованной продукции.

Задача 8. Реализация продукции за год составила 7200 млн. руб. Среднегодовой остаток оборотных средств – 1440 млн. руб. Длительность производственного цикла изготовления изделия – 5 дней. Коэффициент увеличения затрат в незавершенном производстве – 0,5.

Задача 9. Объем реализованной продукции по себестоимости в год – 60 млрд. руб. Величина оборотных средств в отчетный период – 10 млрд. руб. Величина высвободившихся оборотных средств в планируемый период – 2 млрд. руб. Определить ускорение оборачиваемости оборотных средств в днях.

Задача 10. В отчетном году при сумме оборотных средств 500 млн. руб. выпущено продукции на сумму 20 млрд. руб. Определить, как изменится величина оборотных средств, если на планируемый год предусматривается увеличение программы выпуска продукции на 5 %, а количество оборотов оборотных средств возрастет на 8 %.

Задача 11. За первое полугодие объем реализации продукции предприятия составил 163 млн. руб., средние остатки оборотных средств за этот период – 24 млн. руб. Во втором полугодии запланировано увеличить объем реализации на 15%. Время одного

оборота оборотных средств будет сокращено на 2 дня. Рассчитать коэффициент оборачиваемости и загрузки оборотных средств в первом и втором полугодии; определить абсолютную величину оборотных средств во втором полугодии; высвобождение оборотных средств предприятия в результате сокращения продолжительности одного оборота оборотных средств.

Задача 12. Валовая добыча угля компании за год составила 3000 тыс. т, среднесписочное количество работающих – 700 чел., средняя цена 1 т угля – 1700 руб. Определить возможные показатели производительности труда на предприятии.

Задача 13. Завод в планируемом году выпустит продукции на 1200 000 руб., окажет услуги капитальному строительству на 100 000 руб. и ликвидирует излишние запасы полуфабрикатов на комплектовочном складе на 50000 руб. Затраты на заготовки и кооперированные поставки составляют 40% от всех затрат на производство изделий. Среднесписочное число работающих 300. Рассчитать уровень производительности труда по заводу.

Задача 14. В отчетном году цех выпустил валовой продукции на 210 000 руб. при списочном составе работающих 156 чел. В планируемом году задание по выпуску составляет 750 изделий стоимостью 400 руб. каждое. Предусматривается увеличение незавершенного производства на 40 комплектов, т.е. на 16 000 руб. Задание по росту производительности труда составляет 8%. Как изменится списочный состав рабочих в планируемом периоде?

Задача 15. В истекшем году списочный состав цеха был 400 чел. На предстоящий год предусматривается увеличение объема работ на 30%, что составит 250000 руб. валовой продукции, и рост производительности труда на 10%. Определить требуемую численность работающих на предстоящий год.

Задача 16. Определите трудоемкость единицы продукции по плану и фактически, а также рост производительности труда на основе следующих данных:

- 1) трудоемкость товарной продукции по плану – 30 тыс. нормочасов;
- 2) плановый объем выпуска в натуральном выражении – 200 шт.;
- 3) фактическая трудоемкость товарной продукции – 26 тыс. нормочасов;

4) фактический объем выпуска – 220 шт.

Задача 17. Технологическая трудоемкость производства 1 изделия составляет 1,5 чел.ч/шт. Годовой фонд рабочего времени 1 работника – 1750 часов. Рассчитайте полную трудоемкость, если численность работников по категориям следующая, таблица 6:

Таблица 6 – Исходные данные

Категории ППП	Численность, чел.
1. Основные рабочие	50
2. Вспомогательные рабочие	25
3. Руководители	8
4. Специалисты	15
5. Служащие	12
Итого	

Задача 18. Тарифная ставка рабочего V разряда составляет 120 руб./час. Продолжительность рабочего дня – 8 часов. Количество рабочих дней в месяце – 20. Фактическая выработка за месяц – 450 изделий (при плановой выработке 400 деталей). Рассчитайте заработную плату рабочего за месяц: 1) при простой повременной форме оплаты труда; 2) при повременно-премиальной форме оплаты труда. Премия составляет 10% от тарифа; 3) при прямой сдельной форме оплаты труда. Сдельная расценка за 1 изделие – 57 руб.; 4) при сдельно-премиальной форме оплаты труда. Премия – 0,5% от сдельного заработка за каждый процент превышения плана. 5) при сдельно-прогрессивной форме оплаты труда. Повышающий коэффициент – 1,5.

Задача 19. Нормативная трудоемкость изготовления единицы продукции составляет 1,25 часа, фактическая трудоемкость составила 1,6 часа. Определите, насколько перерасход времени повлиял на производительность труда.

Задача 20. Норма времени на изготовление одного изделия составляет 15 мин., часовая тарифная ставка – 120 руб. Режим работы предприятия – односменный, продолжительность смены – 8 часов, количество рабочих дней в месяце – 22 дня. Определите месячную норму выработки, сдельную расценку за 1 изделие и фонд сдельной заработной платы.

Задача 21. Выработка: фактическая – 320 шт.; нормативная – 300 шт. Расценка за единицу продукции основного рабочего – 510

руб. Премия за перевыполнение плана – 10 %. Увеличение нормативной сдельной расценки за перевыполнение нормы выработки – 5 %. Разряд работника при повременной системе оплаты труда – 10-й. Определить заработную плату работника при сдельно-премиальной и сдельной косвенной системах оплаты труда.

Задача 22. Рассчитайте месячный заработок рабочего по простой сдельной оплате труда на основе приведенных данных: Объем произведенной продукции: изделие А - 200 шт., Б - 1000 шт. Нормы времени на обработку: изделие А - 55,48 мин по IV разряду и Б - 5,22 мин по V разряду. Тарифные ставки IV разряда - 9,132 руб., V разряда - 10,457 руб. в час.

Задача 23. Трудоёмкость производственной программы составляет 12 млн. нормо-часов. Эффективный фонд времени одного среднесписочного работника – 1830 часов. Коэффициенты выполнения норм в первом варианте – 1,2, во втором – 1,5. Определить численность работников и дать оценку выполнения производственной программы по вариантам.

Задача 24. Гостиница, в которой 400 мест, работает 365 дней в году. Цикличность ремонта номерного фонда гостиницы – 4 года, средняя продолжительность ремонта – 10 дней. Среднее время проживания 1-го гостя составляет 5 дней, а среднее время подготовки номера к размещению гостей – 1 час. Определить: максимальную пропускную способность гостиницы; фактическую пропускную способность; коэффициент использования максимальной пропускной способности.

Задача 25. За рассматриваемый период предприятие выработало 1250000 штук изделий, стоимость каждого составила 5,5 рублей. Средняя списочная численность рабочих 12 человек. Период 255 дней, рабочий день продолжается 8 часов. Определить среднегодовую, среднедневную и среднечасовую выработку данного предприятия.

Задача 26. В базовом году численность рабочих составляла 330 рабочих. В плановом году планируется увеличить численность рабочих на 10%. Объем произведенной товарной продукции составляет 4550 руб., в плановом году ожидается увеличение объема производства на 6%. Определить производительность труда в базовом и плановом году, определить изменение производительности труда в абсолютном и относительном выражении.

Задача 27. Численность работников в бригаде составляет 10 человек, они выпускают за смену 1200 изделий. Необходимо определить выработку по каждому рабочему за смену и его часовую выработку, если смена продолжается 8 часов.

Задача 28. Численность рабочих на предприятии 3650 человек, В одном из цехов проведены мероприятия и повышена производительность труда группой рабочих из 100 человек на 2,5%. Определить прирост производительности труда в целом.

Задача 29. Рассчитать рост производительности труда в условно-натуральном измерении на мыловаренном заводе, если известны данные о производстве мыла и отработанные человеко-дни. Коэффициенты перевода в условное мыло: хозяйственного -1.0, туалетного - 1.8, мыльной стружки - 2.2. исходные данные таблица 7.

Таблица 7 – Исходные данные

Наименование показателя	Базовый период	Отчетный период
Отработано человеко-дней	160	170
Произведено хозяйственного мыла, т	100	200
Произведено туалетного мыла, т	75	65
Произведено мыльной стружки, т	90	95

Задача 30. Определить, как изменится производительность труда в плановом году, если предполагается, что численность основных рабочих уменьшится с 450 да 430 человек. При этом планируется ряд мероприятий, которые позволят снизить трудоемкость на 9%, а также возможно увеличение производительности за счет организационных мероприятий на 7%.

1.1.5 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какие Вы знаете виды ресурсов организации?
2. Что такое основные фонды организации? По каким признакам они классифицируются?
3. Какие виды стоимости основных фондов Вы знаете?
4. Что такое износ и амортизация основных фондов? Какие способы и методы начисления амортизации Вы знаете?
5. Какие показатели эффективности использования основных фондов Вы знаете?

6. Как повысить эффективность использования основных фондов в организации?
7. Что такое нематериальные активы организации? Какие они бывают?
8. Что такое оборотные средства организации? Каков их состав?
9. Как производится нормирование оборотных средств организации?
10. Какие показатели эффективности использования оборотных средств организации Вы знаете?
11. Как повысить эффективность использования оборотных средств организации?
12. Что Вы знаете о трудовых ресурсах организации?
13. Как производится планирование численности персонала?
14. Какие показатели движения трудовых ресурсов в организации Вы знаете?
15. Что такое производительность труда? Как ее определить?
16. Каковы резервы роста производительности труда?
17. Какие формы и системы заработной платы Вы знаете? Чем они отличаются?

1.1.6 Индивидуальное домашнее задание

В рамках индивидуального домашнего задания необходимо выполнить индивидуальное домашнее задание в соответствии с вариантом, представленным в СУО Moodle.

Вопросы индивидуального домашнего задания:

1. Виды ресурсов организации
2. Понятие и классификация основных фондов организации
3. Учет и оценка основных фондов
4. Износ и амортизация основных фондов
5. Показатели эффективности использования основных фондов
6. Повышение эффективности использования основных фондов
7. Нематериальные активы организации
8. Понятие и состав оборотных средств организации
9. Нормирование оборотных средств организации
10. Показатели эффективности использования оборотных средств организации
11. Повышение эффективности использования оборотных средств организации

12. Понятие и классификация трудовых ресурсов организации
13. Планирование численности персонала
14. Показатели движения трудовых ресурсов
15. Производительность труда
16. Резервы роста производительности труда
17. Заработная плата
18. Формы и системы заработной платы

1.2 Практическое занятие «Расчет себестоимости продукции»

1.2.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о расчете себестоимости продукции.

1.2.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают задачи. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся, формирования навыков расчета экономических показателей.

Обсуждение проблемных вопросов, возникающих в процессе решения задач, развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

1.2.3 Задачи для решения на практическом занятии

Задача 1. По плану предприятие должно произвести за год 12000 шт. изделий. Постоянная часть накладных расходов, включенная в план себестоимости 4,7 млн. руб. Фактически предприятием выпущено 17000 шт. изделий. Себестоимость одного изделия по плану 2,1 тыс. руб. Определите: 1) сумму экономии от снижения себестоимости одного изделия за счет сокращения накладных расходов; 2) процент снижения плановой себестоимости.

Задача 2. Себестоимость единицы изделия составляет 50 руб.; в ней 30 руб. условно-постоянных расходов и 20 рублей условно-переменных. Определить величину себестоимости 1 единицы изделия при увеличении объема производства на 15%.

Задача 3. На предприятии за счет совершенствования технологии производительность труда планируется повысить на 10%, а заработную плату – на 3%. Удельный вес заработной платы в

структуре себестоимости продукции составляет 30%. Рассчитайте, как это отразится на себестоимости продукции.

Задача 4. Определите себестоимость и чистую прибыль фабрики по производству кормов для домашних животных за квартал, если известно, что:

1) квартальный валовый доход от реализации кормов для домашних животных составил 187 млн. руб., при этом НДС – 10%;

2) рентабельность реализованной продукции по валовой прибыли 29%;

3) внереализационные доходы за квартал 450 тыс. руб без учета НДС;

4) внереализационные расходы, связанные с получением дохода за квартал, составили 120 тыс. руб. без учета НДС;

5) льгота по налогу на прибыль – 50% от налогооблагаемой прибыли, при этом ставка налога на прибыль 24%.

Задача 5. Себестоимость произведенной продукции предприятия в отчетном году – 560 млн. руб. В плановом году предполагается увеличить объем производства на 12 %. Постоянные расходы не изменятся. Удельный вес постоянных расходов в себестоимости продукции – 25 %. Определить себестоимость произведенной продукции в плановом году

Задача 6. Объем товарной продукции предприятия в 1-м квартале составил 260 тыс. руб., себестоимость – 180 тыс. руб. Во втором квартале затраты на 1 руб. товарной продукции уменьшились на 0,05 руб., а прибыль от реализации продукции составила 100 тыс. руб. Найдите затраты на 1 руб. товарной продукции в 1-м квартале, объем товарной продукции и себестоимость во 2-м квартале, изменение прибыли.

Задача 7. В базисном году себестоимость товарной продукции предприятия составила 323 тыс. руб., что определило затраты на 1 руб. товарной продукции в 0,76 руб. В отчетном году затраты на 1 руб. товарной продукции составили 0,8 руб., а объем товарной продукции был увеличен на 5%. Определите себестоимость товарной продукции отчетного периода и изменение прибыли.

Задача 8. Составить калькуляцию себестоимости содержания одной машино-смены дизельной установки на основании следующих исходных данных таблицы 8.

Таблица 8 – Исходные данные

I. Исходные данные	
Балансовая стоимость установки, тыс. руб	534
Годовая норма амортизации, %	10
Норматив отчислений в ремонтный фонд, %	5
Численность рабочих, обслуживающих установку	4
Основная заработная плата за год, тыс. руб	200
Дополнительная зарплата (от основной), %	10
Районный коэф-т	1,3
Северные надбавки, %	50
Отчисления на социальные нужды, %	30
Расход топлива, л/час	9,4
Цена за 1 т топлива, тыс. руб	14
Расход смазочных материалов (от расхода топлива), %	4
Цена за 1 т смазочных материалов, тыс. руб	20
Прочие расходы (от суммы предыдущих статей расходов), %	15
Режим работы установки	290
– дней в год	
– часов в год	3720
– смен в день	2
II. Статьи калькуляции тыс. руб. (рассчитать)	
Амортизационные отчисления	
Отчисления в ремонтный фонд	
Основная зарплата с учетом районного коэффициента и северных	
Дополнительная зарплата с учетом районного коэффициента и северных	
Всего зарплата	
Расход топлива	
Расход смазочных материалов	
Всего основных расходов	
Прочие расходы	
Всего затрат	
Число машино-смен в год	
Себестоимость машино-смены	

1.2.4 Задачи для самостоятельной работы

Задача 1. Известны следующие данные по производству 1 ц хлебобулочных изделий: стоимость сырья – 300 руб., топливо и энергия на технологические цели – 90 руб., основная заработная плата производственных рабочих – 250 руб., дополнительная заработная плата производственных 37 рабочих – 15% от основной. Ставка единого социального налога – 26,2% от всей суммы заработной платы производственных рабочих. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования 120 руб., цеховые расходы – 100 руб., общехозяйственные расходы – 80 руб., внепроизводственные расходы – 10% от производственной себестоимости. Составить калькуляцию себестоимости 1 центнера хлебобулочных изделий. Определить себестоимость одного изделия массой 0,6 кг.

Задача 2. В отчетный период объем выпуска продукции – 100000 шт., себестоимость единицы – 250000 руб. В плановый период объем выпуска продукции увеличится до 150000 шт., себестоимость единицы продукции снизится до 210000 руб. Цена производства единицы продукции - 280000 руб.

Задача 3. Определить затраты на 1 руб. произведенной продукции в плановом и отчетном (базовом) годах, а также их изменение в плановом году по сравнению с отчетным годом.

Задача 4. Годовой выпуск продукции в отчетный период на предприятии - 40000 изделий. Себестоимость одного изделия – 50000 руб. Доля условно-постоянных издержек в себестоимости – 20 %. В плановом году выпуск продукции предполагается увеличить до 45 000 изделий. Определить себестоимость единицы продукции в результате увеличения объема производства. Общая сумма постоянных издержек в плановом году не изменится.

Задача 5. Годовой объем выпуска продукции 100000 изделий. Себестоимость единицы продукции – 8000 руб. Удельный вес постоянных затрат в себестоимости – 0,5. В плановом году предприятие планирует увеличить выпуск продукции на 20 %. Постоянные затраты не изменятся. Рассчитать себестоимость единицы продукции в плановом году.

Задача 6. Полная себестоимость единицы изделия – 54 000 руб. Определить отпускную цену изделия, если рентабельность составляет

22 %, налоги и отчисления включены в цену в соответствии с действующим законодательством.

Задача 7. Определите влияние роста объема производства на снижение себестоимости продукции при условии, что объем производства вырос на 10%, а постоянные расходы – на 2%. Удельный вес постоянных расходов в структуре себестоимости – 30%.

Задача 8. Годовой выпуск продукции на предприятии – 20 тыс. т., себестоимость 1 т – 25 тыс.руб. Доля условно – постоянных расходов – 20%. В следующем году выпуск продукции предполагается увеличить до 22 тыс. т. Установите себестоимость единицы продукции после увеличения выпуска.

1.2.5 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Дайте определения издержек, затрат, расходов, себестоимости продукции.

2. Каков состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, работ, услуг? По каким признакам они классифицируются?

3. Как производится калькулирование себестоимости продукции?

4. Каковы основные направления снижения затрат?

1.3 Практическое занятие «Определение результатов хозяйственной деятельности организации»

1.3.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о расчете результатов хозяйственной деятельности организации и управлении ими.

1.3.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают задачи. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся, формирования навыков расчета экономических показателей.

Обсуждение проблемных вопросов, возникающих в процессе решения задач, развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

1.3.3 Задачи для решения на практическом занятии

Задача 1. Определить балансовую и валовую прибыль предприятия по исходным данным, представленным в таблице 9, тыс. руб.

Таблица 9 – Исходные данные

Выручка от реализации продукции	12000
в т.ч. НДС и акцизы, тыс. руб.	3000
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	6000
Выручка от реализации побочной продукции, тыс. руб.	200
Затраты на содержание побочного хозяйства, тыс. руб.	240
Штрафы и неустойки полученные, тыс. руб.	415
Штрафы и неустойки уплаченные, тыс. руб.	239

Задача 2. Рассчитайте рентабельность по изделию, общую и расчетную рентабельность при следующих условиях: – прибыль по изделию – 20 руб.; – полная себестоимость – 200 руб.; – прибыль балансовая по предприятию – 20 тыс. руб.; – прибыль расчетная – 8 тыс. руб.; – среднегодовая стоимость основных и оборотных средств – 60 тыс. руб.

Задача 3. Выручка от реализации продукции на предприятии за год составила 2500 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 1980 тыс. руб. Доходы от сдачи имущества в аренду составили 68 тыс. руб., дивиденды по акциям – 12 тыс. руб. Внереализационные расходы – 7 тыс. руб. Ставка налога на прибыль - 24%. Найти рентабельность продукции, рентабельность продаж и чистую прибыль.

Задача 4. Предприятие выпустило за год 200 ед. продукции А и 500 ед. продукции Б. Себестоимость продукции А – 1000 руб. за единицу, продукции Б – 200 руб. за единицу. Цены, соответственно, 1100 и 250 руб. за единицу. Определите рентабельность производства и рентабельность продукции, если суммарная стоимость основных и оборотных средств предприятия составляет 300 тыс. руб.

Задача 5. Определить прибыль от реализации продукции, прибыль от прочей реализации, прибыль от внереализационных операций, балансовую прибыль предприятия, таблица 10.

Таблица 10 – Исходные данные

Объем реализации угля, млн. т	1,75
Цена 1 т угля без НДС и акцизов, руб.	2540
Себестоимость 1 т угля, руб.	1600
Выручка от реализации дополнительной продукции, тыс. руб.	490
Затраты на производство дополнительной продукции, тыс. руб.	310
Получено дивидендов по акциям, тыс. руб.	180
Уплачено штрафов за низкое качество угля, тыс. руб.	75
Получено штрафов с поставщиков за несвоевременную поставку, тыс. руб.	33

Задача 6. Рассчитать показатели, характеризующие рентабельность продукции, производства и продаж, используя следующие данные: объем выпущенной (реализованной) продукции (без косвенных налогов) – 250 млн. руб.; прибыль – 37,5 млн. руб.; себестоимость выпущенной продукции – 162,5 млн. руб.;

среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 572 млн. руб.; среднегодовая стоимость оборотных средств -203 млн. руб.

Задача 7. Рассчитать прибыль, оставшуюся в распоряжении предприятия-производителя, используя данные, приведенные в таблице 11.

Таблица 11– Исходные данные

Показатель	Сумма, млн. руб.
Выручка от реализации продукции	350
Косвенные налоги	70
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг	100
Управленческие расходы и расходы на реализацию	50
Прибыль, фактически использованная на развитие производства	25
Амортизационный фонд на 1 число месяца	30
Налог на недвижимость	10
Ставка налога на прибыль	24 %
Прочие расходы и платежи из прибыли, млн. руб.	3

1.3.4 Задачи для самостоятельной работы

Задача 1. Определить чистую прибыль предприятия исходя из следующих условий таблицы 12.

Таблица 12– Исходные данные

Выручка от реализации продукции без НДС и акцизов, тыс. руб.	250
Себестоимость реализованной продукции в, тыс. руб.	134
Реализована одна буровая установка	
- цена реализации, тыс. руб.	22
- остаточная стоимость установки, тыс. руб.	6
- коэффициент инфляции	1,1
Получено штрафов, тыс. руб.	4,1
Уплачено штрафов, тыс. руб.	5,3

Задача 2. Рентабельность продукции на предприятии за год составила 18%, среднегодовая стоимость ОПФ – 580 тыс. руб., среднегодовые остатки оборотных средств – 360 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 1200 тыс. руб. Доходы, полученные от долевого участия в деятельности другого предприятия, составили 54 тыс. руб. Доходы, полученные от

процентов по денежным вкладам – 19 тыс. руб., отрицательная курсовая разница по иностранной валюте – 8 тыс. руб. Найти прибыль от реализации продукции, рентабельность производства и рентабельность продаж.

Задача 3. Рассчитать прибыль (убыток) от продажи бывшего в употреблении оборудования, если цена продажи – 10 млн. руб.; остаточная стоимость оборудования – 6 млн. руб.; издержки по реализации – 150 тыс. руб.; косвенные налоги и отчисления – 1,92 млн. руб.

Задача 4. Объем реализованной продукции – 1200 шт.; цена единицы продукции – 38 тыс. руб.; себестоимость единицы продукции – 30 тыс. руб. Определить рентабельность продаж.

Задача 5. За анализируемый период прибыль предприятия возросла на 10 млн. руб. Определить прирост прибыли, полученный за счет увеличения объема продаж и прирост прибыли за счет снижения себестоимости, по данным таблицы 13.

Таблица 13 – Исходные данные

Показатель	Период	
	прошлый	отчетный
Выручка от реализации, млн. руб.	150	170
Затраты на производство и реализацию продукции, млн. руб.	100	110
Прибыль, млн. руб.	50	60

Задача 6. Определить рентабельность производства и продаж за прошлый и отчетный годы, таблица 14. Сравнить показатели рентабельности и сделать выводы.

Таблица 14 – Исходные данные

Показатель, тыс. руб.	Год	
	прошлый	отчетный
1. Выручка от реализации продукции	8000	10 800
2. Общая прибыль	1200	1400
3 Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	5200	5600
4. Среднегодовая стоимость оборотных средств	1000	1200

1.3.5 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что представляют собой результаты хозяйственной деятельности организации? С помощью каких показателей их оценивают?
2. Как рассчитываются показатели, характеризующие результаты хозяйственной деятельности организации?
3. Как производится управление результатами хозяйственной деятельности организации?

Раздел 2 Менеджмент

2.1 Практическое занятие Менеджер – профессиональный управляющий (Самоменеджмент – личная эффективность). Процесс управления (дерево-проблем, дерево-решений)

2.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является составление «портрета» эффективного менеджера, определения обучающимся степень развития качеств персонального менеджера, получения навыка самоменеджмента, закрепление знаний и наработка навыков принятия управленческих решений в процессе управления организацией.

2.1.2 План практического занятия

При проведении семинара используются следующие формы работы: обсуждение с обучающимися проблемных вопросов по теории менеджмента, выполнения аналитических заданий, в том числе по самоанализу. Выбор данных форм работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного раскрытия содержания темы практического занятия, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

2.1.3 Задания для практической работы

Задание 1. Ознакомьтесь с моделью качеств менеджера «Умение управлять самим собой» (Приложении В). Целью этого метода является разработка и реализация программ саморазвития менеджеров для совершенствования методов их работы, развития в себе необходимых качеств. Метод основан на систематической самооценке собственных действий и качеств в процессе личной

деятельности.

Оцените свои навыки самоменеджмента пройдя тест «Модель качеств менеджера» (таблица 15). При прохождении теста определитесь с жизненной целью, относительно которой вам необходимо оценивать качества в тесте.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет Вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать решения в различных ситуациях.

Таблица 15 – Модель качеств менеджера

№ п/п	Перечень качеств	В	И
1 Способность правильно формулировать жизненные цели (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)			
1.1	Способность познать самого себя		
1.2	Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3	Умение принимать решения		
1.3	Умение планировать карьеру		
2 Личная организованность (способность жить и работать по системе)			
2.1	Приверженность системному подходу		
2.2	Умение сосредоточиться на главном		
2.3	Умение все делать по порядку		
2.4	Умение не упускать из виду мелочи		
2.5	Умение ценить и эффективно использовать время		
2.6	Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3 Самодисциплина (умение управлять своим поведением «держат себя в руках»)			
3.1	Обязательность, способность и умение держать слово		
3.2	Пунктуальность, точность исполнения		
3.3	Собранность, умение не разбрасываться		
3.4	Наличие чувство ответственности		
3.5	Умение отказаться от удовольствий ради главного		
4 Знание техники личной работы			
4.1	Умение организовывать рабочее время		
4.2	Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3	Умение работать с информацией		
4.4	Умение пользоваться записной книжкой (планировать свой день)		
4.5	Умение менять род занятий		
4.6	Знание технологии коммуникаций		
4.7	Умение найти и получить работу		
4.8	Умение адаптироваться в коллективе		
4.9	Умение взаимодействовать с секретарем		
4.10	Умение делегировать полномочия		

Продолжение таблицы 15

№ п/п	Перечень качеств	В	И
5 Способность делать себя здоровым (хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)			
5.1	Физические нагрузки		
5.2	Правильное питание		
5.3	Сон		
5.4	Дыхание		
5.5	Водные процедуры		
5.6	Закаливание		
5.7	Борьба с шумом		
5.8	Умение расслабляться		
5.9	Отказ от вредных привычек		
5.10	Режимы труда и отдыха		
5.11	Тренированность нервной системы		
6 Эмоционально-волевой потенциал (способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)			
1	Волевые качества		
2	Трудолюбие		
3	Упорство в работе		
4	Целеустремленность		
5	Решительность		
6	Напористость		
7	Умение заинтересовывать, мотивировать себя		
8	Оптимизм и жизнерадостность		
9	Увлеченность работой преданность работе и коллективу		
10	Семейное благополучие		
11	Уверенность в самом себе		
12	Психологическая подготовка к работе		
7 Самоконтроль своей жизнедеятельности			
7.1	Контроль процессов		
7.2	Контроль времени		
7.3	Контроль результатов		
7.4	Самоконтроль		
7.5	Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Задание 2. Познакомьтесь с биографией успешного топ-менеджера Германа Грефа (Приложение Г). Посмотрите его публичные выступления. Определите качества по «Модели качеств менеджера», которые по вашему мнению способствуют его успеху как профессионального менеджера.

Задание 3. Приведите примеры пяти известных вам успешных менеджеров и ответьте на следующие вопросы:

1 По каким критериям вы оцениваете их успех в профессиональной деятельности?

2 Какие качества присущи этим менеджерам?

3 Сравните – есть ли общие качества среди пяти менеджеров, способствующие их успеху?

Задание 4. Каждый обучающийся нарабатывает практический навык самоменеджмента за счет определения и сопоставления своих ценностных установок, личностных качеств, знаний, опыта и жизненных целей с принимаемыми решениями и их последствиями.

В результате выполнения данного задания формируется документ следующего содержания:

А. Основополагающие ценности и их описание;

Б. Продуманные цели (прошедшие все этапы их оценки);

В. План действий (к одной из цели):

– развитие карьеры;

– поиск и занятие деятельностью (делом) для самореализации;

– саморазвитие, развитие отдельных личностных качеств;

– повышение личного дохода.

Данная работа будет более результативной в получении навыков самоменеджмента, если вы дополнительно прослушаете в сети Интернет аудиотренинг Джон Вон Эйкен «Точка отсчета». Джон Вон Эйкен – эксперт с мировым именем, является автором более 120 тренинговых программ и семинаров, которые проводятся в 40 странах мира. Джон Вон Эйкен специализируется в области практического применения и адаптации систем повышения эффективности управления на высшем уровне управления, а так же специалист в области франчайзинга, розничной и оптовой торговли.

А. Основополагающие ценности и их описание.

Шаг 1. Создайте список ваших основополагающих ценностей, их может получиться у вас около 30 и более.

Основополагающие ценности являются основой при принятии решений в вашей жизни. Это помогает вам разрабатывать стандарты вашей жизни, идеалы, цели, предубеждения и приоритеты, что определяет в свою очередь то, на что мы будем концентрировать свое внимание и время. Следовательно, осознавая свои ценности вы будете более эффективны при принятии любых решений. Для примера,

классические ценности: совершенство, творчество, щедрость, красота, любовь, вера, упорство, дисциплина, мудрость, юмор, терпение, равенство, мир, служение и т.д.

Шаг 2. Из этого списка выберите 7 ценностей, которые важнее всего и напишите для них проясняющие утверждения, т.е. ваше понимание (трактовку) каждой ценности сформулированное в одном предложении понятное десятилетнему ребенку.

Например: Дисциплина – это поведение соответствующее нормам и правилам организации, учебного заведения или собственным правилам и планам.

Б. Продуманные цели. Постановка продуманных и мотивирующих целей. Это очень важный момент, так как успех достигается своими усилиями.

Шаг 1. Напишите цели, желания о том кем вы бы хотели стать, чего хотите достичь, попробовать, купить ... если бы время было у вас достаточно, вы были бы умнее, красивее, имели больше связей и т.д. – чего бы вы захотели. Вы создаете список вариантов действий, на все случаи жизни для возможности выбрать то, что на самом деле для вас самое важное. В списке может получиться около 60 целей.

Например, ваши цели могут начинаться со слов: «желаю», «хочу», «стремлюсь», «купить», «стать», «быть», «иметь» и т.д.

Шаг 2. Сбалансируйте список по сферам жизни.

В жизни человека есть 8 важных областей: финансы, духовная, семейная, социальная, сознание, физическая, отдых, карьера. Количество областей в вашей жизни может быть меньше и с переформулированными названиями. Например: здоровье, семья, друзья, отдых и учеба.

Шаг 3. Проверьте все цели в списке на их реальность. Задайте себе 5 вопросов, помня при этом о ваших основополагающих ценностях:

Вопрос 1 – это цель идет на благо только мне?

Вопрос 2 – ваша ли это цель?

Вопрос 3 – готовы ли вы к этому, достаточно ли у вас для этого опыта?

Вопрос 4 – поддержат ли меня мои близкие люди?

Вопрос 5 – действительно ли я хочу что-то сделать ради этого?

Составьте таблицу для оценки ваших целей на их реальность и заполните ее (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка целей на их реальность

Цели	Вопрос 1 (да / нет)	Вопрос 2 (да / нет)	Вопрос 3 (да / нет)	Вопрос 4 (да / нет)	Вопрос 5 (да / нет)
Цель 1					
Цель 2					
...					
Цель N					

После ответов на все вопросы удаляйте те цели, которые не соответствуют этим вопросам, то есть имеют хотя бы один ответ «Нет».

Шаг 4. Оцените оставшиеся в списке цели на «гарантию обязательств» перед собой: шесть вопросов, которые оставят в вашем списке самые важные цели, ради которых вы будете готовы действовать:

Вопрос 1 – готов ли я чем-то жертвовать ради этого?

Вопрос 2 – будет ли это вести меня вперед?

Вопрос 3 – если у меня на это время?

Вопрос 4 – готов ли я прилагать к этому постоянные усилия?

Вопрос 5 – вижу ли я как это становится реальностью?

Вопрос 6 – готов ли я измениться, изменить что-либо в своей жизни, чего бы это не потребовало?

Составьте таблицу для оценки ваших целей на «гарантию обязательств» перед собой (таблица 17).

После ответов на все вопросы удаляйте те цели, которые не соответствуют этим вопросам, то есть имеют хотя бы один ответ «Нет».

Таблица 17 – Оценка целей на «гарантию обязательств» перед собой

Цели	Вопрос 1 (да / нет)	Вопрос 2 (да / нет)	Вопрос 3 (да / нет)	Вопрос 4 (да / нет)	Вопрос 5 (да / нет)	Вопрос 6 (да / нет)
Цель 1						
Цель 2						
...						
Цель N						

Шаг 5. Сформулируйте цели, получившие положительные оценки «Да» на реальность и «гарантию обязательств» перед собой, по системе SMART, описывающая фундаментальную характеристику каждой цели:

S – конкретность, без двусмысленности.

M – измеримость, с помощью конкретных качественных и количественных параметров.

A – достижимые, реалистичные.

R – ориентированные на результаты, которые основываются на ценностях, тогда это мотивирует вас достигать эти результаты.

T – временной параметр, конкретные сроки реализации цели.

Запишите каждую из оставшихся целей со слова «Я желаю..» формулируя цель конкретно, измеряемо количественно или качественно и с временным параметром.

Например: «Я желаю развить в себе навык публичного выступления к концу осеннего семестра». «Я хочу повышения в должность старшего менеджера к сентябрю 20__ г.» и т.д.

В. План действий (одной из целей). Составьте план действий к одной из ваших целей, прошедших оценки на реальность и «гарантию обязательств» перед собой, касающейся сферы:

- развитие карьеры;
- поиск и занятие деятельностью (делом) для самореализации;
- саморазвитие, развитие отдельных личностных качеств;
- повышение личного дохода.

Планирование важно для ситуации неопределенности.

Например, чтобы одеться с утра вы не занимаетесь планированием, так как уже имеете определенные привычки при одевании, это ежедневное и понятное для вас дело. Главная суть создания плана – это стабилизировать ситуацию и получить контроль, в тех отраслях жизни и деятельности, где вы не уверены или не определены, в новом деле.

Шаг 1. Определите точку начала вашего действия. Подумайте над вопросом: «Где я нахожусь сейчас?», потому что цель говорит вам о том куда вы хотите попасть. Для определения начальной точки пройдите тест «Умение управлять самим собой» (таблица 2), оценивая себя с позиции подготовленности к выполнению поставленной цели.

Например, вы решили, что для достижения поставленной вами цели качество «решительность» важно на пять баллов, а вы обладаете решительностью только на два балла. Тогда в плане по достижению цели включите действия по повышению своей решительности. Таким образом, тест поможет найти вам направления саморазвития личных качеств.

Дополните план задачами развитием, получением и эффективным использованием:

- ресурсов: информационными, денежными, временными и др.;
- коммуникаций;
- энергии и здоровья,
- и другое.

Шаг 2. Определите конечную точку, важно определиться с количественной или качественно характеристиками «финальной точки» выполнения цели.

Например, вы решили, стать красивее, умнее, сильнее. Тогда какой показатель или событие «скажет» вам о том, что вы достигли цель? Это и будет «конечной точкой».

Шаг 3. Напишите список действий (около 10 пунктов), способствующий достижению цели.

Ваш план будет состоять из задач:

- а) по саморазвитию личных качеств.
- б) развитию, получения и эффективного использования:
 - ресурсов: информационными, денежными, временными и др.;
 - коммуникаций;
 - энергии и здоровья,
 - и другое.

Для этого изучите выбранную область, начните собирать информации: у вас должны быть необходимые связи, опыт – это поможет вам понять, что вам нужно сделать чтобы из точки, где вы находитесь сейчас попасть в точку, в которую вы хотите попасть.

Шаг 4. Разбейте каждую задачу на шаги (операции), т.е. короткие по времени дела, которые можно выполнять в течение 15 минут в день, но ежедневно для достижения поставленной вами цели (5 шагов для каждого действия).

Оформите план по форме приведенной в таблице 18

Таблица 18 – План действий

Задача	Шаги
1.	1. 2. 3. 4. 5.
...	1. 2. 3. 4. 5.
10.	1. 2. 3. 4. 5.

Шаг 5. Определитесь с контрольными пунктами – промежуточными датами контроля приближения к цели.

Например, проверять степень достижения вашей цели раз в неделю или раз в месяц. Для того чтобы определиться, где мы сейчас находимся и каков у нас прогресс. И задайте себе самый важный вопрос относительно контроля «Как мы можем усовершенствовать то что делаем». Причина, по которой вы должны контролировать все, что делаете, в том, чтобы что-то менять, если что-то меняется вокруг вас.

Шаг 6. Выберете возможные варианты Плана Б, если что-то пойдет не так. План Б должен помогать достичь желаемого состояния, а не конкретную цель.

Например, если вы хотели съездить на море, но не получилось взять отпуск на работе или не хватает финансовых средств, то подумайте, как по-другому вы можете отдохнуть альтернативным образом, чтобы реализовать потребность, заложенную в начальную вашу цели (физический отдых, узнать новое о мире и т.д.).

Задание 6. Решите проблемную ситуацию села «Пожарского» (Приложение Д), используя управленческий инструмент «Дерево-проблем. Дерево-решений». Работа проводится в группах по 4-6 человек.

Начните с того, что разместите обсуждаемую проблему в центре. Затем, обсудите причины ее возникновения, запишите их и разместите ниже уровня проблемы («корни» проблемы). Если задать вопрос, «почему существует эта причина?», анализ переходит еще на один уровень вниз. Можно спускаться вниз, задавая вопрос «почему» столько раз, сколько необходимо, чтобы провести полный анализ проблемы и ее корней. Главное, постарайтесь обсудить и отразить на схеме причинно-следственные связи. После этого переключите внимание на «ветви» дерева, или на последствия центральной проблемы. Задавайте вопрос: «Каковы негативные последствия этой проблемы?» и анализируйте разные уровни этих последствий (рисунок 1).

Как только вы произвели анализ проблемы, можно «вывернуть ее наизнанку» и создать дерево – решений. Дерево решений – схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной цели, изображаемое графически в виде древовидной структуры. Используется в менеджменте на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий. Для его составления необходимо превратить негативные формулировки, составляющие «Дерево проблем», в позитивные. Тогда в центре вместо проблемы появится ее решение – цель, корни проблем станут задачами для достижения цели, а ветви последствий в верхней части схемы станут индикаторами для измерения вашего продвижения к решению проблемы (рисунок 2).



Рисунок 1 – Схема «Дерево – проблем»

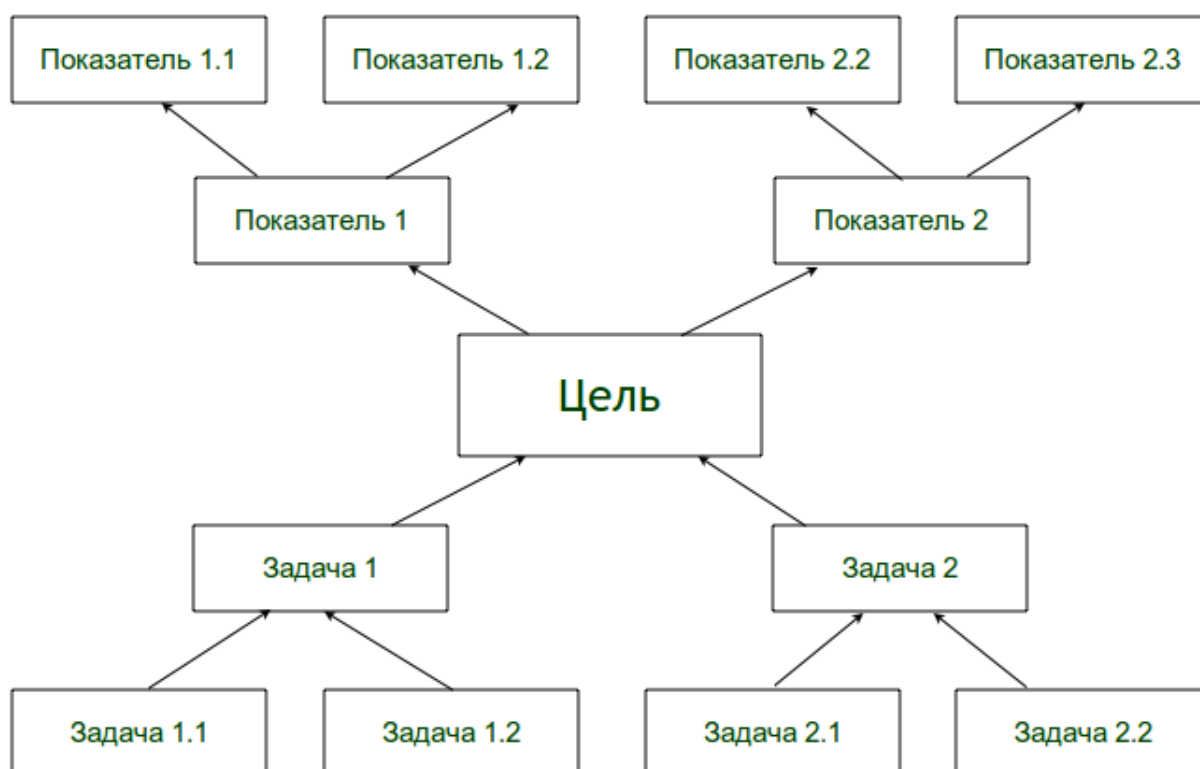


Рисунок 2 – Схема «Дерево – решений»

Составьте свои схемы «Дерево-проблем» и «Дерево-решений» для села «Пожарского». Презентуйте свои решения для других групп, обосновывая выстроенные вами причинно-следственные связи при формировании отдельных направлений развития ситуаций и их декомпозиций на другие уровни.

2.1.4 Вопросы для обсуждения

- 1 Перечислите основные требования к профессиональным компетенциям менеджера?
- 2 Охарактеризуйте направление менеджмента «Самоменеджмент».
- 3 Опишите понятие «Управленческий труд».
- 4 В чем различие между влиянием и властью.
- 5 Охарактеризуйте составляющие процесса управления организацией.
- 6 Основные методы управления их достоинства и недостатки
- 7 Основные методы управления – характер воздействия.
- 8 Характеристика основных функций управления.
- 9 Характеристика методов управления.
- 10 Стиль управления (руководства) и его влияние на эффективность организации.

2.1.5 Вопросы для самостоятельного изучения

В рамках самостоятельной работы необходимо ознакомиться с теоретическим материалом раздела, представленному в конспекте лекций, изучить дополнительный материал по литературе, представленной в списке используемой литературы.

В рамках контроля усвоения материала необходимо также ответить на вопросы примерных тестов.

Тестовые задания

- 1 Тот, на кого направлено властное воздействие – это ...
 - а) субъект власти;
 - б) ресурс власти;
 - в) объект власти.

2 Кем были разработаны пять основных форм власти и влияния в 1959 году?

- а) Джон Френч и Бертран Рейвен;
- б) Альфред Адлер;
- в) Джон Уотсон;
- г) Эрих Фромм.

3 Закрытость ключевых членов организации и имитация усердной деятельности – это один из основных признаков

- а) власти, основанной на вознаграждении;
- б) власти, основанной на принуждении;
- в) экспертной власти;
- г) законной власти.

4 Делегирование как инструмент управления означает?

- а) расширение объема управленческих обязанностей руководителя;
- б) передача полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- в) процесс создания иерархии в организации.

5 Методы управления делятся на

- а) экономические, социальные, распорядительные;
- б) административные, экономические, социально-психологические;
- в) административно - распорядительные, социально-экономические, психологические;
- г) социально - психологические, экономические, административные.

6 Какой стиль управления основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений?

- а) либеральный;
- б) авторитарный;
- в) демократический;
- г) властный.

7 Управленческое решение – это:

- а) не обдуманый выбор варианта поведения при проблеме;
- б) выбор способа действий, гарантирующего достижение поставленной цели;
- в) действие в условиях отсутствия каких-либо альтернатив;

г) выбора путей, методов и средств разрешения проблемы, никак не связанной с целью системы менеджмента.

8 Укажите правильную последовательность процесса принятия управленческого решения:

а) «Формирование вариантов»; «Диагностика проблемы»; «Выбор и реализация управленческого решения»;

б) «Формирование вариантов»; «Выбор и реализация управленческого решения»; «Диагностика проблемы»;

в) «Диагностика проблемы»; «Формирование вариантов»; «Выбор и реализация управленческого решения»;

г) «Диагностика проблемы»; «Выбор и реализация управленческого решения»; «Формирование вариантов».

2.2 Практическое занятие «Личность и группа в системе управления»

2.2.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является наработка навыков выстраивания коммуникаций в группе с учетом личностных особенностей каждого ее участника. Так же выполняемые задания в рамках практической работы обучают принятию группового решения, анализу, моделированию ситуации при решении групповой задачи; выстраиванию взаимоотношений среди участников, руководству группой.

2.2.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

2.2.3 Ситуационная задача

Условия ситуационной задачи.

Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. Имущество оставшихся в живых

людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы:

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка.
4. Одна коробка с армейским рационом.
5. Карты Тихого океана.
6. Надувная подушка.
7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
8. Маленький радиоприемник.
9. Химическое вещество, отпугивающее акул.
10. 10 м² непрозрачной пленки.
11. 1 л рома крепостью 80°.
12. 20 м нейлонового каната.
13. Две коробки шоколада.
14. Рыболовная снасть.
15. Секстант.

Задание 1. 15 перечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО, которые зачитает вам преподаватель.

Результаты рекомендуется занести в таблицу 19.

Таблица 19 – Форма оценки результатов

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка

Задание 2. Посчитайте сколько раз вы изменили решения во время принятия группового решения:

- после работы в своей группе;

- после заслушиваний результатов работы других групп;
- после заслушивания рекомендаций экспертов.

Задание 3. Сравните этап индивидуального принятия решения с групповым и определите – поясните свои ответы:

- как легче принимать решение (индивидуально или в группе);
- какие решения принимать быстрее и медленнее (индивидуальные и групповые);
- какие решения эффективнее (индивидуальные и групповые);
- какие трудности возникли при групповой работе;
- возникали ли в группе конфликты и есть ли польза от них для работы;
- что вам понравилось и не понравилось при работе в группе.

Задание 4. Пройдите тест Белебина на определение командной роли (тестовый бланк загружен в систему Moodle), изучите преимущества присущих вам ролей (Приложение Е).

Задание 5. Определить командные роли других участников команды, изучить их преимущества. Подберите свою «идеальную» команду с учетом командных ролей для выполнения следующих практических работ используя следующие рекомендации.

Люди, которых полезно иметь в команде, по своим необходимым для командной работы характеристикам взаимно дополняют, но не дублируют друг друга. Успех командной работы зависит от сбалансированности состава команды. Необходимы не индивидуумы со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с достоинствами, компенсирующими недостатки коллег. Таким образом, слабости отдельных людей не будут мешать проявлению их сильных сторон.

2.2.4 Вопросы для обсуждения

- 1 Дайте характеристику понятию «личность».
- 2 В чем состоит отличие «группы» от «коллектива»?
- 3 Перечислите разновидности команд.
- 4 В чем состоит отличие «команды» от «коллектива»?
- 5 Опишите виды организационных конфликтов.

2.2.5 Вопросы для самостоятельного изучения

В рамках самостоятельной работы необходимо ознакомиться с теоретическим материалом по теме, изучить дополнительный материал по литературе, представленной в списке используемой литературы.

В рамках контроля усвоения материала необходимо также ответить на вопросы примерных тестов.

Тестовые задания

1 По характеру внутренних связей группы делятся на

- а) официальные, малые;
- б) формальные, неформальные;
- в) личные, общественные;
- г) нормативные, принудительные.

2 Признаки неформальной организации

- а) сопротивление переменам, наличие социального контроля;
- б) рациональность, безличность;
- в) небольшое количество членов группы, которые знакомы между собой;
- г) нет верного ответа.

3 Цели определяются изнутри – это отличительный признак

- а) команды;
- б) коллектива.

4 Руководство сконцентрировано в одних руках – это отличительный признак

- а) команды;
- б) коллектива.

5 Результаты работы коллективные - это признак:

- а) команды;
- б) коллектива.

6 Оценка по индивидуальному вкладу в общие результаты - это отличительный признак:

- а) команды;
- б) коллектива.

7 Какие коллективы лучше справляются с простыми задачами, особенно в условиях интенсивной работы?

а) гомогенные;

б) гомогенные.

8 Временное образование для решения конкретных разовых проблем – это ...

а) группа-конгломерат (толпа);

б) группа-объединение (стая);

в) группа-коллектив

2.3 Практическое занятие Управление организацией (SWOT-анализ организации)

2.3.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является проведение SWOT-анализ известной вам организации. Работа проводится в группах от четырех до шести человек. Каждая группа выбирает одну организацию для оценки ее состояния на рынке с помощью управленческого инструмента SWOT-анализ.

2.3.2 План практического занятия

При проведении семинара используются следующие формы работы: обсуждение с обучающимися проблемных вопросов по практике управления отдельными организациями, выполнения аналитических заданий, в том числе используя метод SWOT-анализ. Выбор данных форм работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного раскрытия содержания темы практического занятия, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

2.3.3 Задания для практической работы

Задание 1

Проведите SWOT-анализ выбранной вашей командой организации. Результаты SWOT-анализа заносятся в форму представленную на рисунке 3.

Внутренняя среда	Сильные стороны (+)	Возможности (+)	Внешняя среда
	1	1	
	2	2	
	...	...	
	10	10	
	Слабые стороны (–)	Угрозы (–)	
	1	1	
	2	2	
	...	...	
	10	10	

Рисунок 3 – Форма результатов SWOT-анализа

Анализ проводится в два этапа:

Этап 1. Проанализируйте внутреннюю среду выбранной организации посредством анализа сильных и слабых сторон организации – это составляющие организации, на которые вы как руководитель можете влиять на прямую, для изменения ситуации в организации. Внутренняя среда организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразования ресурсов в продукцию. Принято выделять следующий состав переменных внутренней среды организации:

- цели и задачи организации;
- ценности, нормы, правила поведения;
- коммуникации;
- технологии;
- средства и орудия труда;
- материально-технические ресурсы;
- персонал;
- структура организации.

Этап 2. Проанализируйте внешнюю среду выбранной организации. Для этого проведите анализ возможностей и угроз – это влияния со стороны внешнего окружения организации, на которые вы как руководитель не можете повлиять или влияете только косвенно при изменении ситуации в организации. Составляющие внешней среды приведены на рисунке 4.

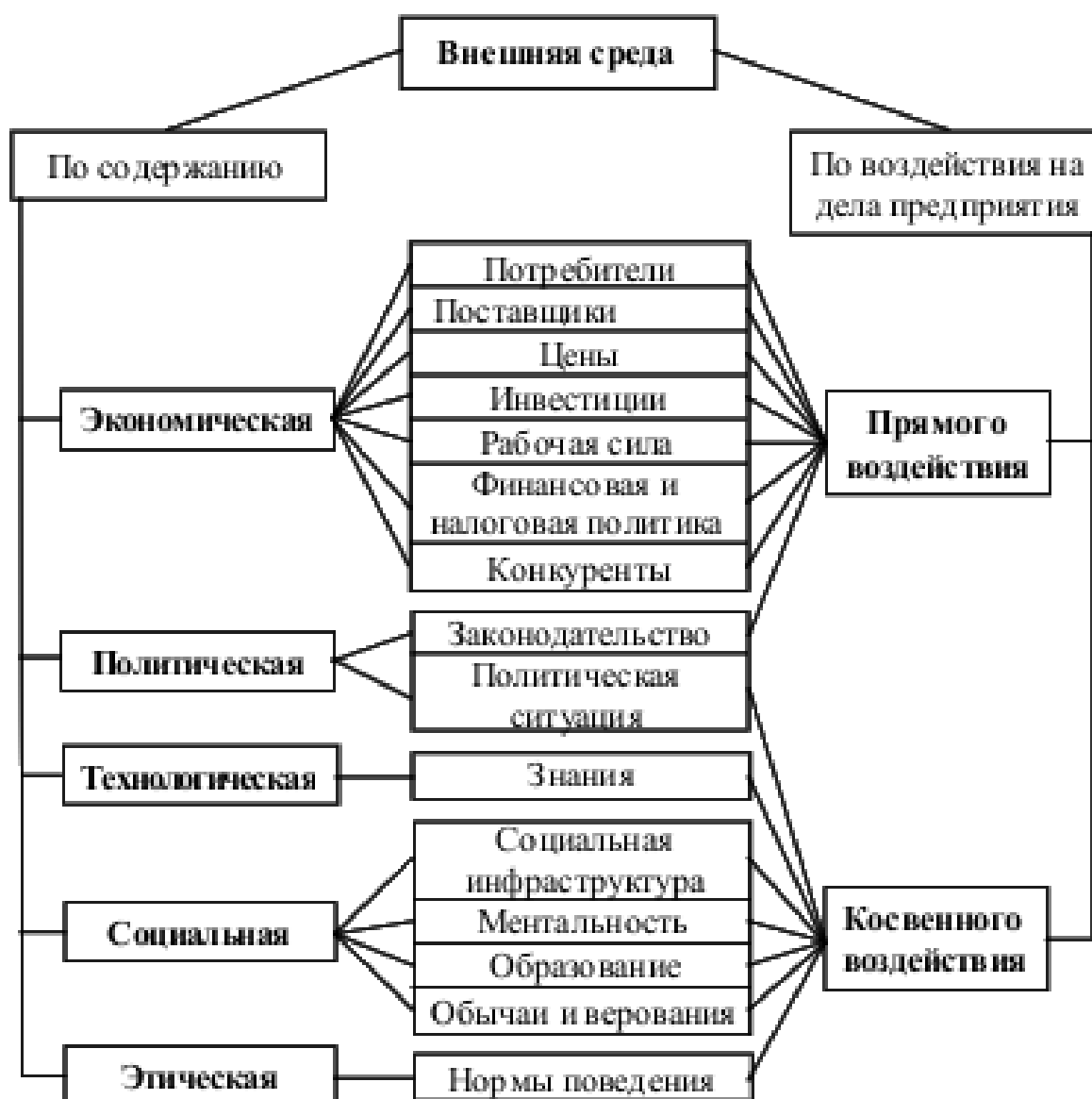


Рисунок 4 – Структура внешней среды организации

Ключевые факторы анализа:

- менеджмент (оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность);
- маркетинг (включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, PR), сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий);
- персонал (особенно работа торгового персонала, уровень квалификации и заинтересованности, соответствие мотивационных программ целям и задачам организации, а также анализ контактов, новых потребителей, стоимости содержания торгового персонала);

– анализ системы сбыта компании, потребностей и запросов торговых партнеров (распределения объемов продаж по членам сети дистрибьюции, типам посредников, аудит дистрибьюторов, выделение приоритетных дилеров);

– анализ продуктового портфеля (оцениваются текущие и ожидаемые объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки);

– анализируются приоритетные конкуренты, их доля рынка, возможные преимущества по издержкам, цене, имидж их товаров, их конкурентное поведение текущее и возможное, их основные слабости;

– наличие устойчивого конкурентного преимущества (например, ресурсной базы, недоступной ближайшим конкурентам или патентованных технологий);

– анализ ценовой политики, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта и задач компании.

Задание 2. На основе проведенного SWOT-анализа разработайте конкретные действия (мероприятия), позволяющие внутренними силами и ресурсами реализовать имеющиеся возможности и противостоять внешним угрозам. Мероприятия разрабатываются в два этапа:

1 этап: на основе выявленных «Сильных сторон» внутренней среды организации разрабатываются мероприятия способные устранить «Угрозы» внешней среды. На одну «Угрозу» может быть разработано несколько мероприятий. Заполните таблицу 20.

Таблица 20 – Мероприятия по устранению угроз внешней среды организации

Угрозы	Мероприятия

2 этап: на основе выявленных «Возможностей» внешней среды разрабатываются мероприятия по устранению «Слабых сторон» внутренней среды. На одну «Слабую сторону» может быть разработано несколько мероприятий. Заполните таблицу 21.

Таблица 21 – Мероприятия по устранению слабых сторон внутренней среды организации

Слабые стороны	Мероприятия

2.3.4 Вопросы для обсуждения

- 1 Дайте определение понятия «Организация».
- 2 Перечислите признаки организации.
- 3 Что включает в себя организационная культура?
- 4 Какие виды управленческой структуры вы знаете?
- 5 Назовите классификации управленческих взаимодействий.
- 6 В каких условиях осуществляются стихийные, «реактивные», организационные изменения?
- 7 В каких аспектах рассматривается управление изменениями в организации?
- 8 Почему управление изменениями в организации и нововведениями является стратегической целью развитие любого предприятия?
- 9 Каким образом разрабатывается система предстоящих изменений?

2.3.5 Вопросы для самостоятельного изучения

В рамках самостоятельной работы необходимо ознакомиться с теоретическим материалом по теме, изучить дополнительный материал по литературе, представленной в списке используемой литературы.

В рамках контроля усвоения материала необходимо также ответить на вопросы примерных тестов.

Тестовые задания

- 1 Организация – это ...
 - а) группа людей, объединенная общей целью;
 - б) группа людей, владеющая средствами производства;

в) группа людей, деятельность которых координируется лидером;

г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

2 Организационная структура управления – это...

а) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами;

б) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена;

в) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов;

г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

3 Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в

а) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;

б) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;

в) замкнутости элементов системы самих на себя;

г) наличии взаимодействия с внешней средой.

4 На перемены в управлении организации влияет её окружение

а) внутреннее и внешнее;

б) фоновое и деловое;

в) деловое и корпоративное;

г) функциональное и оперативное.

5 Закон синергии звучит так

а) совокупность частей системы несводимые в единое целое;

б) из общей совокупности частей системы нельзя выявить частных элементов, снижающих общую эффективность функционирования данной системы;

в) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов.

6 Структура управления, в которой формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной творческой?

а) адаптивная;

- б) бюрократическая;
- в) матричная.

7 Процесс создания иерархии в организации называют

- а) управлением;
- б) делегированием;
- в) скалярным процессом.

8 Что в менеджменте принимают за линейные полномочия?

- а) полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному;
- б) полномочия, которые носят характер предложений, советов, рекомендаций;
- в) полномочия, которые предоставляют возможность их носителям осуществлять в проверку деятельности руководителей и исполнителей.

Раздел 3 Маркетинг

3.1 Практическое занятие «Маркетинговая информация»

3.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о маркетинговой информации и маркетинговых исследованиях и формирование навыков сбора и анализа маркетинговой информации.

3.1.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

3.1.3 Ситуационная задача

Выберите вид бизнеса.

Составьте перечень источников вторичных данных, необходимых для проведения маркетингового исследования по оценке целесообразности открытия организации заданной сферы деятельности в городе проживания.

Выберите способ сбора первичных данных. Составьте 20-30 вопросов потенциальному потребителю для оценки целесообразности открытия организации заданной сферы деятельности в городе проживания.

3.1.4 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что такое система маркетинговой информации? Из каких подсистем она состоит?
2. По какой схеме проводится маркетинговое исследование? Каковы этапы его проведения?
3. Что такое вторичные данные? Каковы их особенности?
4. Что такое первичные данные? Каковы способы сбора первичных данных?

3.2 Практическое занятие «Анализ маркетинговой среды организации»

3.2.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о микро- и макросреде организации и формирование навыков анализа факторов маркетинговой среды.

3.2.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

3.2.3 Ситуационная задача

Для выбранного в задании №2 вида бизнеса проведите анализ маркетинговой среды организации. Среди рассмотренных факторов выявите сильные и слабые стороны деятельности предприятия (организации), возможности и угрозы. Разработайте рекомендации по совершенствованию управления деятельностью предприятия (организации) на основе результатов SWOT-анализа.

3.2.4 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Дайте определение маркетинговой среды организации.
2. Что такое микросреда организации? Какими субъектами она представлена?
3. Какие факторы относятся к макросреде организации?
4. Как проводится SWOT-анализ деятельности организации? Для чего он необходим?

3.3 Практическое занятие «Сегментирование рынка. Выбор целевых сегментов. Позиционирование товара на рынке. Разработка стратегии дифференцирования»

3.3.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о сегментировании рынка, выборе целевых сегментов, позиционировании товара на рынке и стратегиях дифференцирования и формирование навыков разработки маркетинговых решений в указанных областях маркетинговой деятельности.

3.3.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

3.3.3 Ситуационная задача

Для выбранного в задании №2 вида бизнеса проведите сегментирование рынка. Обоснуйте выбор целевых сегментов. Выберите путь позиционирования товара (товаров) на рынке. Разработайте стратегию дифференцирования.

3.3.4 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что такое целевой маркетинг?
2. Что такое сегментирование рынка и для чего оно необходимо организации?
3. Дайте определения сегменту и рыночной нише.

4. Каковы условия эффективного сегментирования?
5. По каким принципам осуществляется сегментирование потребительского рынка?
6. По каким принципам осуществляется сегментирование рынка производителей?
7. Какие стратегии охвата рынка Вы знаете? В чем суть каждой стратегии?
8. Что такое позиционирование товара на рынке?
9. Какие пути позиционирования товара на рынке Вы знаете?
10. Какие Вы знаете стратегии дифференцирования?

3.4 Практическое занятие «Марка товара. Ассортимент и номенклатура товаров. Потребительские свойства товара. Определение стадии ЖЦТ и разработка маркетинговых мероприятий»

3.4.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о марке товара, ассортименте, номенклатуре, потребительских свойствах товаров, стадиях жизненного цикла товара и формирование навыков разработки маркетинговых решений в указанных областях маркетинговой деятельности.

3.4.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

3.4.3 Ситуационная задача

Для выбранного в задании №2 вида бизнеса разработайте товарную марку. Обоснуйте ассортимент и номенклатуру реализуемых товаров. Составьте перечень потребительских свойств реализуемых товаров. Определите, какие нужды и потребности они удовлетворяют? Определите стадию жизненного цикла товара. Разработайте маркетинговые мероприятия организации для установленной стадии ЖЦТ.

3.4.4 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Дайте определение товару. Какие уровни товара в маркетинге Вы знаете?
2. Что такое номенклатура и ассортимент товаров?
3. Что Вы знаете о марке товара? Какие виды марок бывают?
4. Какие потребительские свойства товара Вы знаете?
5. По каким признакам классифицируются товары?
6. Что такое новый товар? Какова классификация новизны товара?
7. Что такое товарная политика организации?
8. Как осуществляется разработка нового товара?
9. Какие инструменты маркетинговой деятельности используют организации на различных этапах жизненного цикла товара?

3.5 Практическое занятие «Выбор стратегии ценообразования. Выбор метода ценообразования»

3.5.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о стратегиях и методах ценообразования и формирование навыков разработки маркетинговых решений в указанных областях маркетинговой деятельности.

3.5.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

3.5.3 Ситуационная задача

Для выбранного в задании №2 вида бизнеса обоснуйте выбор стратегии ценообразования и метода ценообразования? От каких факторов будет зависеть Ваш выбор? Разработайте политику ценового стимулирования сбыта товаров.

3.5.4 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Дайте определение цены на товар.
2. От каких факторов зависит уровень цены на товар?
3. Какие стратегии ценообразования Вы знаете? В чем суть каждой стратегии?
4. Какие методы ценообразования Вы знаете? В чем суть каждого метода?

3.6 Практическое занятие «Формирование сбытовой политики организации»

3.6.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о каналах товародвижения и формах дистрибьюции и формирование навыков разработки маркетинговых решений в указанных областях маркетинговой деятельности.

3.6.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

3.6.3 Ситуационная задача

Для выбранного в задании №2 вида бизнеса сформулируйте сбытовую политику организации. Сколько уровней планируется в канале сбыта? Какие виды посредников будут задействованы в реализации товара и почему?

3.6.4 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что такое товародвижение? Чем отличается товародвижение в географическом и экономическом пространстве?
2. Что такое сбыт?
3. Какие виды сбыта товаров Вы знаете?

4. Что такое канал сбыта? Какие каналы сбыта Вы знаете? Чем определяется число уровней в канале сбыта?
5. Какие виды посредников Вы знаете? Чем они отличаются?

3.7 Практическое занятие «Разработка коммуникационной политики организации»

3.7.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний о формах продвижения товаров и формирование навыков разработки маркетинговых решений в указанной области маркетинговой деятельности.

3.7.2 План практического занятия

На практическом занятии обучающиеся решают ситуационную задачу. Выбор данной формы работы осуществляется преподавателем в целях наиболее полного усвоения теоретического и лекционного материала, достижения наибольшей активности обучающихся. Обсуждение проблемных вопросов развивает навыки творческой, научно-исследовательской работы, поощряет самостоятельность мышления обучающихся, поиск новых идей и фактов.

3.7.3 Ситуационная задача

Для выбранного в задании №2 вида бизнеса разработайте коммуникационную политику организации.

3.7.4 Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что такое продвижение товаров? Каковы его формы?
2. Что Вы знаете о рекламной деятельности организации? Какие бывают формы рекламы? В чем их достоинства и недостатки?
3. Что Вы знаете о спонсорстве?
4. Что такое стимулирование сбыта? Каковы его формы?
5. Что такое работа с общественностью? Как она осуществляется?
6. Что такое личная продажа товаров? Каковы ее достоинства и недостатки?

Список рекомендуемой литературы

1. Экономика организации : учебник и практикум для вузов / Л.А. Чалдаева, Л.Г. Ахметшина, Ю.М. Грузина [и др.]. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 361 с. – ISBN 978-5-534-06688-3. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433452> (дата обращения: 30.09.2019).

2. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – 6-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 511 с. – ISBN 978-5-534-08157-2. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431130> (дата обращения: 30.09.2019).

3. Чернышева, А. М. Промышленный (b2b) маркетинг : учебник и практикум / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 433 с. – ISBN 978-5-534-00628-5. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433140> (дата обращения: 30.09.2019).

4. Интернет-маркетинг : учебник для вузов / О.Н. Жильцова, О.А. Артемьева, Д.А. Жильцов [и др.]. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 301 с. – ISBN 978-5-534-04238-2. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432128> (дата обращения: 30.09.2019).

5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум / С.В. Карпова, С.В. Мхитарян, Д.В. Климов [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 404 с. – ISBN 978-5-9916-9070-6. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433737> (дата обращения: 30.09.2019).

6. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 242 с. – ISBN 978-5-534-08200-5. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438047> (дата обращения: 30.09.2019).

7. Гарнов, А. П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с. – ISBN 978-5-9916-3468-7. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/426184> (дата обращения: 30.09.2019).

8. Маркетинг : учебник и практикум / Т.А. Лукичёва, И.В. Воробьева, Т.А. Лезина [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2019.

– 370 с. – ISBN 978-5-534-01478-5. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/444037> (дата обращения: 30.09.2019).

9. Володько, О.В. Экономика организации : учебное пособие / Володько О.В., Грабар Р.Н., Зглюй Т.В. – Москва : Высшая школа, 2017. – 397 с. – ISBN 978-985-06-2826-8. – URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9789850628268.html> (дата обращения: 30.09.2019).

10. Тertyшник, М. И. Экономика организации : учебник и практикум для вузов. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 630 с. – ISBN 978-5-534-09997-3. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/429119> (дата обращения: 30.09.2019).

11. Гладков, И. С. Менеджмент : учебное пособие / И. С. Гладков. – Москва : Проспект, 2016. – URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193080.html> (дата обращения: 30.09.2019).

12. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва : Дашков и К, 2015. – URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394014130.html> (дата обращения: 30.09.2019).

13. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента : практикум / Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2014. – URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394022173.html> (дата обращения: 30.09.2019).

14. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента : практикум / Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2014. – URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394022173.html> (дата обращения: 30.09.2019).

Приложение А

Требования к оформлению индивидуального задания

Индивидуальное задание выполняется в электронном виде на страницах формата А4 (210×297 мм). Поля: сверху, снизу, слева – 20 мм, справа – 10 мм, шрифт 14, интервал 1,5. Отступ абзаца 1,25. Объем работы должен раскрывать все вопросы задания.

Нумерация страниц в работе должна быть сквозная, начиная с титульного листа (форма приведена в приложении Б). На титульном листе номер страницы не проставляется. Проставляется он, начиная со второй, внизу страницы, по центру.

Сокращение слов и словосочетаний в тексте не допускаются, кроме общепринятых.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, иллюстрации и др.), заимствованные из каких-либо источников, в том числе из Интернета, периодических изданий, законодательных актов, учебной и научной литературы, должны быть ссылки в тексте. Ссылки приводятся после цитируемого или заимствованного материала (для таблиц и рисунков – после наименований, если они заимствованы целиком из одного источника) в квадратных скобках, где указывают номер источника в списке использованной литературы. Например: [6].

Использованные источники приводятся в списке в порядке их упоминания в тексте или в алфавитном порядке. При оформлении списка необходимо давать полную информацию об использованных источниках, включая авторов или редакторов, название, издательство, год издания, число страниц. В описании статей из периодических изданий приводятся авторы и название статьи, название периодического издания, год, номер (или дата выпуска), номера страниц. В описании законодательных актов и нормативных документах указывают полное наименование, дату подписания (принятия). В описании статей из Интернета указывают авторов (или организации, опубликовавшей материал), название статьи, полное наименование Интернет-сайта, дата публикации, адрес. Если обучающийся ссылается на Интернет-сайт, то он указывает ее наименование, дату создания (обновления), Интернет-адрес, дату обращения.

Таблицу помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице. Обозначение и наименование таблицы располагают над ней слева с абзацным отступом и выполняют следующим образом:

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели работы предприятия.

Иллюстрации располагают непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. Обозначение и наименование рисунка помещают под рисунком по центру строки и выполняют следующим образом: Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Люттик». Иллюстрации нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Приложение Б

Форма титульного листа индивидуального домашнего задания

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра экономики, учета и финансовых рынков. АБ «Кузнецкбизнесбанк»

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ _____

наименование темы

Вариант № _____

Выполнил:

обучающийся гр. _____
аббревиатура группы

инициалы, фамилия

Проверил:

уч. степень, звание, должность, инициалы и
фамилия

Новокузнецк

20__ г.

Приложение В

Модель качеств менеджера

1. Формулирование жизненных целей

Содержанием критерия служит умение мобилизовывать собственные способности и жизненные ресурсы.

К первичным качествам этого блока качеств относятся следующие 4 качества. Способность познать самого себя. От умения индивида выявить свои наклонности и

способности, четко определить свое жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. Если человек еще со школьной скамьи четко определил свои сильные и слабые стороны и в соответствии с этим планирует свою карьеру, то это говорит о его реалистическом подходе и самокритичности. Данное качество необходимо для правильного формирования жизненных целей.

Умение формулировать свои жизненные цели. Постановка жизненных целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели предопределяет выражение в виде четких формулировок явных и скрытых потребностей и интересов.

Умение принимать решения. Многие ли из Вас задумывались над вопросом: «Умею ли я правильно подходить к принятию решений?» Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. То есть, другими словами, – умение принимать решение заключается в правильном установлении приоритетов. Это поможет Вам укладываться в установленные сроки, получать удовлетворение от рабочего дня и избегать стрессовых перегрузок.

Умение планировать свою карьеру. Для достижения индивидуальных жизненных целей в профессиональной сфере необходимо уметь составлять «План карьеры», в котором указываются основные цели, задачи, сроки их реализации.

2. Личная организованность

Содержание критерия – способность руководителя жить и работать по системе. Критерии второго уровня этого блока модели содержат шесть качеств.

Приверженность системному подходу. Предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию.

Умение ценить и эффективно использовать время. Каждый здравомыслящий человек понимает, что время жизни, отпущенное нам, ограничено, однако многие стараются не думать об этом. В связи с этим полезно помнить ряд правил при составлении бюджета своего времени.

Следует: использовать время исключительно для решения проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у Вас время или стремящихся выиграть его за Ваш счет; никогда не откладывать работу на потом, а решать вопросы немедленно.

Умение сосредоточиться на главном. Необходимо уметь выявлять наиболее значимые текущие и перспективные проблемы, требующие эффективного решения.

Умение все делать по порядку. Не следует стараться «перепрыгивать» какие-то ступени в уже запланированных делах, «подстегивать» время, а необходимо стремиться переходить от простого к сложному.

Умение не упускать из виду мелочи. Многие люди не уделяют мелочам должного внимания, считая, что исполнение мелочей только крадет время. На самом же деле любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по престижу руководителя, представляя его с невыгодной стороны и, в конечном счете, отнимает столь дефицитное время.

Умение учитывать и анализировать затраты времени. Менеджер должен знать, на что расходуется бюджет его рабочего и вне рабочего времени. Для этого необходимо уметь применять методы учета и контроля использования времени.

3. Самодисциплина

Самодисциплина – это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и плановость в работе.

Содержание критерия – умение управлять своим поведением, «держаться в руках». Критерии второго уровня этого блока качеств содержат пять первичных качеств.

Обязательность, способность и умение держать слово. Другими словами, это качество индивида, проявляющееся в безусловном

выполнении своих обязанностей, как предписываемых ему официально, так и диктуемых ему чувством долга, моральными принципами, а также в готовности оказать помощь, содействие.

Умение держать слово – свойство того человека, на которого, как говорят, можно положиться. Для него это вопрос долга и самоуважения. Эти качества формируются на основе безусловного выполнения работником своих обязанностей. Формированию этих качеств способствует также готовность, при необходимости, временно отказаться от выполнения личных дел с целью выполнить данное обещание.

Пунктуальность, точность исполнения. Трудно представить себе современного преуспевающего менеджера, попирающего такие ценности в деловом мире, как обязательность, точность в выполнении данных кому-либо обещаний, аккуратность в исполнении чего-либо.

Собранность, умение не разбрасываться. Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять самим собой, не браться за новое дело, пока не закончено предыдущее.

Наличие чувства ответственности. Прежде всего, это внутреннее чувство ответственности за порученное дело, понимание необходимости, общественной полезности и четкое выполнение своих обязанностей, подкрепляемое внутренними моральными принципами.

Умение отказаться от удовольствий ради главного. Предполагает тщательное планирование личных дел. Не стоит забывать старую пословицу: «Делу время, потехе – час».

4. Знание техники личной работы

Содержание критерия – знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться.

Критерием второго уровня этого блока являются пятнадцать первичных качеств. Умение организовать рабочее место. Организация рабочего места, а следовательно, и личного труда – это не столько личное дело руководителя, сколько исходное звено организации работы всего аппарата управления. Руководитель, овладевший навыками самоорганизации труда, рабочего места, как правило, рационально использует свое время, рассматривая его как часть рабочего времени всего аппарата управления.

Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой. Данное качество предполагает наличие знаний о

современной вычислительной и организационной технике в системе управления, умение ею пользоваться.

Умение работать с информацией. В современном деловом мире считается, что нужная и своевременная информация – это ключ к успеху. Поэтому руководитель должен иметь хорошую осведомленность по решаемому кругу вопросов.

Сама по себе информация не является отрицательным фактором, без ее притока мозг деградирует. В то же время нервное напряжение возникает в связи с тем, что в наш мозг нередко поступает за единицу времени больше информации, чем он может переработать. Необходимость быстро мобилизовать все личностные возможности, все ресурсы организма и создает ситуацию нервного перенапряжения. Особенно велика вероятность появления такой ситуации при ответственной работе руководителя, осознающего в полной мере возможные последствия своих решений.

Умение составлять документы. Подразумевает овладение процессом ведения делопроизводства.

Умение говорить по телефону. Часто руководителю поговорить с кем-либо лично удастся не всегда. Поэтому первейшим средством связи является телефон. Никогда не следует упускать из виду то обстоятельство, что телефонный разговор – это своего рода визитная карточка. Следовательно, когда менеджер должен что-либо обсудить по телефону, перед звонком следует создать выгодную для разговора атмосферу: подчеркнуть общие точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, в заключение поблагодарить его за разговор.

Умение слушать. Как правильно слушать своего собеседника? Наверное, мало кто задавался таким вопросом. Для начала проверьте себя, дав ответы на следующие вопросы:

- 1 Внимательно ли Вы слушаете говорящего?
- 2 Не пытаетесь ли часто перебивать его?
- 3 Всегда ли у Вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?
- 4 Не теряете ли самообладание во время неприятной для Вас информации?
- 5 Готовитесь ли Вы заранее к важным переговорам?

Ответы на эти вопросы помогут руководителю сделать правильные выводы, после чего эффективность переговоров, бесед, несомненно, возрастет.

Умение планировать свои дела. Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Приступая к планированию, составьте для себя обзор возможных условий и факторов, которые могут оказать на Ваш план то или иное влияние. Выявленные условия и воздействующие факторы следует скомбинировать и адаптировать таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям поставленной цели.

Планирование ничего не стоит, если отсутствует контроль за его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется или работа ведется, «спустя рукава».

Знание методов рационализации личного труда. Данное качество подразумевает наличие навыков по скорочтению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов тренировки памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.

Умение пользоваться записной книжкой. Пользуетесь ли Вы записной книжкой в своей повседневной практике? Существует несколько видов записных книжек. Например, карманная записная книжка. В нее заносят имя, отчество, фамилию владельца, паспортные данные, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, а также различных справочных данных.

Другой вид записной книжки – ежедневник. Он может быть как переносной – в него записывают распланированные на неделю важные дела, встречи, звонки, так и настольный – более объемный и детальный.

Наличие записной книжки позволяет оперативно вести дела, быть в курсе всех событий и не забывать о запланированных встречах.

Умение менять род занятий. Загруженность современного руководителя может стать причиной серьезных нарушений состояния его здоровья. Основная причина этого – монотонность занятий, постоянное нервное напряжение, неумение «переключаться» с одного

вида деятельности на другой. Это расслабляет нервную и иммунную систему, не позволяет набраться сил.

Знание технологии коммуникаций. Подразумевает: искусство убеждения собеседника, рациональную подготовку к публичному выступлению, знание правил проведения деловых переговоров, взаимодействие руководителя с секретарем и т.д.

Умение найти и получить работу. Предполагает наличие качеств и навыков, позволяющих определить свое профессиональное предназначение, а также умение «обойти» конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно успешно справляться.

Умение адаптироваться в коллективе. Данное качество предъявляет требования к знанию и соблюдению сформировавшихся традиций в коллективе, проявлению своих профессиональных и положительных личностных качеств.

Умение взаимодействовать с секретарем. Для успешного взаимодействия руководителя и секретаря важно научиться правильно координировать совместную работу, учитывать регламент трудовых процессов. Необходимо учитывать специфические условия и факторы работы, специфические черты характера и руководителя, и секретаря.

Умение делегировать полномочия. Обладание данным качеством помогает руководителю в распределении среди работников организации задач, выполнение которых необходимо для достижения целей организации. Делегирование – это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и обязанностей подчиненным.

5. Способность делать себя здоровым

Содержание критерия – хорошее состояние здоровья, соблюдение гигиены умственного труда. Работа менеджера – это сложный труд, требующий высокого нервного напряжения, значительных умственных и физических сил.

Опыт работы фирм и организаций в наиболее развитых странах мира свидетельствует, что руководителю приходится работать очень много, интенсивность его личного труда постоянно возрастает. В условиях динамичной деятельности руководитель все чаще становится причастным к нанесению вреда своему здоровью. Это тяжелым бременем ложится на его нервную, сердечнососудистую

систему, что, безусловно, может привести к преждевременному нарушению состояния здоровья.

Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой, как с уникальным ресурсом, с тем чтобы поддерживать свою производительность на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию.

Здоровый образ жизни для поддержания хорошей физической формы оправдывает себя в любом случае. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов.

Физические нагрузки. Мышцы составляют около 44% веса тела человека, их работа определяет работу всех систем человеческого организма и, в первую очередь, сердечнососудистой системы. Главным врагом современного делового человека является гиподинамия – нарушение функций организма при ограничении двигательной активности. Нетренированная система может ответить на стресс, психоэмоциональную перегрузку роковыми для организма последствиями.

Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, активная мышечная деятельность для современного человека обязательны.

Правильное питание. Питание само по себе служит поддержанию энергетического баланса обмена веществ в организме. Культура питания в наше время развивается на основе научно обоснованных принципов. Правильное питание означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

Сон. Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон – отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. Однако занятость менеджера зачастую приводит к сокращению времени сна и, как следствие, к тяжелым нервным и физиологическим расстройствам.

Во время сна происходят процессы накопления энергетических запасов. В результате восстанавливаются растроченные за день энергетические ресурсы. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

Правильное дыхание. Общеизвестно, что человек может прожить без еды более десяти дней, без воды – шесть дней, без воздуха – всего пять минут. До наступления урбанизации человек в буквальном смысле этого слова жил на свежем воздухе. Сейчас большинство своего времени люди проводят в помещениях. Неполноценное дыхание приводит к более раннему старению организма, так как ухудшается деятельность легких.

Многие люди при разговоре, выступлениях стараются произнести как можно больше слов на выдохе, тем самым задерживая вдох. Это ведет к ухудшению снабжения организма кислородом. Руководителю желательно освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14 – 18 дыханий в минуту.

Водные процедуры. Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обтирание водой, купание в водоемах.

Человек является носителем электромагнитного поля, что доказано учеными-медиками. В течение дня человек попадает в различные температурные, световые и шумовые режимы, контактирует с электромагнитными полями (электроприборы, другие люди).

Все это сказывается на стабильности электромагнитного поля человека, приводит к нежелательному перераспределению зарядов в его организме. Поэтому полезно один раз в день принимать водные процедуры – обливание, душ. Лучше это проделывать (по возможности) стоя без обуви, босиком на земле. Это приводит к нормализации электромагнитного поля, что благотворно влияет на весь организм.

Закаливание. Закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость. Главное правило – постепенность и систематичность. Начинать закаливание водными процедурами надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, по земле и даже по снегу, холодные ванны для ног. Все эти процедуры при грамотном применении укрепляют иммунную и нервную системы организма.

Борьба с шумом. Шум сопровождает нас повсюду. Но в последнее время он преследует человека все более явно, настойчиво. О вреде шума знали еще наши далекие предки, и еще в античную эпоху существовали правила по его ограничению.

Ученым давно известно, как вредно сказывается на состоянии человека радиошум – акустическая смысловая нагрузка, а попросту – прослушивание радио, телепередач параллельно с работой. Однако часто на практике дело обстоит иначе.

Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию неврозов и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

Тренированность нервной системы. Подразумевается способность организма выдерживать длительные нервные нагрузки и перегрузки, реагировать на них без перенапряжения.

Нужны ли вообще отрицательные эмоции, окружающие нас в этом мире? Как ни странно, – да! Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. А потому нервную систему необходимо тренировать, закалять организм в борьбе с трудностями. В то же время необходимо стараться не оставаться со своими неприятностями наедине, уметь на время отвлечься от своих забот.

Умение расслабляться. Откуда у Вас берутся силы, когда необходимо преодолеть личные невзгоды? Существуют различные источники. Главный из них – внутренняя энергия. Тот, кто пребывает в постоянном напряжении, расходует свою внутреннюю энергию быстрее, чем люди уравновешенные. Минутная раздражительность неприятна, но не страшна. Но когда эти минуты часто повторяются, это уже тревожный сигнал.

Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение:

1 Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут Вам.

2 Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.

3 Не ожидайте от окружающих слишком много.

4 Старайтесь не впадать в гнев.

Отказ от вредных привычек. Борьба со своими вредными привычками – особая забота каждого руководителя. Не стоит напоминать, что курение, употребление спиртных напитков, привычка поздно ложиться спать и пить часто крепкий кофе наносят огромный вред организму. А от вредных привычек стоит освободиться.

Режим труда и отдыха. У большинства людей в течение суток имеются два пика повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12 – 13 часов, второй – между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств.

Какой режим труда и отдыха следует выбрать руководителю? Существуют три типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха, при этом оставляя часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» – для отдыха и переключения на другую работу.

6. Эмоционально-волевой потенциал

Содержание критерия – способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнерадостность.

В условиях рыночной экономики управление трудовым коллективом представляет сложный процесс, требующий ответственности и большой творческой отдачи от руководителей. Поэтому особое значение приобретают следующие качества руководителя.

Волевые качества менеджера. Выражают его сознательную саморегуляцию своей деятельности и поведения, обеспечивающую преодоление трудностей при достижении цели.

Трудолюбие. Подразумевает проявление большого интереса к своему делу. Без этого невозможен творческий подход к решаемым вопросам.

Упорство в работе. Быть настойчивым в достижении поставленных целей – составная часть эмоционально-волевого потенциала.

Целеустремленность. Каждый честолюбивый человек ставит перед собой те или иные цели или задачи, и целеустремленность подразумевает способность твердо идти к поставленной цели, постоянно думать о перспективах трудового коллектива.

Решительность. Подразумевает отсутствие страха при решении поставленных задач, новизну и оригинальность, новаторство в постановке проблем и предложенных путях их решения. Решительный человек не боится поставить себя перед возможной неприятностью.

Напористость. Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации.

Умение заинтересовать, мотивировать себя. Мотивация самого себя – это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками. Личные побудительные мотивы присущи каждому. Для усиления эффективности работы менеджер должен понимать и сознательно усиливать мотивы. Различают два вида мотивации. Первая – интровертная, т.е. получаемая как бы изнутри, исходящая от нас самих и побуждающая к определенным действиям. Вторая – экстравертная, т.е. внешняя. Обуславливается поставленными целями, например вознаграждением. Можно говорить об оптимальных побудительных моментах в том случае, когда оба вида мотивации совпадают.

Оптимизм и жизнерадостность. О человеке, обладающем такими качествами, говорят, что он обладает мироощущением, проникнутым жизнерадостностью, верой в будущее. Судить же о мере чувства юмора можно по тому, как человек понимает шутки, улавливает ли он комизм ситуации, способен ли иронизировать не только над другими, но и над собой, если сам становится объектом шутки.

Увлеченность работой. Умение творчески относиться к своему труду, работать с самоотдачей позволяет добиться гораздо больших результатов, чем лишь при формальном отношении к своим обязанностям.

Преданность работе и коллективу. Из анализа мировой практики менеджмента известно, что работник относится к выполнению своих обязанностей куда более ответственно, если уверен в поддержке коллектива, в котором он трудится. В этом случае возникает как бы обратная связь – человек относится с большим пониманием к коллективным проблемам, что положительно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе.

Семейное благополучие. Зачастую от того, насколько благополучна семейная жизнь, зависит и эмоциональный настрой

человека, а следовательно, его настроение, внутреннее спокойствие и, как следствие, – производительность на рабочем месте. Именно поэтому умение строить семейные отношения существенно влияет на эмоционально-волевой настрой индивида.

Уверенность в самом себе. Если человек твердо уверен в себе (т.е. никогда не колеблющийся и не сомневающийся), тогда везде и всегда ему будет сопутствовать удача в бизнесе, и все будут желать иметь с ним дела. Следует всегда помнить, что нет ничего худшего, чем неверие в самого себя, которое будет оказывать подавляющее воздействие на Ваш дух.

Психологическая подготовка к работе. От того, как руководитель психологически настроен на выполнение той или иной работы, зачастую зависит и весь успех дела.

7. Самоконтроль своей жизнедеятельности

Содержанием критерия является способность контролировать процессы своей деятельности и ее результаты.

К первичным качествам данного блока следует отнести следующие.

Знание функций самоконтроля. Предполагает хорошую информированность о функциях и механизме контроля за осуществлением этих функций.

Контроль процессов. Основной задачей в личной работе менеджера является контроль за ходом выполнения собственных дел.

Контроль времени. Данное качество предполагает постоянный процесс контроля использования собственного времени.

Контроль результатов. Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными.

Самоконтроль дня. Менеджер должен уметь контролировать выполнение текущих дел, применяя для этого письменную фиксацию выполненного.

Умение создавать и контролировать собственный имидж. Важным фактором в успешной деятельности менеджера является формирование собственного имиджа и создание условий для его поддержания.

Также очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удастся самостоятельно справиться с этой задачей. Не всегда возможно, да и не всегда нужно, стремиться кардинально изменить себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно выработать приемы

компенсации и регламентации, чтобы минимизировать сложности, связанные с Вашими личностными качествами, а порой и превратить свои недостатки в достоинства.

Приложение Г

Биография Германа Грефа

Герман Оскарович Греф родился 8 февраля 1964 года в селе Панфилово Иртышского района Павлодарской области Казахской ССР.

В 1990 году окончил юридический факультет Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского по специальности «Правоведение», в 1993 году – Аспирантуру юридического факультета Санкт-Петербургского государственного университета. Кандидат экономических наук.

В 1991-1992 годах – юрисконсульт 1 категории Комитета экономического развития и имущества администрации Петродворца и Санкт-Петербурга.

В 1992 году назначен начальником Петродворцового районного агентства Комитета по управлению городским имуществом мэрии Санкт-Петербурга.

В 1992-1994 годах – председатель Комитета по управлению имуществом, заместитель главы администрации города Петродворец.

В 1994 году становится заместителем председателя, а затем – первым заместителем председателя Комитета по управлению городским имуществом мэрии Санкт-Петербурга.

В 1997-1998 годах – вице-губернатор, председатель Комитета по управлению городским имуществом мэрии Санкт-Петербурга.

В 1998-2000 годах – первый заместитель Министра государственного имущества Российской Федерации.

В 2000-2007 годах – Министр экономического развития и торговли Российской Федерации.

С ноября 2007 года – Президент, Председатель Правления Сбербанка.

Является сопредседателем попечительского совета Мариинского театра, член попечительского совета Российского совета по международным делам. Председатель совета Центра стратегических разработок. Член совета директоров «Яндекса». Председатель Попечительского совета НИУ ВШЭ. Председатель Попечительского совета фонда поддержки слепоглухих «Соединение». Глобалист, сторонник глобализации в России.

Приложение Д

Проблемная ситуация «Села «Пожарского»

Основная проблема в селе – отсутствие рабочих мест. Более 300 человек работает в посёлке Лучегорск. В конечном итоге налоги на доходы физических лиц попадают в городское поселение.

В селе слабо развито личное подсобное хозяйство, и с каждым годом численность крупного рогатого скота и другой живности уменьшается. Основные причины этого явления – отсутствие рынка сбыта продукции, высокая стоимость кормов, нежелание людей ухаживать за животными. С 1992 года в селе строятся новые дома, поэтому очень остро стоит вопрос обеспечения населения квартирами.

В плохом состоянии находятся дороги, необходима их подсыпка, окучивание. Пришли в негодность имеющиеся тротуары, и жители села вынуждены использовать для передвижения федеральную автотрассу. В результате этого увеличилось количество дорожно-транспортных происшествий, связанных со смертностью пешеходов, попавших под машины, особенно ночью, так как населённый пункт в это время не освещается.

Водопровод требует замены, по причине ветхости труб происходят частые их порывы. Западная сторона села Пожарское, где проживает около 800 человек, пользуется подвозной водой, что вызывает массу неудобств для населения, так вода подвозится 3 раза в неделю.

В плачевном состоянии находится пришкольный стадион. Отсутствие ограждения, простейших спортивных снарядов, мест отдыха для болельщиков не привлекает население к активному отдыху, к занятиям спортом. В населённом пункте отсутствует инфраструктура бытовых услуг (ремонт-техническое обслуживание электробытовых товаров, обувной мастерской, парикмахерской, бани). Все эти негативные явления не способствуют притоку населения в село, снижено качество жизни сельских жителей.

Приложение Е

Характеристик ролей в команде

Командная роль	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Исполнитель (И)	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Председатель, координатор(П)	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений; целеустремленность	Не выше, чем средний уровень интеллекта и творческих способностей
Формирователь приводящий в действие (Ф)	Взвинчен, состязателен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции, неэффективности, благодушию и самообману	Легко провоцируем, раздражителен, беспокоен
Мыслитель, генератор идей (М)	Серьезно и креативно мыслящий индивидуалист	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности
Разведчик, исследователь ресурсов (Р)	Экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст	Способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы	Склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность