

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
ИРКУТСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет среднего профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ:
Заместитель декана
по учебной работе


В.А. Махутова
« 04 » 03 2021 г.

ОП 11. ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания
по выполнению практических работ

Специальность	40.02.01	Право и	организация
		социального обеспечения	
Квалификация	Юрист		
Форма обучения	Очная		
Год набора	2021		

2021 г.

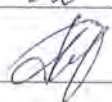
Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине ОП 11.
Экономика организации составлены в соответствии с рабочей программой

Составитель:

Махутова Виктория Альбертовна, преподаватель

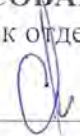
Методические указания рассмотрены и рекомендованы к утверждению на заседании
цикловой комиссии общегуманитарных и социально-экономических дисциплин

Протокол № 6 от «25» 02 2021 г.

Председатель ЦК  Л.С. Муфазалова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник отдела по учебно-производственной работе/

 /С.Р. Кононенко/

«04» 03 2021 г.

Содержание

Введение	4
Информационное обеспечение:	Ошибка! Закладка не определена.
Таблица – Перечень практических работ	6
Практическая работа №1	8
Практическая работа № 2	10
Практическая работа № 3	12
Практическая работа № 4	27
Практическая работа № 5	42
Практическая работа №6	Ошибка! Закладка не определена.
Практическая работа № 7	51

Введение

Целью методических указаний является формирование общих и профессиональных компетенций: ОК.2 организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество, ОК.3 принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность, ОК.4 осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития; ПК.1.1 осуществлять профессиональное толкование нормативных правовых актов для реализации прав граждан в сфере пенсионного обеспечения и социальной защиты.

Так же систематизация и закрепление полученных теоретических знаний: законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие организационно-хозяйственную деятельность организаций различных организационно-правовых форм (З.1); состав и содержание материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов организации (З.2); основные аспекты развития организаций как хозяйствующих субъектов в рыночной экономике (З.3); материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы организации, показатели их эффективного использования (З.4); механизмы ценообразования на продукцию (услуги), формы оплаты труда в современных условиях (З.5); экономику социальной сферы и ее особенности (З.6); - рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности организации в соответствии с принятой методологией (У.1); оценивать эффективность использования основных ресурсов организации (У.2).

На практическую работу по данной дисциплине предусмотрено 32 часов.

Информационное обеспечение:

Основная литература:

1. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) : учебник для ср. спец. учеб. заведений.—2-е изд., с изм. / Н. А. Сафронов.—Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2019. — 256 с. - ISBN 978-5-16-012375-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/read?id=336425>

2. Экономика организации : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06278-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-organizacii-474223#page/1>

3. Экономика организации : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06278-6. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-organizacii-494015#page/1>

Дополнительная литература:

1. Гражданское право: учебник для среднего профессионального образования / отв. ред. С.П. Гришаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Норма: ИНФРА-М, 2020. - 688 с.: - (Ab ovo). - ISBN 978-5-16-106428-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/read?id=350521>
2. Микроэкономика. Экономика предприятия (организации) : учебное пособие для СПО / Е. А. Аникина, Л. М. Борисова, С. А. Дукарт [и др.] ; под редакцией Л. И. Иванкиной. — Саратов : Профобразование, 2021. — 428 с. — ISBN 978-5-4488-0917-0. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование : [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/webreader/web/viewer.php?publicationId=books/99933>

Электронные ресурсы:

Российские электронные ресурсы и базы данных

1. Электронная библиотека ИРНИТУ <http://elib.istu.edu/>
2. Образовательная платформа «Юрайт» <https://urait.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru/>
4. Электронные издания «Академия»: <https://academia-library.ru/>
5. Электронно-библиотечная система «Znanium.com»: <http://znanium.com/>
6. Электронный ресурс цифровой образовательной среды «PROФобразование»: <http://profspo.ru/>

Зарубежные электронные научные журналы и базы данных

1. База данных Springer Nature Experiments (ранее Springer Protocols): <https://experiments.springernature.com/>
2. Wiley Online Library: <http://onlinelibrary.wiley.com/>

Локальные базы данных

(доступ из читальных залов библиотеки университета)

1. Виртуальный читальный зал Президентской библиотеки им. Б.Н. Ельцина
2. Национальная электронная библиотека
3. Электронная справочная система «КонсультантПлюс»

Общие критерии оценки:

Оценка «отлично»	Практическая работа выполнена в обозначенный преподавателем срок, письменная работа без замечаний.
Оценка «хорошо»	Практическая работа выполнена в обозначенный

Оценка
«удовлетворительно»

преподавателем срок, письменная работа с небольшими недочетами.

Практическая работа выполнена с задержкой, письменная работа с недочетами.

Практическая работа выполнена в срок, письменная работа 1-2 ошибками, которые обучающий исправил самостоятельно.

Оценка
«неудовлетворительно»

Практическая работа не выполнена, письменная работа не представлена.

Практическая работа выполнена с задержкой, письменная работа со значительными недочетами, которые обучающийся не может исправить.

Таблица – Перечень практических работ

№	Тема по рабочей программе	Вид, номер и название работы	Коды общих и профессиональных компетенций	Количество часов
<u>Семестр 3</u>				
1	Тема 1.1 Изучение законодательных и иных нормативных правовых актов регламентирующих организационно-хозяйственную деятельность организаций различных организационно-правовых форм	Практическая работа №1 Правовые и организационные формы организации	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	4
2	Тема 2.1 Содержание материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов организации	Практическая работа № 2	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	2
3	Тема 2.1 Содержание материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов организации	Практическая работа №3 Расчёт основных технико-экономических показателей деятельности организации	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	4
4	Тема 3.1 Основные аспекты развития организаций	Практическая работа №4 Составление SWOT-анализа организации	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	4
5	Тема 3.1 Основные аспекты развития организаций	Практическая работа № 5 Расчет показателей конкурентоспособности	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	2

		выполняемых работ (организации)		
6	Тема 4.1 Показатели их эффективного использования материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов организации.	Практическая работа №6 Определение основных средств	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	4
7	Тема 4.1 Показатели их эффективного использования материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов	Практическая работа №7 Оценка эффективности оборотных средств организации		2
8	Тема 5.1 Ценообразование и формы оплаты труда	Практическая работа №8 Составление бизнес плана	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	2
9	Тема 5.1 Ценообразование и формы оплаты труда	Практическая работа № 9 Расчет показателей производительности труда. Расчет заработной платы.	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	4
10	Тема 6.1 Особенности экономики социальной сферы	Практическая работа №10 Деловое общение	ПК 1.1 ОК 2, ОК 3, ОК4	4
	Итого:			32

Практическая работа №1

Правовые и организационные формы организации

Количество часов на выполнение: 4 часа

Цель работы: закрепление теоретических навыков

Оборудование: тетрадь, ручка, линейка карандаш

Задание: следуя методике выполнить задание

Методика выполнения задания:

1. взять гражданский кодекс РФ (ГК РФ)
2. ознакомиться со структурой ГК РФ
3. ознакомиться с рисунком 1
4. перерисовать рисунок 1 в тетрадь
5. для каждого понятия из рисунка 1 найти определение из ГК РФ
6. записать в тетради все определения с указанием статьи

Например:

Статья 87. Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью

1. Обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Участники общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам общества в пределах стоимости неоплаченной части доли каждого из участников.

2. Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова "с ограниченной ответственностью".

3. Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются настоящим Кодексом и законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Статья 96. Основные положения об акционерном обществе

1. Акционерным обществом признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам акционерного общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

2. Фирменное наименование акционерного общества должно содержать его наименование и указание на то, что общество является акционерным.

3. Правовое положение акционерного общества и права и обязанности акционеров определяются в соответствии с настоящим Кодексом и законом об акционерных обществах.

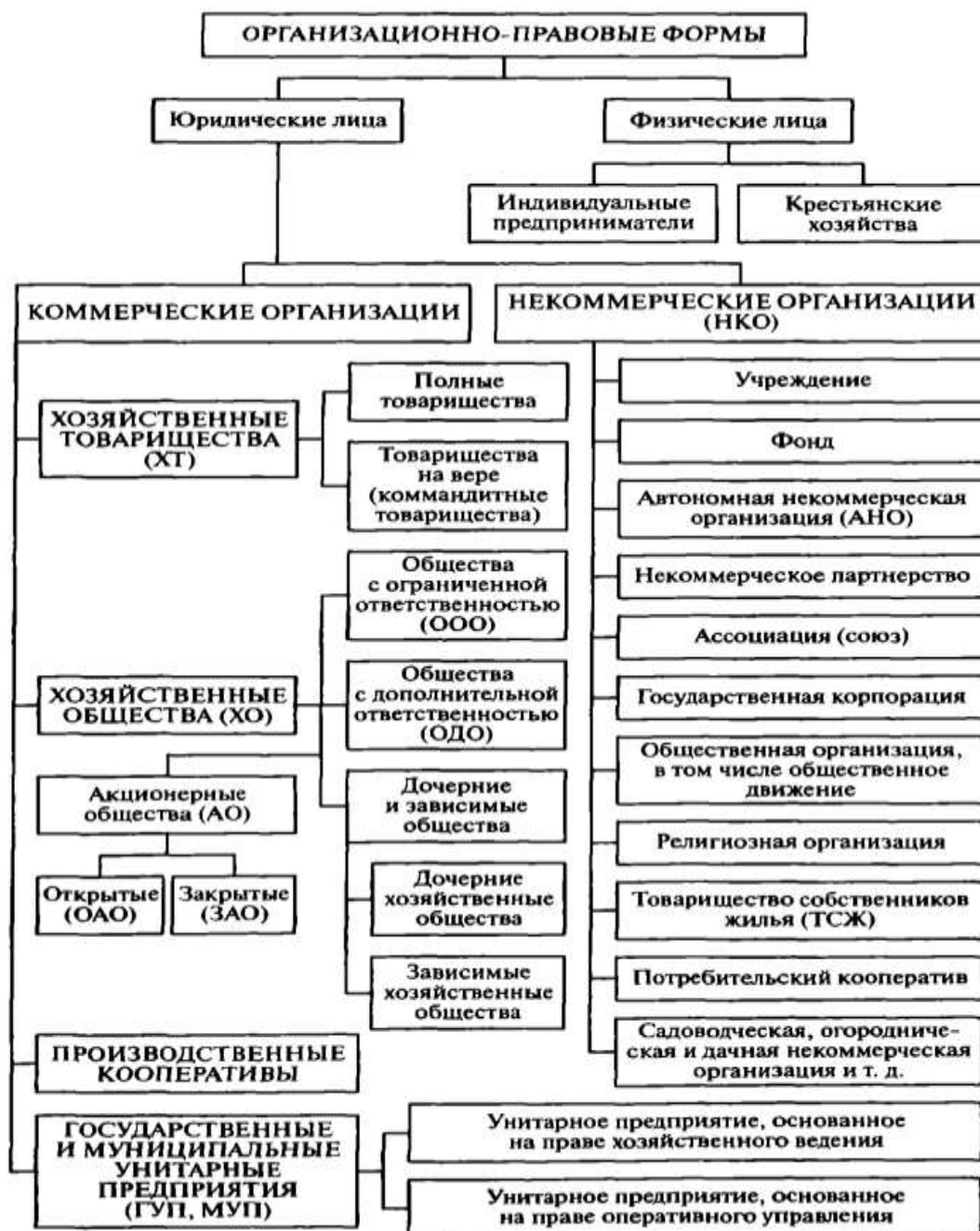


Рисунок 1.- Организационно-правовые формы организаций

Требования к оформлению отчетного материала: сделать конспект в рабочей тетради

Форма контроля: проверка рабочей тетради

Ссылка на источники: интернет источники.

Критерий оценки:

Оценка 5	Правильно нашел все статьи и написал к ним определение
Оценка 4	Правильно нашел менее 18 статей и написал к ним определение
Оценка 3	Правильно нашел 13 статей и написал к ним определение
Оценка 2	Не справился с заданием

Практическая работа № 2

Характеристика организационно – правовых форм организации

Количество часов на выполнение: 2 часа

Цель работы: усвоение характеристики организационно – правовых форм организаций, применяемых в российской практике.

Оборудование: тетрадь, калькулятор, ручка, карандаш, линейка

Задание: решить задачи и подготовиться к опросу

Методика выполнения задания:

- 1) Прочитать теоретический материал
- 2) Ознакомиться с выданным заданием.
- 3) Решить задания и оформить ее
- 4) Сделать вывод.

Нормативные документы для выполнения практической работы:

- 1) ГК РФ;
- 2) ФЗ от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- 3) ФЗ от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об акционерных обществах»;
- 4) ФЗ «О производственных кооперативах» от 08.05.1996 N 41-ФЗ (ред. 02.08.2019 г.) Организация – представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Термин «организация» происходит от французского слова *organisation* и означает устройство, сочетание кого - либо или чего -либо в единое целое.

Предприятие –это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Фирма - представляет собой объединение однородных или смешанных предприятий.

Юридическое лицо – это зарегистрированная в установленном законом порядке организация, фирма, компания, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Физическое лицо - это человек, который выступает в качестве субъекта правоотношений

Задание 1. Используя ГК РФ, ФЗ от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью», ФЗ от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об акционерных обществах» и ФЗ «О производственных кооперативах» от 08.05.1996 N 41-ФЗ (ред. 02.08.2019 г.) дать характеристику организационно – правовых форм по следующим признакам

Задание 1.

1. Изучить законодательные акты по теме и заполнить таблицу 1.

2. Для примера представлено заполнение по полному товариществу и обществу с ограниченной ответственностью

3. Сделать работу в тетради для практических работ

Таблица 1 – Отличительные признаки организационно – правовых форм коммерческих организаций.

Признаки	Организационно правовые - формы					
	Полное товарищество	Товарищество на вере	ООО	ПАО	Не публичное АО	Производственный кооператив
1. Управление предприятием	Управление по общему согласию товарищей. Один товарищ – один голос		Собрание участников общества. Голоса пропорционально доли в уставном капитале			
2. Количество участников	Более 2-х		1 до 50			
3. Размер уставного (складочного) капитала	Не ограничен		Не менее 10 тыс. руб.			
4. Порядок распределение прибыли, убытка	Пропорционально долям в складочном капитале		Пропорционально их долям в уставном капитале общества			
5. Источники формирования имущества	Вклады участников и прибыль		Вклад участников и прибыль			
6. Пределы имущественной ответственности	Субсидиарная ответственность своим имуществом по обязательствам		Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом			

Задание 2.

Предприятие образовано 5 лицами. Вклад в уставной капитал предприятия и прочая информация о лицах представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Информация об участниках

ФИО	Должность	Оклад, руб/мес	Паевой взнос в уставный капитал, руб.
1.Иванов	Директор	29000	210000
2.Петров	Гл.бухгалтер	26750	100000
3.Сидоров	Рабочий	20500	50000
4.Лагутин	Рабочий	18600	50000
5.Комаров	Рабочий	16250	50000

Данное предприятие, являясь обществом с ограниченной ответственностью (ООО), получило прибыль в размере 1 700 000 р. Распределить ее между этими лицами.

Задание 3.

Годовая чистая прибыль товарищества на вере составила 1 620 тыс. р. В товариществе состоят 4 вкладчика, информация о которых представлена в нижеприведенной таблице. Данные приведены в таблице 1.3 в рублях.

Таблица 3 - Информация о вкладчиках

Вид членства	ФИО	Сумма
Полные товарищи	Иванов	60000
	Петров	40000
Члены вкладчики	Сидоров	10000
	Комаров	50000

Распределить прибыль товарищества, если 550 тыс. р. будет направлено на развитие предприятия (покупку оборудования).

Требования к оформлению отчетного материала: расчеты оформить в рабочей тетради, с указанием номера задачи, формулами и ответами.

Форма контроля: проверка письменной тетради, устный опрос

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки: указаны во введении

Оценка 5	Выполнено правильно 3 задания, ответили устно на уточняющие вопросы при спорных результатах
Оценка 4	Выполнено правильно 3 задания, отсутствие ответов устно на уточняющие вопросы при спорных результатах; Выполнено правильно 2 задания, 1 задание выполнено не полностью (или выполнено со значительным недостатком) ответили устно на уточняющие вопросы по третьему заданию.
Оценка 3	Выполнено правильно 2 задания, 1 задание выполнено не полностью (или отсутствует полностью) ответили устно на уточняющие вопросы по не довыполненному заданию.
Оценка 2	Выполнено правильно 1 задание или отсутствует полностью выполненное задание

Практическая работа № 3

Расчет технико – экономических показателей

Количество часов на выполнение: 4 часа;

Цель работы: закрепление теоретических навыков

Оборудование: тетрадь, калькулятор, ручка, карандаш, линейка

Задание: решить задачи и подготовиться к опросу

Методика выполнения задания:

1. Прочитать теоретический материал
2. Ознакомиться с выданным заданием.
3. Решить задачу и оформить ее
4. Сделать вывод.

Теоретический материал

Технико-экономические показатели – система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятий (производственных объединений) и комплексное использование ресурсов. Они применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов.

Информационной базой анализа являются материалы плановых документов, данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности предприятия. На данный момент финансовая отчетность Открытых Акционерных обществ доступна не только для акционеров, но и размещается в интернете. Однако, другие организации ограничивают доступ к банку данных предприятия, информация о деятельности которого зачастую не только приобретает конфиденциальный характер, но и относится руководством предприятия к коммерческой тайне. Для целей анализа рекомендуется использовать ограниченное число исходных технико-экономических показателей.

Показатели выпуска продукции в натуральном выражении, товарная и реализованная продукция (объем продаж продукции) характеризуют во взаимосвязи производственную и торгово-сбытовую (коммерческую) стороны деятельности предприятия.

Показатели производственной мощности, среднегодовой стоимости основных производственных фондов (с учетом их периодической оценки) отражают потенциальные производственные возможности предприятия, размеры его недвижимого имущества.

Показатели среднегодовой численности промышленно-производственного персонала предприятия (численности работающих), объема денежных средств, направленных на оплату труда, не только имеют самостоятельное значение для оценки наличного числа рабочих мест на предприятии, уровня материальной обеспеченности рабочих, динамики этих параметров, но и являются исходными для расчета производительности труда, среднемесячной оплаты труда и т.д.

Показатели полной себестоимости товарной продукции, прибыли (убытка) отчетного периода отражают совокупные затраты и конечные результаты.

Полный перечень основных технико-экономических показателей деятельности предприятия представлен в таблице 1 с пояснениями по их расчету и краткому анализу.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели производственного предприятия

Показатели	Пояснение
Производственная мощность (ПМ), шт., руб.	Это максимально возможный выпуск продукции на имеющемся производственном оборудовании, обычно указывается в натуральных единицах измерения (шт., т., л., кВт, кг., м ² , м ³ и т.п.). Если производство является мономенклатурным (выпускается не один вид разнородной продукции), то ПМ рассчитывается в руб. (для перевода в денежные

	единицы надо учесть ПМ по каждому виду продукции и суммировать). Если наблюдается рост ПМ, то это обычно связано с приобретением нового производственного оборудования для освоения новых видов продукции или модернизации. Если изменения ПМ в стоимостном выражении, то может повлиять изменение цен.
Выпуск продукции в натуральном выражении, шт.	Это фактический выпуск продукции в натуральных ед. изм. за анализируемый период времени. Рост показателя чаще всего свидетельствует о росте объемов заказа на продукцию предприятия (т.е. идет рост спроса на продукцию). Если ПМ указывается в стоимостном выражении, то данный показатель не указывается.
Коэффициент использования производственной мощности	Рассчитывается как отношение выпуска продукции в натуральном выражении к производственной мощности (21). Если ПМ указывается в стоимостном выражении, то данный показатель рассчитывается как отношение товарной продукции к производственной мощности. Показывает степень задействования производственных мощностей в производстве. Максимальное значение 1 или 100%. Хотя теоретически бизнес может работать на 100% своих производственных мощностей, но на практике максимальный выход меньше, потому что оборудование требует ремонта, работники уходят в отпуск и т.п. Например, компания может использовать 0,85 своих производственных мощностей, т.е. ее выпуск составляет 85% максимума, который она способна произвести, используя все имеющиеся ресурсы. Если компания имеет низкий коэффициент использования производственных мощностей – до 50%, то она обычно получает низкие доходы или терпит убытки, хотя имеет большой потенциал для роста. Компания, действующая на уровне 80% мощностей и более, обычно высокоприбыльна, хотя имеет меньшие возможности развития.
Товарная продукция, тыс. руб.	Товарная продукция – это стоимость продукции, полностью изготовленной и предназначенной к отпуску на сторону. Ее можно определить по формуле: сумма компонентов ТПП - стоимость готовых (комплектных) изделий, предназначенных для отгрузки на сторону ТПФ- стоимость полуфабрикатов своего производства и продукции вспомогательных цехов, предназначенных к отпуску на сторону; ТК- стоимость продукции и полуфабрикатов, поставляемых своему капитальному строительству и непромышленным хозяйствам своего предприятия; ТФ - стоимость оборудования, инструментов, приспособлений и т.п. общего назначения собственного

	производства, зачисляемых в основные средства предприятия; ТУ - стоимость услуг и работ промышленного характера, выполняемых по заказам со стороны или для непромышленных хозяйств и организаций своего предприятия, включая выполненные работы по капитальному ремонту и модернизации оборудования и транспортных средств своего предприятия.
Валовая продукция:	Валовая продукция характеризует весь объем выполненной работы предприятия (независимо от стадии готовности) за определенный период времени. Объем валовой продукции определяется по формуле: Товарная продукция + стоимость остатков незавершенного производства соответственно на начало и конец периода + стоимость остатков инструмента специального назначения и приспособлений собственного изготовления соответственно на начало и конец периода
Объем реализованная продукция (объем продаж продукции), тыс. руб.	Объем продаж или Объем реализованной продукции – стоимость товаров и услуг, произведенных и реализованных предприятием за определенный период времени. Этот показатель рассчитывается по формуле: $РП = ТП + (ОН - ОК),$ где ОН, ОК - стоимость остатков нереализованной продукции, соответственно, на начало и конец периода.
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	Это первоначальная стоимость основных средств, отражается в форме № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу». Если идет рост показателя, то необходимо связать этот рост с ростом производственной мощности. В случае если роста ПМ нет, а стоимость основных средств (ОС) растет, то, следовательно, предприятие закупало ОС непромышленного назначения.
Фондоотдача, руб.	Рассчитывается как отношение товарной продукции к стоимости основных фондов (пункт 4 ТЭПа к данным пункта 6). Если идет рост показателя, то это связано - либо с ростом товарной продукции (числитель), либо со снижением стоимости ОС (знаменатель). Если при этом наблюдается рост обоих показателей, то рост фондоотдачи говорит о том, что прирост товарной продукции выше, чем прирост стоимости ОС, при снижении фондоотдачи прирост стоимости ОС идет быстрее.
Численность промышленно-производственного персонала (работающих), (ППП), чел.	Следует различать промышленно-производственный персонал и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала входят следующие категории работающих: рабочие,

	руководители, специалисты, служащие, которые заняты в основных направлениях деятельности предприятия. Непромышленный персонал, как правило, включает работников заводской столовой, медицинских пунктов предприятия, работников ЖКХ предприятия и т.п. Рост численности ППП связан с расширением производства или видов основной деятельности, либо с увеличением производственной программы. Снижение: либо с увольнениями, либо с сокращением штата.
Производительность труда (ПТ), тыс. руб.	Рассчитывается как отношение товарной продукции к численности промышленно производственного персонала (пункт 4 ТЭПа к данным пункта 8). Если идет рост показателя, то это связано, либо с ростом товарной продукции (числитель), либо со снижением численности (знаменатель). Если при этом наблюдается рост обоих показателей, то рост производительности говорит о том, что прирост товарной продукции выше, чем прирост численности.
Среднемесячная оплата труда, руб.	Отражает среднюю заработную плату одного работника за месяц, не должен быть ниже минимальной оплаты труда, установленной государством. Можно рассчитать как средства, направленные на оплату труда (отражается в форме №5) к численность ППП*12мес. Необходимо сравнивать: не превышает ли сумма средств, направленных на оплату труда себестоимость! Рост з/пл обычно связан с ростом ПТ, инфляцией, увеличением сдельных расценок и тарифных ставок, увеличением премий. Наряду с изменением з/пл необходимо сравнивать изменение ПТ, при этом для нормального развития предприятия темп роста ПТ должен быть выше темпа роста з/пл.

Задачи для решения

Задача 1

Определите производственную мощность участка и объем выпуска продукции. Исходные данные: - на участке цеха работают 20 станков; - норма времени на обработку одного изделия - 0,5 ч.; - режим работы - двухсменный; - продолжительность смены - 8 ч.; - число нерабочих дней в году - 107; - регламентированные простои оборудования - 3% от режимного фонда времени.

Задача 2

Основными НГК за квартал изготовлено продукции на 1500 тыс. руб., в том числе на внутрипроизводственные нужды израсходовано продукции на 120 тыс. руб.; вспомогательными компаниями для реализации выработано продукции на 110 тыс. руб.; выполнены ремонтные работы по договору на сумму 230 тыс. руб. Определите объем товарной продукции компании за отчетный квартал.

Задача 3

В отчетном году НГК было выработано готовой продукции А тыс. руб. Реализовано полуфабрикатов по специальному заказу Б тыс. руб., отпущено электроэнергии, выработанной компанией, на сторону В тыс. руб.

Определите объем товарной и валовой продукции. Данные приведены в таблице 2.

Таблица 2- Исходные данные

Вариант	А	Б	В
1	2380	200	180
2	3001	321	213
3	3620	416	313
4	7800	791	675
5	7380	863	783

Задача 4

Имеются следующие данные:

Годовой выпуск продукции составил 192 млн. рублей;

Первоначальная стоимость основных средств – 35 млн. рублей;

В октябре было введено оборудования на 11 млн. рублей;

Средняя численность работающих составляет 86 человека.

Определите фондоотдачу

Задача 5

Определите среднегодовую стоимость основных средств, исходя из данных таблицы 3:

Таблица 3- Исходные данные

Группы основных средств тыс. руб.	Стоимость на начало года,	Введены		Выведены	
		месяц ввода	стоимость, тыс. руб.	месяц выбытия	стоимость, тыс. руб.
Здания	10 000	Май	1 000	Ноябрь	500
Сооружения	1 000				
Оборудование	20 000	Март	2 000		
Транспорт	500	Август	50	Июнь	90

Задача 6

Рассчитать структуру ОПФ предприятия на основе данных ОАО «Роснефть», при выпуске продукции 522873 тыс. тонн

Таблица 4- Исходные данные

Состав ОС	На начало года		На конец года		Изменени е	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%

Здания	40727		47500			
Сооружения	9555		4625			
Машины	29552		322205			
Транспортные средства	45221		67896			
Инвентарь	6522		8142			
Другие виды ОС	7963		8838			
Земельные участки	4662		4745			
Итого						

Требования к оформлению отчетного материала: расчеты оформить в рабочей тетради, с указанием номера задачи, формулами и ответами.

Форма контроля: проверка письменной тетради, опрос

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки:

Оценка 5	Решил правильно 6 задач, ответил на устно на 3 вопроса
Оценка 4	Решил правильно 6 задач с мелкими недочетами, ответил на устно на 2 вопроса
Оценка 3	Решил правильно 5-4 задач, ответил на устно на 1 вопрос
Оценка 2	Решил 3-1 задачу, не ответил на вопрос

Практическая работа № 4

Составление SWOT-анализа организации (участка)

Количество часов на выполнение: 4 часа

Цель работы: Закрепление теоретических навыков

Оборудование :тетрадь, калькулятор, ручка

Задание: Составить SWOT-анализ по своему бизнес-плану, следуя методике.

Методика выполнения задания:

1. Ознакомиться с выданным заданием
2. Следуя инструкции составить свой SWOT-анализ

Инструкция по выполнению SWOT-анализа

Методика проведения SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT

Что такое SWOT-анализ? Когда и зачем он применяется? Существуют ли методы, помогающие неспециалисту провести качественный SWOT-анализ?

В данной статье раскрывается методика проведения SWOT-анализа, перечислены параметры, на которые необходимо обратить особое внимание, приведены образцы стандартных матриц, используемых при его осуществлении. В статье приведены также собственные опытные разработки автора, помогающие осуществить качественный анализ.

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного

уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT-анализ (CBOT-анализ).

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Это настолько удобная универсальная методика, что она применима и в повседневной жизни. Неплохо провести «SWOT-самоанализ», для того, чтобы понять, куда двигаться дальше в карьерном развитии. Перед собеседованием при приеме на работу ситуационный анализ поможет реально оценить свои силы и возможности, четко определиться на какие моменты вам нужно будет акцентировать внимание, а что постараться оставить за кадром. Он поможет просчитать некоторые «каверзные вопросы» интервьюера и подготовиться к логическому обоснованию своих ответов. Даже во многих житейских проблемах освоенная простая методика поможет найти правильное адекватное ситуации решение.

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны

Weakness – слабые стороны

Opportunities – возможности

Threats – угрозы

Иначе говоря, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Может ли быть сделан качественный анализ не маркетологом?

Главное при проведении SWOT-анализа, также как и других исследований и стратегического планирования, это не корочка диплома, а умение мыслить, умение посмотреть на свою организацию, встающие задачи и проблемы «взглядом со стороны».

Если вы способны отойти от своих субъективных оценок, а любые личностные оценки всегда носят субъективный характер, внимательно пройти по параметрам SWOT, оценивая их как бы извне организации, принимая на себя то роль потенциального или реального покупателя/клиента, то конкурента, то

просто стороннего наблюдателя, то вы справитесь со SWOT-анализом. Специального образования для базисного варианта анализа не нужно.

Нельзя доверять проведение анализа только собственникам бизнеса и большинству генеральных директоров. Ни те, ни другие, особенно основатели компаний (т.е. люди, которым принадлежала идея создания жизнеспособного и, особенно, успешного бизнеса) как правило, не в состоянии полностью отойти от собственных представлений о собственном бизнесе и взглянуть на него как незаинтересованный сторонний наблюдатель. И ни обширный опыт работы, никакое образование здесь не помогут.

Основные параметры SWOT-анализа

Неотъемлемыми частями SWOT-анализа можно назвать внутренний аудит компании и аудит внешней среды.

Внешний аудит, или анализ угроз и благоприятных возможностей внешней среды

В процессе проведения внешнего аудита оценивается привлекательность рынка и другие возможности и угрозы внешней среды.

Оценивая привлекательность рынка, следует обратить внимание на:

Тенденции рынка. Целью анализа тенденций рынка является описание развития спроса в каждом из сегментов рынка; Поведение покупателей. Необходимо оценить поведение покупателя при покупке, использовании и владении товара, покупательские привычки, факторы, влияющие на процесс совершения покупки, анализ имиджа торговой марки или компании; Структура сбыта. Здесь необходимо оценить ожидаемое состояние сети дистрибьюции, ожидания и мотивацию партнеров компании; Конкурентную среду. Не забудьте оценить в этом разделе анализа все четыре конкурентные силы по Портеру, рыночную силу потребителей и поставщиков, угрозу товаров субституттов (заменителей), барьеры входа на рынок.

Кроме того, важное влияние на успешность компании могут оказывать следующие факторы внешней макросреды, на которые, как правило компания влиять не может:

Законодательство и политическая среда, ожидаемые или возможные его изменения. Законодательные акты и другие нормативные документы, которые могут повлиять на работу компании. Например, для многих торговых и производственных компаний критически важными являются изменения в таможенном законодательстве, особенно для малого и среднего бизнеса. Даже изменение таможенных пошлин, если не быть готовым к таковому, может превратить вполне успешную небольшую компанию в банкрота. Экономическое положение страны, региона. Изменение показателей ВВП, возможные крупные изменения в экономике, которые могут повлиять на вашу компанию, ожидаемая инфляция и ее влияние на бизнес. Думаю, комментарии излишни. Правильная оценка возможностей и угроз экономической ситуации позволит, например, своевременно внести жизненно важные изменения в ассортиментную и ценовую политику компании; Социально-демографические факторы;

Изменение технологий.

Также бывает критическим, особенно если на рынке ожидается появление товаров-субститутов, которые могут превратить товар компании в «устаревший хлам»; Международная среда оказывает влияние на многие, но не все компании, в меньшей степени на малый бизнес;

Экологическая среда также должна учитываться некоторыми компаниями.

Затем принимаем во внимание все тенденции, которые компания может использовать, и продумываем меры по нейтрализации угроз.

Внутренний аудит, анализ сильных и слабых сторон компании

В процессе проведения внутреннего аудита компании оцениваются ресурсы фирмы, ее бизнес процессы, анализируется конкурентоспособность. В процессе проведения анализа подтверждается или изменяется формулировка устойчивых конкурентных преимуществ компании.

Ключевые факторы анализа:

Менеджмент. Оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность. Маркетинг, включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, рR), 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 дистрибуции, типам посредников (опт, розница), аудит дистрибьюторов, выделение приоритетных дилеров и т.д; 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, ценовая эластичность спроса, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта.

Перечисленные факторы не являются исчерпывающими. В зависимости от специфики бизнеса и рынка могут выявиться и другие факторы, требующие тщательного анализа. В тоже время не следует скрупулезно анализировать в любых ситуациях все вышеперечисленные параметры. На данном этапе важно не только объективно оценить параметры, но и выбрать среди их множества ограниченный ряд существенно важных для выживаемости, развития, роста и прибыльности бизнеса.

Из собственного опыта, дополняющего классическую интерпретацию SWOT-анализа

1. Первое и главное – ситуационный анализ это объективный взгляд стороннего человека. Для его проведения надо суметь полностью отказаться от собственных субъективных оценок.

Обязательными при этом являются оценка ситуации с предполагаемых точек зрения:

а) потенциальных и действительных покупателей, клиентов компании, так называемой целевой группы (здесь могут помочь и простейшие опросы собственных покупателей и покупателей конкурентов);

в) ближайших конкурентов;

с) лидера рынка, если лидером не является ваша компания.

Такой подход поможет выявить отрицательные моменты, на которые не осознавая, а иногда сознательно, в компании до этого внимание не обращалось.

2. Перед выбором параметров для анализа следует определить «ключевые компетенции» или «ключевые факторы успеха» компании на рынке, т.е. факторы, связанные с технологией, производством, маркетингом, финансами и т.д., от которых зависит в значительной степени успешность или провал бизнеса на выбранном рынке, реализация стратегий и достижение целей.

Ключевыми компетенциями можно назвать отличительные возможности компании, совокупность ее навыков процессов и технологий, которые являются в настоящий момент наиболее привлекательными для клиентов и которые обеспечивают наибольшее преимущество на конкурентном рынке.

Например, для оптового торговца товарами низшей ценовой категории в числе КФУ можно назвать конкурентоспособные цены, вернее соотношение цены/качества, предоставление отсрочки платежей, мотивацию и профессионализм торгового персонала и т.д.

Методология проведения ситуационного анализа, матрицы SWOT-анализа

Первый этап – выделение наиболее важных параметров анализа, описан в предыдущей главе. Определившись с параметрами, рекомендую вначале занести их по пунктам в форме описания.

Затем описанные параметры заносятся в таблицу, часто называемую матрицей SWOT-анализа. Систематизация параметров в матрицах дает возможность на этапах выбора и реализации стратегии вносить необходимые корректировки в оценку параметров и в стратегию.

Далее в статье приводится сквозной пример проведения ситуационного анализа для [оптового интернет магазина одежды](#) и розничной торговли одежды. В таблице №1 приведен один из вариантов первой матрицы SWOT.

ЭТАП 1. На основании внутреннего маркетингового аудита и проведенного опроса клиентов были проанализированы сильные и слабые стороны компании Х.

Сильные стороны

1. Опыт работы компании – боле 10 лет на Российском рынке

2. Известность торговой марки Х владельцам розничных торговых точек

3. Регулярное проведения семинаров для начинающих бизнес, приводящее в компанию новых клиентов

4. Разработанная система обучения новых сотрудников

5. Традиции высокого качества обслуживания и гостеприимства

6. Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар на разумных кредитных условиях.

Слабые стороны

1. Демотивирующая система компенсации сотрудников, не стимулирующая к увеличению продаж.

2. Большой процент текучести кадров на уровне низшего и среднего звена – около 30% за 2002 год.

3. Узкий ассортимент и недостаточное количество товаров высокой категории качества в ассортиментном ряду.

4. Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы. Узкая интерпретация функции маркетинга, только коммуникационная.

5. Низкий уровень поддержания баз данных компании, отсутствие их анализа.

6. Недостаток внутрифирменных коммуникаций, отсутствие регулярного информирования сотрудников о результатах их труда, слабая обратная связь, являющиеся демотивирующими факторами.

7. Политика стимулирования продаж и продвижения товара не отвечает целям компании и условиям рынка

Анализ внешней среды позволил выявить следующие возможности и угрозы для развития компании:

Возможности

1. Стабилизация экономической ситуации за последние 3 года повлекла за собой увеличение уровня жизни населения.

2. Постепенно снижается предубежденность против товаров «second hand».

3. Ненасыщенный российский рынок представляет практически неограниченные возможности для роста.

4. Процесс «омоложения» владельцев розничного бизнеса

Угрозы

1. Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер.

2. Изменение таможенных процедур и пошлин может резко снизить рентабельность бизнеса или даже сделать его нерентабельным.

3. Некоторые конкурирующие компании используют неофициальные каналы ввоза товара, что снижает конкурентоспособность цен компании.

4. Низкие барьеры входа новых компаний на рынок.

5. На рынок выходит и набирает популярность товар близкий по характеристикам к товару субституту «СТОК»

Наряду с общими сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами отдельно были выявлены дополнительно сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для розничного подразделения компании.

Сильные стороны сети магазинов «У»

1. Имеет устойчивое конкурентное преимущество в виде уникального разработанного компанией ноу-хау организации торговли, позволяющего привлекать как средне обеспеченные слои населения так население с низкими доходами и контролирующее оптимальную скорость товарооборота.

2. Торговая марка становится узнаваемой в СМИ благодаря новой программе рР.

3. Руководитель подразделения, осуществляющий необходимый уровень контроля.

Слабые стороны

1. Ассортимент перестает соответствовать тенденции изменения покупательских предпочтений.

2. Недостаточное финансирование маркетинга, включая рекламу, снижает возможности привлечения новых покупателей, и как следствие, товарооборот.

Возможности

1. Программы правительства Москвы по защите малоимущих слоев населения можно использовать для поддержки развития магазинов. Благоприятное отношение органов власти к данному типу бизнеса.

2. Тенденция отрасли к укрупнению размеров магазинов и вытеснению мелких торговых точек.

Угрозы

1. Высокая норма прибыли розничной торговли «second hand» и низкие барьеры для входа делают ее крайне привлекательной для входа конкурентов, что может привести к ускорению процесса насыщения рынка и усилению конкуренции.

2. Постоянное увеличение арендной платы может снизить прибыльность магазинов.

3. Хищения персонала, преднамеренно неправильная оценка товара.

ЭТАП 2

Результаты заносятся в матрицу. В таблице №1 приведен один из вариантов базовой матрицы SWOT

Таблица 1 - SWOT анализ базовый

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	
<i>Наименование</i>	<i>Подробное описание</i>
Традиции высокого качества обслуживания	Создают устойчивое конкурентное преимущество, требующее значительное время для имитирования конкурентами
Опыт работы более 10 л	Положительный имидж компании, составляющие «надежность» и «опыт» для рекламы
...	...
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Демотивирующая система компенсации сотрудников	Отсутствует заинтересованность сотрудников в увеличении продаж, расширении клиентской базы
Узкий ассортимент, недостаток более дорогих товаров.	Препятствует привлечению целевой группы с низшими средними доходами, которые могут стать ведущим по прибыли сегментом.
...	...
ВОЗМОЖНОСТИ	
Ненасыщенность рынка	Представляет большие возможности для увеличения товарооборота, уменьшает необходимость острой конкурентной борьбы на ближайшее время
Повышение уровня жизни	Диктует необходимость введения более дорогих товаров, возможность увеличения маржи.
...	...
УГРОЗЫ	
Высокая подверженность изменениям регулятивных мер	Опасность снижения рентабельности, вплоть до убыточности, в случае увеличения таможенных пошлин. Опасность перебоев с поставками в периоды введения новых регулятивных мер.
Использование серых каналов ввоза некоторыми конкурентами	Цены компании X могут оказаться неконкурентоспособными
...	...
...	...

Эта матрица используется реже, чем стандартная (Таблица 2), хотя, на мой взгляд, она более удобна в применении и дает более точные результаты.

Таблица 2 - Стандартная матрица базового SWOT анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Обычно в практике многих российских компаний на этом этапе использование SWOT-анализа заканчивается. Можно действительно рекомендовать остановиться на данном этапе при отсутствии опыта проведения анализа и при решении несложных задач и проблем. Если же дело касается

решения важных стратегических задач или серьезных жизненно важных проблем, то желательно проделать более тщательный анализ.

ЭТАП 3

Следующим этапом возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разбиваются на три группы по приоритетности, необходимости концентрации усилий и средств и тщательности мониторинга.

На основании сделанного SWOT-анализа были составлены матрицы угроз и возможностей для компании X, приведенные на таблицах 3 и 4.

Таблица 3 - Анализ угроз со стороны конкурентных сил

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Изменение таможенных правил	ВТ Новые конкуренты	ВЛ 1.Влияние поставщиков 2.Товар-заменитель «сток»
Средняя (С)	СР	СТ Новые законодательные акты	СЛ
Низкая (малая вероятность) (Н)	НР	НТ	НЛ Дефолт

В поле немедленного реагирования попадают угрозы изменения таможенных правил и привлекательность рынка для новых конкурентов.

Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов компания может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию. Угроза повышения таможенных пошлин и изменения правил ввоза товаров может быть частично снижена путем применения стратегии диверсификации и введения в ассортиментный ряд товаров, в меньшей степени подверженных данной угрозе.

Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадает возможности роста рынка, и программы властей по развитию производства и торговли товарами для малоимущих слоев населения.

Возможности, предоставляемые растущим рынком, и положение компании в числе лидеров отрасли обуславливают применение одной из стратегий роста. Преимущества государственных программ, стимулирующих развитие сектора товаров низшей ценовой категории, существенно важны при развитии сети магазинов компании, но их использование осуществимо только при наличии или развитии соответствующего уровня личных связей и выделении сотрудника отвечающего за данное направление в компании.

Таблица 4- Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Рост рынка	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС Программы властей по развитию сектора товаров низшей ценовой категории	СУ Стабилизация экономики Избыток товара у поставщиков	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

ЭТАП 4 Особенно важен для выработки правильных стратегических действий, хотя используется нашими компаниями крайне редко. С учетом выявленных возможностей и угроз выделяются основные взаимновлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны» и составляется соответствующая матрица.

Эта фаза позволяет сделать стратегические выводы из проделанного анализа, точно структурировать проблемы и задачи, стоящие перед компанией и найти пути их решения с учетом имеющихся и предполагаемых ресурсов. Именно эта фаза анализа определяет стратегические цели развития компании.

Таблица 5 - SWOT Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

	Описание	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		
		Известность торговой марки, 10 лет опыта	Надежные партнеры, с обширными возможностями	Ноу-хау сети магазинов	Демотивирующая компенсационная политика	Узкий ассортимент	
ВОЗМОЖНОСТИ	Рост рынка	Рост за счет положительного имиджа	В условиях дефицитности товара становится устойчивым преимуществом		Незаконтересованность персонала в увеличении продаж, будет препятствовать использованию роста рынка		
	Политика благоприятствования развития товаров для малоимущих слоев			Рост сети магазинов за счет предоставления торговых площадей на льготных условиях			
	...						
	...						
УГРОЗЫ	Изменение таможенных правил					Угроза потери рентабельности. Необходимо ввести другие группы товаров (диверсификация)	
	Новые игроки	Менее опасны при наличии хорошей репутации надежности и качества					
	...						
	..						

Заключительным этапом становится формулировка основных стратегических направлений с учетом их важности. Стратегия формулируется на основании результатов матриц 27, 28 и 29.

Стратегические возможности и угрозы, которые требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, требующие повышенного внимания и тщательного постоянного мониторинга, относятся к самой приоритетной части. Они должны находиться под постоянным контролем высшего руководства компании.

Возможностям, позволяющим ранжирование по мере освобождения требуемых ресурсов и угрозам, требующим контроля, предоставляется средний приоритет. Контроль руководства высшего и среднего звена, инвестирование из собственных или доступных кредитных источников.

Возможностям или угрозам текущего порядка дается низший приоритет. Они находятся под контролем линейного менеджмента, используются собственные источники финансирования (по мере возможности).

Полученные результаты формулируются в стратегию компании, ее цели и задачи.

Вышеперечисленные матрицы составляются на основе качественных экспертных оценок.

Вариации SWOT-анализа для профессиональных маркетологов

Для тех, кто знаком с методами многокритериальных балльных оценок, экспертных оценок, статистического анализа вкратце привожу несколько более сложных матриц ситуационного анализа, которые позволяют произвести более точный анализ на основе количественных показателей и оценок.

Таблица 6 - SWOT взвешенная балльная оценка. Оптовое подразделение компании X

Сильные стороны	Значи- мость	Оцен- ка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Опыт работы компании– более 10 лет	1	5	5	0,09
2. Известность торговой марки	4	4	16	0,27
3. Семинары для начинающих бизнес	2	3	6	0,10
4. Система обучения новых сотрудников	1	2	2	0,04
5. Особое качество обслуживания	3	5	15	0,25
6. Выгодные условия поставок, партнерские отношения	5	3	15	0,25
Итого			59	1
Слабые стороны				
1. Демотивирующая система оплаты	3	4	12	0,14
2. Высокая текучесть кадров	2	2	4	0,05
3. Узкий ассортимент	4	5	20	0,24
4. Слабый маркетинг, недостаток инвестиций	4	3	12	0,14
5. Слабая база данных, нет аналитики, статистики				
6. Недостаточные внутрифирменные коммуникации	3	3	9	0,11
7. Политика стимулирования сбыта противоречит целям компании и условиям рынка	2	3	6	0,08
Всего:	4	5	20	0,24
			83	1
Возможности				
1. Стабилизация экономики, рост доходов населения.	4	4	16	0,26
2. Ненасыщенный потребительск. рынок, возможности роста	5	5	25	0,41
3. Уменьшение предубежденности против товара	3	3	9	0,15
4. Предпочтение более дорогим категориям товара	2	4	9	0,13
5. Омолождение клиентов, владельцев бизнеса	1	3	3	0,05
Всего:			62	1

Матрица составлена на основе собственных опытных разработок автора и позволяет отслеживать изменение ситуации в динамике.

Следующая матрица применяется в российской практике крайне редко и требует высокой квалификации персонала и использования специального программного обеспечения обработки данных.

Таблица 7 Образец матрицы SWOT Статистическая оценка сильные, слабые стороны, возможности и угрозы

Сильные стороны	Значи-мость	Оценка	Ранг	Возмож-ности	Значи-мость	Оценка	Ранг
1.	Z^s_1	N^s_1	$Z^s_1 N^s_1$ $F=-----$ $Z^s_i N^s_i$	1.	Z^o_1	N^o_1	$Z^o_1 N^o_1$ $V_1=-----$ $Z^o_i N^o_i$
2.	Z^s_2	N^s_2	$Z^s_2 N^s_2$ $F=-----$ $Z^s_i N^s_i$	2.	Z^o_2	N^o_2	$Z^o_2 N^o_2$ $V_1=-----$ $Z^o_i N^o_i$
...							
Слабые стороны	Значи-мость	Оценка	Ранг	Угрозы	Значи-мость	Оценка	Ранг
1.	Z^w_1	N^w_1	$Z^w_1 N^w_1$ $F=-----$ $Z^w_i N^w_i$	1.	Z^t_1	N^t_1	$Z^t_1 N^t_1$ $V_1=-----$ $Z^t_i N^t_i$
2.	Z^w_2	N^w_2	$Z^w_2 N^w_2$ $F=-----$ $Z^w_i N^w_i$	2/	Z^t_2	N^t_2	$Z^t_2 N^t_2$ $V_1=-----$ $Z^t_i N^t_i$
...							

$$\sum_i F=1, \sum_i G=1, \sum_i V=1, \sum_i U=1 \quad (25)$$

Таблица 8 Образец матрицы SWOT анализа

Сильные стороны		Возможности			Угрозы			Потенциал
	Ранг	V	V		U	U		P
	F ₁	K^{so}_{11}	K^{so}_{12}		K^{st}_{11}	K^{st}_{12}		
	F ₂	K^{so}_{21}	K^{so}_{22}		K^{st}_{21}	K^{st}_{22}		
	...							
Слабые стороны								
	G ₁	K^{wo}_{11}	K^{wo}_{12}		K^{wt}_{11}	K^{wt}_{12}		
	G ₂	K^{wo}_{21}	K^{wo}_{22}		K^{wt}_{21}	K^{wt}_{22}		
Реализация	R							

$K_{abij}[0;1]$ – коэффициент корреляции сильных и слабых сторон и возможностей и угроз

Формулы реализации потенциала:

$$R_{0i} = V_i \sum_j (F_j K_{soij}) - \sum_l (G_l K_{woli}), R_{ti} = U_i \sum_j (F_j K_{stij}) - \sum_l (G_l K_{wtli}) \quad (26)$$

$$psi = F_i \sum_j (V_j K_{soij}) - \sum_l (U_l K_{stil}), p_{vi} = G_i \sum_j (V_j K_{woij}) - \sum_l (U_l K_{wtli}) \quad (27)$$

Потенциал – степень участия сильной или слабой стороны в существующих возможностях и угрозах.

Реализация – способность реализовать возможность или предотвратить угрозу.

Вывод:

1. Для осуществления базового варианта SWOT-анализа необходимо сначала выбрать основные параметры, влияющие на развитие ситуации и/или успешность организации на рынке. Приоритетом служат ключевые факторы успеха. Рассматриваем также основные возможности и угрозы, которые могут повлиять на компанию или рассматриваемую ситуацию.

2. Оцениваем представленность выделенных факторов в компании. Ориентиром для оценки работы компании по выделенным параметрам служат ожидания клиентов и достижения ближайших конкурентов и лидера рынка. Результаты оформляются в матрицу (Таблицы 1 или 2).

3. Проводим оценку возможностей и угроз по вероятности их наступления и степени влияния на рассматриваемую ситуацию. Результаты заносятся в Таблицу 3 и 4.

4. Проводим анализ взаимовлияния возможностей и угроз окружающей среды и сильных и слабых сторон компании. Анализ регистрируем либо в описательной форме либо в таблице (Таблица 5).

5. Ранжируем выявленные факторы по степени их важности и оформляем окончательные результаты анализа.

По мере освоения метода можно начинать использовать экспертные балльные и статистические оценки (Таблицы 6, 7 и 8).

Хотя, если Вы можете себе это позволить, то предпочтительнее обратиться к специалисту, лучше стороннему, для получения 100% непредвзятого субъективного анализа.

Требования к оформлению отчетного материала: на отдельном листе А4, обязателен первый титульный лист, сам SWOT анализ оформляется (шрифт Times New Roman, размер шрифта составляет 14, между строками ставим интервал одинарный, ширина левого поля составляет 30 мм, нижнего 20 мм, левого 30 мм, правого 20 мм).

Форма контроля: проверка SWOT анализа

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки:

Оценка 5	Правильно составлен анализ, без ошибок
Оценка 4	Правильно составлен анализ, с мелкими недочетами
Оценка 3	Правильно составлен анализ, но не выполнены некоторые пункты
Оценка 2	Ничего не сделал

Практическая работа № 5

Расчет показателей конкуренто-способности выполняемых работ
(организации)

Количество часов на выполнение: 2 часа

Цель работы: закрепление теоретических навыков

Оборудование: тетрадь, калькулятор, ручка

Задание: решить задачи, ответить на вопросы

Методика выполнения задания:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом;
2. Ознакомиться с выданным заданием;
3. Решить задачу и оформить ее;
4. Сделать вывод.

Теоретический материал

Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия

Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности.

В то же время, потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия существует, поскольку в условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

В любом случае осуществление оценки конкурентоспособности предприятия преследует цель: определить положение предприятия на исследуемом рынке.

Основной задачей каждого экономиста, изучающего проблему оценки конкурентоспособности предприятий, является отыскание критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов. Анализ экономической литературы по рассматриваемой тематике позволяет выделить несколько подходов к решению сформулированной задачи.

Далее будут проанализированы основные из известных методов оценки конкурентоспособности компаний, обобщены их достоинства и недостатки.

Говоря о классификации существующих методов, в первую очередь отметим, что экономистами предложено огромное множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий (счет идет на десятки). Подставить этому разнообразию методов существует множество их классификаций: по теоретическому содержанию, по форме отображения результатов оценки, по

форме математической связи показателей и ряд других. В рамках настоящего исследования будет проанализирована содержательная (классическая) классификация методов оценки конкурентоспособности компаний. Также заметим, что в исследовании рассматриваются только основные (самые распространенные) из существующих подходов. Итак, в настоящее время можно выделить следующие основные методы оценки конкурентоспособности предприятий.

Продуктовые методы

Первая мысль, которая приходит в голову при решении задачи оценки конкурентоспособности предприятия заключается в том, что конкуренция компаний в рыночной экономике имеет форму конкуренции продукции, а возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности ее товара. Эта позиция многократно подтверждается хозяйственной практикой, свидетельствующей о том, что абсолютное большинство конкурентоспособных компаний представлено на рынке конкурентоспособной продукцией. И наоборот, сложно себе представить успешное предприятие, производящее продукцию, не пользующуюся спросом у потребителей. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успешностью компании настолько сильна, что эти категории практически отождествляются.

Продуктовые методы базируются на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия. При этом для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество продукции. Существует множество методик нахождения указанного соотношения. Далее приведем краткое описание наиболее распространенной из них

Показатель конкурентоспособности предприятия, как правило, определяется путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, где в качестве весов выступают объемы реализации соответствующего вида продукции:

$$K = \sum a_i \cdot k_i \quad (1)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – удельный вес i -го вида продукции в общем объеме продаж;

k_i – конкурентоспособность i -го вида продукции.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов:

$$K = \frac{\Pi}{\Xi} \quad (2)$$

где k_i – конкурентоспособность i -го вида продукции;

Π – параметрический индекс;

Ξ – экономический индекс.

Параметрический индекс отражает оценку совокупности свойств (параметров) анализируемой продукции относительно конкурирующей (эталонной) продукции и определяется путем суммирования частных параметрических индексов по каждому оцениваемому параметру анализируемого вида продукции с учетом соответствующих весовых коэффициентов:

$$П = \sum b_i \cdot p_i \quad (3)$$

где $П$ – параметрический индекс;

b_i – весовой коэффициент i -го параметра;

p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции.

В свою очередь каждый из частных индексов по соответствующему параметру рассчитывается как отношение фактического значения оцениваемого параметра анализируемой продукции к значению соответствующего показателя конкурирующей продукции (либо эталонной продукции, выбранной за базу сравнения). Перечень оцениваемых параметров продукции, а также весовой коэффициент каждого из параметров устанавливаются экспертным путем.

$$P_i = g_a / g_{\text{э}} \quad (4)$$

где p_i – частный параметрический индекс i -го параметра продукции;

g_a – фактическое значение оцениваемого параметра;

$g_{\text{э}}$ – эталонное значение оцениваемого параметра.

Экономический индекс определяется как отношение совокупных затрат потребления анализируемой продукции к совокупным затратам потребления конкурирующей (эталонной) продукции.

$$\text{Э} = Z_a / Z_{\text{э}} \quad (5)$$

где Э – экономический индекс;

Z_a – совокупные затраты потребления анализируемой продукции;

$Z_{\text{э}}$ – эталонные затраты потребления.

В состав совокупных затрат потребления включается как стоимость приобретения самой продукции, так и затраты на ее эксплуатацию, приобретение расходных материалов, обслуживание (включая ремонты) и утилизацию.

Заметим, что некоторые исследователи предлагают в качестве показателя конкурентоспособности продукции использовать её рыночную долю, что, на наш взгляд, является более точным отражением конкурентоспособности.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Действительно, сложно себе представить успешное предприятие, не обладающее портфелем конкурентоспособных продуктов.

К недостаткам – то, что конкурентная сила продуктов всё же не тождественна устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, поскольку любые ценовые или качественные преимущества продукции относительно быстро копируются конкурентами и экономические выгоды от них исчезают. Также определенные нарекания вызывает сведение конкурентоспособности продукции к оценке соотношения цена-качество, не

учитывающего степень её инновативности, имеющей большое значение при позиционировании продукции на рынке.

Матричные методы

С усложнением состава и структуры ключевых компетенций предприятия было связано появление новой управленческой дисциплины – стратегического менеджмента, исследующей методы разработки и реализации действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности деятельности предприятия. Именно в рамках стратегического менеджмента впервые была поставлена задача по оценке конкурентоспособности компании с учетом полного спектра её функций и долгосрочных целей.

Первыми инструментами оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов через призму стратегического менеджмента можно признать «матричные» методы, разработанные в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями. Свое название эти модели получили в силу использования матричной формы отображения результатов оценки и анализа. Другой характерной чертой данной группы методов явился ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия, в результате чего компания рассматривается как совокупность различных бизнес-единиц (продуктовый портфель).

В числе матричных моделей в первую очередь необходимо выделить разработки Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group, далее – также БКГ), прославившейся матрицей «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка». В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Исходя из указанных концепций, бизнес-единицы предприятия дифференцируются с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли (доли измеряют в натуральных единицах продукции).

Заметим, что обладание высокой долей рынка, согласно концепции кривой опыта должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли.

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: хозяйственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста». Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам

деятельности бизнес-единиц). Пример построения матрицы Бостонской консалтинговой группы представлен ниже.

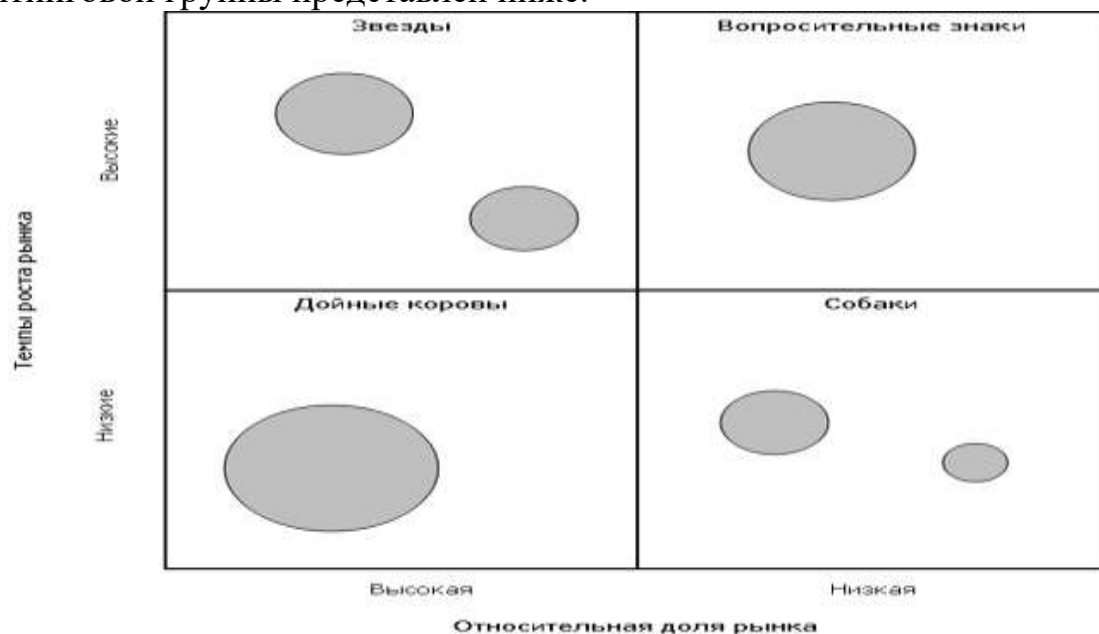


Рисунок 1- Матрица Бостонской консалтинговой группы

Выбор стратегии применительно к конкретной бизнес-единице (направлению деятельности) зависит от того, в какую область матрицы она попадает. Например, если ваша бизнес-единица занимает большую долю рынка с высокими темпами роста («звезда»), скорее всего, вы будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если бизнес-единица занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собака»), вы можете выбрать стратегию «отсечения лишнего». Проанализировав весь продуктовый портфель предприятия, можно оценить его конкурентные позиции и выработать рекомендации по оптимизации этого портфеля в перспективе.

Одним из главных преимуществ модели БКГ для своего времени явилось то, что метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшая вероятность субъективизма.

Матрица продуктового портфеля, предложенная БКГ, явилась существенным вкладом в инструментарий разработчика стратегии в компании, когда речь идет об оценке привлекательности видов деятельности диверсифицированной компании и подготовке общих направлений и стратегии для каждой хозяйственной единицы в портфеле. Оценка диверсифицированной группы предприятий в качестве совокупности потоков наличности и требований к наличности (нынешних и будущих) представляет собой крупный шаг вперед в понимании финансовых аспектов стратегии компании. Матрица БКГ отражает финансовое взаимодействие в рамках портфеля компании и финансовые соображения, которые следует принимать во внимание, а также поясняет, почему могут различаться приоритеты в распределении ресурсов между отдельными предприятиями компании. Она также обеспечивает хорошую основу для стратегий расширения или отказа от некоторых видов деятельности (продуктов).

Несмотря на отмеченные достоинства, матрица БКГ несовершенна. К её недостаткам можно отнести то, что она главным образом основывается на концепции кривой опыта. В то же время известно, связь между относительной долей на рынке и прибыльностью не такая тесная, как это постулируется в модели БКГ. Степень важности накопленного производственного опыта, с точки зрения снижения удельных затрат в различных отраслях может быть различна. Особенно «непредсказуемой» эта связь является в условиях современной экономики. Иногда более крупная доля на рынке трансформируется в преимущество в виде удельных затрат, а иногда этого не происходит. Следовательно, использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику применимой лишь строго при наличии эффектов опыта, то есть в отраслях с массовым производством.

Вслед за Бостонской консалтинговой группой компания МакКинси (McKinsey & Co) в 1970-х гг. разработала матрицу стратегического анализа для компании Джeneral Электрик (General Electric), в силу чего эта модель также называется Матрицей Джeneral Электрик. В отличие от модели БКГ, имеющей размерность $[2 \times 2]$, матрица компании МакКинси имеет бо'льшую размерность $[3 \times 3]$ и строится в осях «Привлекательность рынка» – «Конкурентная позиция».

Привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка; технологических требований; остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонных и циклических факторов; потребности в капитале; формирующихся в отрасли возможностей и угроз; фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли; социальных, экологических факторов и степени регулирования. Чтобы получить показатель привлекательности отрасли, факторам придают веса с учетом их значимости. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризуют привлекательность рынка. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

Факторы, учитываемые при оценке конкурентной позиции включают: долю на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификацию руководства; а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Чтобы получить количественную меру конкурентной позиции подразделений компании, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли (через сумму взвешенных рейтингов).

Количественная оценка привлекательности отрасли и конкурентной позиции каждого обособленного подразделения компании служит основой для отнесения их к одной из девяти ячеек матрицы (см. $ub;t$). При этом площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а числа в них отражают долю предприятия.

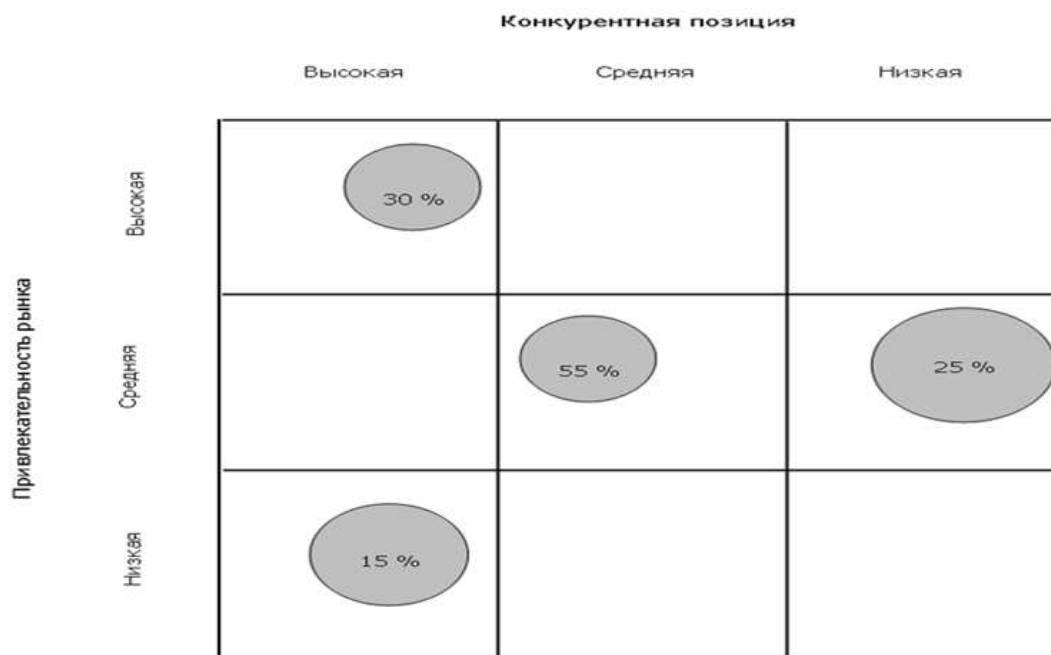


Рисунок 2- Матрица МакКинси

Наибольшей инвестиционной привлекательностью обладают подразделения (продукты), обладающие высокой конкурентной позицией с высокой привлекательностью рынка (позиция соответствует «звездам» из модели БКГ). И наоборот, слабость конкурентной позиции на рынках низкой привлекательности обуславливает необходимость выхода из таких активов (по аналогии с «собаками» модели БКГ). Подобным образом каждой из девяти позиций матрицы МакКинси предписывается своя стратегия развития. Следовательно, проанализировав свой продуктовый портфель при помощи матрицы МакКинси компания может оценить свою текущую конкурентоспособность и определить стратегию в отношении каждого из элементов своего продуктового портфеля.

Операционные методы

Выделение операционных методов как самостоятельного инструмента оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов происходило как развитие инструментария матричных моделей стратегического планирования. В соответствии с операционным подходом, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб (также в литературе эта группа методов известна под названием «методы, основанные на теории эффективной конкуренции»).

На эффективность деятельности каждой из служб компании оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. При этом ресурсы предприятия понимаются широко – это не только капитал в финансовой и материальной форме, но и персонал, и состояние управления, и качество связей с контактными аудиториями, и организация маркетинга. Каждый ресурс предприятия, определенный таким образом, может быть оценен соответствующим количественным или

качественным показателем. Таким образом, конкурентоспособность компании предстает как совокупность частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности – операций.

Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия операционным методом в первую очередь необходимо определить перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности. Как правило, указанные показатели классифицируются по группам на маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и т. п. Состав и структура оцениваемых показателей и операций существенно варьируются в зависимости от исследуемой отрасли и автора методики. Для оценки выполнения операций используются как известные экономической науке, так и вновь вводимые авторами показатели. Количество их может достигать нескольких десятков (от рентабельности и ликвидности до текучести кадров, степени удовлетворенности контрагентов и способности предприятия адаптироваться к нововведениям). В случае невозможности сбора и обработки тех или иных показателей широко применяются экспертные методы.

В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции:

$$i = l_a / l_z \quad (6)$$

где k_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции;

l_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;

l_z – эталонное значение i -го показателя.

В дальнейшем, в зависимости от метода, в целях оценки конкурентоспособности предприятия полученные частные коэффициенты эффективности подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

$$K = a_i * k_i \quad (7)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – коэффициент весомости i -й операции (определяется экспертным методом);

k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции.

Отметим, что различные варианты рассматриваемой группы методов могут включать достаточно сложный математический аппарат. Это находит выражение в методах обработки исходных показателей – здесь используются различные приемы статистической обработки данных: стандартизации и нормирования величин, интерпретации и ранжирования экспертных оценок и т. д. Кроме того, форма связи между частными коэффициентами эффективности операций и итоговым показателем конкурентоспособности предприятия может быть не только аддитивной, но и мультипликативной, и даже показательной и степенной.

Также различной может быть и форма представления результатов оценки конкурентоспособности предприятия. Исследователи строят различные диаграммы, многогранники и «радары» конкурентоспособности, а также прочие формы отображения результатов исследований. В частности, на нижеследующем рисунке показан вариант графической интерпретации операционной модели оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, предложенной В. А. Мошновым.

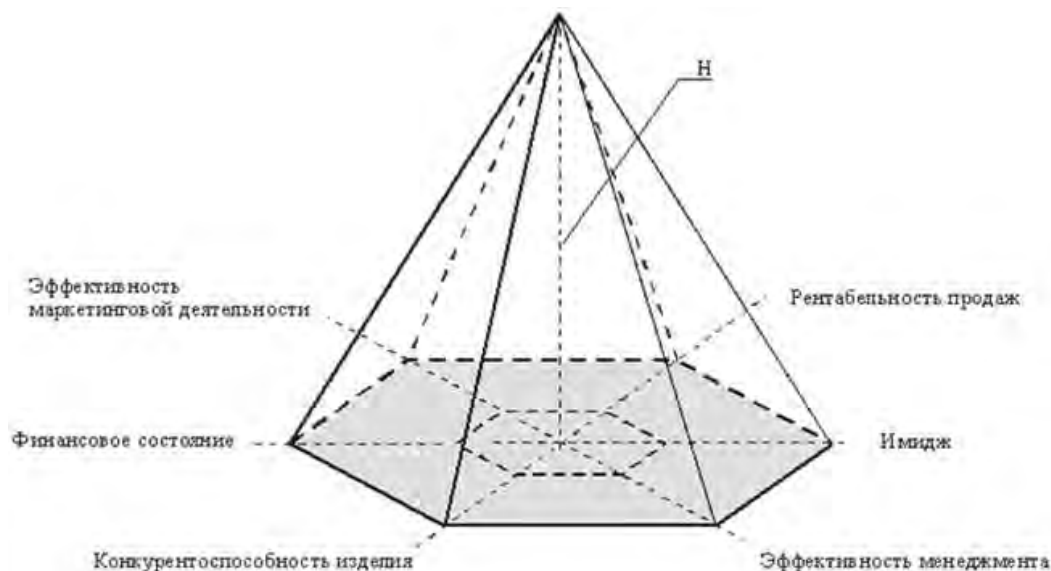


Рисунок 3 - Многогранник конкурентоспособности предприятия

К преимуществам операционных методов следует отнести учет весьма разносторонних аспектов (операций) деятельности предприятия, что создает максимальные предпосылки для наиболее точной оценки его конкурентоспособности. Недостатком операционных методов можно считать то, что они основываются на выявлении факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на выявлении максимального количества данных факторов, создании их исчерпывающего списка (некоторые методики предполагают обработку десятков различных показателей финансово-хозяйственной деятельности).

Комбинированные методы

Методы, отнесенные к данной группе, определены как комбинированные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках ведется на основании выделения не только достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая (достигнутая) конкурентоспособность определяется на

основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия (продуктовые методы), потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами).

Используемый математический аппарат производимой оценки (как текущей, так и потенциальной) также схож с соответствующими продуктовыми и операционными методиками. К достоинствам данной группы методов следует отнести то, что они учитывают не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем. Взаимодополнение продуктовых и операционных методов, казалось бы, должно нивелировать их слабые стороны и объединить сильные. На поверку же всё оказывается более прозаично: конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности, в конечном счете, воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что обуславливает наличие и недостатков соответствующих подходов. Можно с сожалением констатировать, что в результате «скрещивания» подходов вместо усиления достоинств, произошло преумножение их недостатков: методологическая противоречивость продуктовых методов усугубилась трудоемкостью операционного подхода, в результате чего комбинированные методы находят наименьшее применение среди исследователей конкурентоспособности предприятий. Таким образом, практика экономического анализа неумолимо свидетельствует о том, что, казалось бы, верный посыл объединения достоинств продуктового и операционного методов в итоге позволил объединить лишь их недостатки.

Задачи:

Задача 1. Определить конкурентоспособность исследуемого предприятия, если известно, что удельный вес 1-го вида продукции в общем объеме продаж равен 0,2, 2-го вида 0,36, 3-го вида 0,44. Конкурентоспособность 1-го вида продукции равен 3, 2-го вида-4, 3-го вида-1

Задача 2

Определить конкурентоспособность исследуемого предприятия

Таблица 1- Исходные данные

Наименование металла	Удельный вес, г/куб.см	Конкурентоспособность продукции
Цинк (Zinc) Zn	7,13	1
Алюминий (Aluminium) Al	2,69808	2
Свинец (Lead) Pb	11,337	6
Олово (Tin) Sn	7,29	8
Медь (Copper) Cu	8,96	9
Титан (Titanium) Ti	4,505	4
Никель (Nickel) Ni	8,91	3
Магний (Magnesium) Mg	1,74	10

Задача 3 Определить конкурентоспособность исследуемого предприятия, если известно что удельный вес 1-го вида продукции в общем объеме продаж

равен 0,2, 2-го вида 0,36, 3-0,44. Параметрический индекс для 1-го 0,6, для 2-го 0,54, для 3-го 0,11, а экономический индекс 0,5

Задача 4 Определить конкурентоспособность

Таблица 2- Исходные данные

Параметры	Контейнер с порошковым покрытием		Контейнер с оцинкованным покрытием		Контейнер покрашенный краской	
	Параметрический индекс, %	Взвешенный параметрический индекс, %	Параметрический индекс, %	Взвешенный параметрический индекс, %	Параметрический индекс, %	Взвешенный параметрический индекс, %
Технические характеристики						
1.Масса	96,7	7,7	100,0	8,0	96,7	7,7
2.Емкость	100,0	10,0	100,0	10,0	100,0	10,0
3.Адгезионные свойства	68,0	8,2	68,0	8,2	66,0	7,9
4.Экологичность	64,0	4,5	64,0	4,5	60,0	4,2
5.Срок эксплуатации	73,3	12,5	90,0	15,3	56,7	9,6
Экономические характеристики						
Цена	100	109	1,37	137	1	100

Требования к оформлению отчетного материала: расчеты оформить в рабочей тетради, с указанием номера задачи, формулами и ответами.

Форма контроля: проверка письменной тетради, устный опрос

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки: указаны во введении

Оценка 5	Решил правильно 4 задач, ответил на устно на 2 вопроса
Оценка 4	Решил правильно 4 задач с мелкими недочетами, ответил на устно на 1 вопроса
Оценка 3	Решил правильно 3 задачи, ответил на устно на 1 вопрос
Оценка 2	Не решил задачи и не ответил на вопрос

Практическая работа № 6

Определение основных фондов

Количество часов на выполнение: 4 часа

Цель работы: усвоение методики расчета показателей основных фондов

Оборудование: калькулятор, рабочая тетрадь, ручка, линейка.

Задание: решить задачи, используя лекции по данной теме, и ответить на вопросы используя литературу

Методика выполнения задания:

1. Изучите теоретический материал по данной теме.
2. Решите задачи.

3. Ответить на вопросы

Теоретический материал

Основные средства учитываются по первоначальной, остаточной, восстановительной стоимости.

По первоначальной стоимости оцениваются все новые объекты, не бывшие в эксплуатации до поступления на предприятие.

Первоначальная стоимость объекта не изменяется. Для отдельного объекта первоначальная стоимость определяется по формуле:

$$C_{\text{ПЕРВ}} = C_{\text{об}} + C_{\text{мр}} + Z_{\text{тр}} + Z_{\text{пр}}, \quad (1)$$

где $C_{\text{об}}$ - стоимость оборудования;

$C_{\text{мр}}$ - стоимость монтажных работ;

$Z_{\text{тр}}$ - затраты на транспортировку;

$Z_{\text{пр}}$ - прочие затраты.

Восстановительная стоимость соответствует затратам на создание или приобретение аналогичных основных средств в современных условиях. Для определения восстановительной стоимости основных средств проводят их переоценку. При этом используют либо дифференцированные индексы, разработанные Госкомстатом РФ, либо прямую оценку.

Остаточная стоимость представляет собой первоначальную (восстановительную) стоимость, уменьшенную на величину износа.

Так как стоимость основных средств на начало и на конец года могут значительно различаться между собой, в экономических расчетах используется показатель среднегодовой стоимости. Определить среднегодовую стоимость основных средств можно различными способами:

$$C_{\text{ср}} = (C_{\text{нач}} + C_{\text{кон}}) / 2 \quad (2)$$

и

$$C_{\text{ср}} = C_{\text{нач}} + C_{\text{сввед}} * K / 12 - C_{\text{свыб}} * (12 - K) / 12 \quad (3)$$

где $C_{\text{нач}}$, $C_{\text{кон}}$ – стоимость на начало и конец года соответственно;

$C_{\text{сввед}}$ – стоимость введенных объектов в течение года;

$C_{\text{свыб}}$ – стоимость выбывших в течение года объектов;

K – число месяцев работы данного вида объектов.

Амортизация в денежной форме выражает износ основных фондов и начисляется на издержки производства (себестоимость) на основе амортизационных норм.

Амортизационные отчисления по основным средствам начисляются с первого месяца, следующего за месяцем принятия объекта на бухгалтерский учет, и до полного погашения стоимости объекта либо его списания с бухгалтерского учета в связи с прекращением права собственности или иного вещного права.

Согласно **линейному** (пропорциональному) методу, происходит начисление равной нормы амортизации в любой период эксплуатации основных производственных фондов.

Для расчета нормы амортизации используют формулу вида:

$$H_a = \frac{1}{T} 100 \%, \quad (4)$$

где H_a — годовая норма амортизации, в процентах;

T — срок полезного использования имущества, лет.

Годовая сумма амортизационных отчислений определяется путем умножения первоначальной стоимости приобретенного объекта Φ_n на годовую норму амортизации H_a :

$$A = \Phi_n \frac{H_a}{100\%}. \quad (5)$$

Способ **уменьшаемого остатка** начисления амортизации иначе называют ускоренным методом, так как основная доля амортизационных отчислений приходится на первые годы службы оборудования.

Расчет годовой суммы амортизационных отчислений производится, исходя из остаточной стоимости основных средств и нормы амортизации.

Основой для вычисления нормы амортизации H_a ускоренным методом (при значении коэффициента ускорения, равном 2), является формула:

$$H_a = \frac{2}{T} 100 \%, \quad (6)$$

где T — срок полезного использования имущества, лет.

Годовая норма амортизационных отчислений по способу уменьшаемого остатка в нашей задаче составит 20 %.

Годовая сумма амортизационных отчислений по способу уменьшаемого остатка определяется как произведение остаточной стоимости (то есть первоначальной стоимости, уменьшенной на величину амортизационных отчислений за прошедший период) на годовую норму амортизационных отчислений по формуле:

$$A_i = \left(\Phi_n - \sum_{j=1}^{i-1} A_j \right) \frac{H_a}{100\%}, \quad (7)$$

где i — год, для которого рассчитываем амортизацию, $i=1, n$ (n — амортизационный период);

A_j — амортизационные отчисления за предшествующий расчетному году период.

Годовая норма амортизационных отчислений **пропорционально объему** продукции (работ) рассчитывается по формуле:

$$H_a = \frac{O_{отч}}{O_{сумм}} 100 \%, \quad (8)$$

где $O_{отч}$ — объем продукции (работ) в натуральном выражении в отчетном периоде;

$O_{\text{сумм}}$ – предполагаемый объем продукции (работ) за весь срок полезного использования основных средств.

Сумму амортизационных отчислений за отчетный период пропорционально объему продукции (работ), рассчитывают путем умножения первоначальной стоимости основных средств на норму амортизационных отчислений.

При способе списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования годовую сумму амортизации рассчитывают по формуле:

$$A = C_{\text{ПЕРВ}} \times T_{\text{ОСТ}} / (T \times [T + 1] / 2), \quad (9)$$

где T – срок полезного использования оборудования

$T_{\text{ОСТ}}$ – количество лет, оставшихся до окончания срока полезного использования

Для анализа движения и изменения основных средств применяют коэффициент обновления и коэффициент выбытия основных средств.

Коэффициент обновления показывает долю вводимых в течение года основных средств в общем их объеме на конец года и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{обн}} = \Phi_{\text{вв}} / \Phi_{\text{к}}, \quad (10)$$

где $\Phi_{\text{вв}}$ – стоимость вводимых в течение года основных средств, руб.;

$\Phi_{\text{к}}$ – стоимость основных средств на конец года, руб.

Коэффициент выбытия определяется по формуле:

$$K_{\text{выб}} = \Phi_{\text{выб}} / \Phi_{\text{н}}, \quad (11)$$

где $\Phi_{\text{выб}}$ – стоимость выбывающих в течение года основных средств, руб.;

$\Phi_{\text{н}}$ – стоимость основных средств на начало года, руб.

Показатели эффективности использования основных средств разделяют на две подгруппы: обобщающие показатели и частные показатели.

Обобщающие показатели использования основных средств включают в себя фондоотдачу, фондоемкость и фондовооруженность труда.

Фондоотдача показывает, сколько будет выпущено продукции на 1 рубль основных средств и определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{о}} = V / \text{ОПФ}_{\text{сг}}, \quad (12)$$

где V – выпуск продукции (готовой, товарной, валовой) за отчетный год, руб.;

$\text{ОПФ}_{\text{сг}}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.

Фондоемкость – показатель обратный фондоотдаче и показывающий, сколько необходимо вложить основных средств для получения 1 рубля продукции, определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{е}} = \text{ОПФ}_{\text{сг}} / V, \quad (13)$$

Фондовооруженность труда рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости основных средств к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала.

К частным показателям использования основных средств относятся коэффициенты интенсивного и экстенсивного использования оборудования, коэффициент интегрального использования оборудования и коэффициент сменности.

Коэффициент экстенсивного использования оборудования характеризует

использование его во времени. Различают коэффициент использования календарного времени, и коэффициент использования режимного времени.

Календарный фонд времени рассчитывают следующим образом: $365 \times 24 = 8760$ ч. Режимное время зависит от характера производственного процесса. Для непрерывных процессов оно равно календарному, для прерывных – календарному за минусом выходных и праздничных дней.

Коэффициент использования календарного времени вычисляют по формуле:

$$K_{\text{эк}} = T_{\text{ф}}/T_{\text{к}}, \quad (14)$$

где $T_{\text{ф}}$ – фактическое время работы оборудования;

$T_{\text{к}}$ – календарный фонд.

Коэффициент использования режимного времени находят по формуле:

$$K_{\text{э.реж}} = T_{\text{ф}}/T_{\text{реж}}, \quad (15)$$

где $T_{\text{реж}}$ – режимный фонд.

Коэффициент интенсивного использования оборудования характеризует использование его по производительности:

$$K_{\text{и}} = P_{\text{ф}}/P_{\text{т}}, \quad (16)$$

где $P_{\text{ф}}$ – производительность фактическая;

$P_{\text{т}}$ – производительность по технической норме.

Интегральный коэффициент характеризует использование оборудования как по времени, так и по производительности:

$$K_{\text{инт}} = K_{\text{э}}/K_{\text{и}}, \quad (17)$$

Коэффициент сменности работы оборудования определяется как отношение общего количества отработанных оборудованием станко-смен к общему количеству оборудования, работавшего в наибольшую смену:

$$K_{\text{см}} = (n_1 + n_2 + n_3)/n, \quad (18)$$

где n_i – количество оборудования, работающего в i -тую смену,

n – количество оборудования, работавшего в наибольшую смену.

Задачи для самостоятельного решения

Задача 1

На начало года первоначальная стоимость основных фондов предприятия 368 987 тыс. руб. С 6 апреля было введено ОПФ на 1 113 тыс. руб., а с 1 ноября на 9 874 тыс. руб. С 20 марта выбыло из-за износа ОПФ на сумму 513 тыс. руб. Найти среднегодовую стоимость ОПФ.

Задача 2

К началу планируемого года предприятие имело основных производственных фондов (ОПФ) на сумму 75 487 тыс. руб. С 1 ноября планируется ввод нового оборудования на 19 784 тыс. руб., а с 1 сентября выбытие ОПФ на сумму 976 тыс. руб. Найти среднегодовую стоимость ОПФ.

Задача 3

К началу планируемого года предприятие имело основных фондов на сумму 45 501 тыс. руб. С 1 июня было введено ОПФ на сумму 3 524 тыс. руб. и с октября на 264 тыс. руб. Выбыло с 1 марта ОПФ на сумму 677 тыс. руб. Норма амортизационных отчислений 10%. Рассчитать сумму амортизационных отчислений.

Задача 4

Таблица 1- Исходные данные

Основные фонды	Стоимость тыс. руб	Удельный вес , %
Всего основных фондов, в том числе	988 256	
Здание	450 639	
Сооружения	85 321	
Оборудование	269 874	
Транспортные средства	6 524	
Инструменты	4 561	
др. основные фонды	171 337	

Определить структуру основных фондов и удельный вес активной части основных фондов.

Задача 5

Определить показатели фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность в плановом и отчетном периодах, сравнить их.

Таблица 2- Исходные данные

Год	Валовая продукция тыс. руб.	Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	Численность работающих человек	Фо, руб.	Фе,руб.	Фт, руб.
Плановый	895 623	55 369	1 165			
Отчетный	784 512	57 698	1 169			

Задача 6

Определить фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность труда в валом и отчетных годах, сделать выводы.

Таблица 3- Исходные данные

Год	Валовая продукция тыс. руб.	Среднегодовая стоимость ОПФ,тыс. руб.	Численность работающих, человек	Фо, руб.	Фе, руб.	Фт, руб.
Базовый	456 258	59 684	6 523			
Отчетный	623 579	74 123	6 321			

Задача 7

На нефтеперерабатывающем заводе должны переработать 463 тыс.тонн. Фактически переработано 412 тыс. тонн. Определить коэффициент интенсивной загрузки оборудования.

Задача 8

Определить норму амортизации при амортизационном периоде 35 лет, если стоимость основных фондов 560 789 тыс. руб.

Задача 9

Определите коэффициент характеризующие структуру основных производственных фондов по следующим данным: стоимость основных производственных фондов на начало года 15 млн. руб. В течение года было введено основных производственных фондов стоимостью 4,5 млн. руб., списано с баланса предприятия основных производственных фондов стоимостью 1,2 млн. руб.

Задача 10

Балансовая стоимость основных средств предприятия на начало года составила 39 млн. руб. В течении года были введены основные фонды в феврале на сумму 535 тыс.руб.; а в апреле – на 250 тыс. руб., в июле – на 2 млн. руб. в октябре – на сумму 631 тыс. руб.

В связи с полным износом списаны основные фонды: в мае на сумму 321 тыс.руб., в декабре – на 696 тыс.руб.

Затраты на транспортировку вводимых основных фондов составили 2%, а монтаж – 3% от их стоимости. Общая величина износа основных фондов на конец года 40%.

Определить первоначальную и остаточную стоимость основных фондов на конец года и среднегодовую стоимость основных фондов предприятия.

Задача 11

Информация об основных видах материальных активов предприятия и их стоимости представлена в таблице 12. Определить стоимость отдельных групп производственных фондов и рассчитать их структуру на начало и конец года, решение представить в таблице 5.

Таблица 4 Стоимость основных материальных активов ,млн. руб.

№ п\п	Вид материальных активов	Начало года	Конец года
1	Здания цехов основного производства	15690	19632
2	Жилой дом	3690	2987
3	Готовые изделия на складе	4590	3965
4	Электромоторы	293	452
5	Рабочие машины и станки	6588	6423
6	Линия электропередачи	93	82
7	Автомобили разных марок	237	249
8	Здание гаража	54	54
9	Топливо	250	297
10	Контрольно-измерительные приборы	427	589
11	Инструменты со сроком службы свыше 1 года	97	121

12	Запасы сырья и материалов	1456	1596
13	Ограждения территории предприятия	149	169
14	Производственный инвентарь со сроком службы свыше 1 года	149	187
15	Основные фонды профилактория	1479	1695
16	Основные фонды дворца культуры	7891	8956

Таблица 5- Стоимость и структура основных производственных фондов на начало и конец года

№ п/п	Вид основных фондов	Стоимость основных фондов, млн.руб.		Структура основных фондов, %	
		Начало года	Конец года	Начало года	Конец года
1	ОПФ, в том числе				
1.1	Здания				
1.2	Сооружения и передаточные устройства				
1.3	Силовое оборудование				
1.4	Транспортные средства				
1.5	Прочие основные фонды				
2	Непроизводственные фонды				
3	Всего ОПФ				

Задача 12

Рассчитать 4 способами норму и сумму амортизации по следующим данным: первоначальная стоимость основных средств – 15 млн.руб., срок полезного использования – 15 лет, предполагаемый объем выпуска продукции – 30 млн.руб.

Задача 13

Стоимость основных фондов предприятия на начало года составила 28 250 тыс.руб. Информация о вводе и выводе основных фондов в течении года представлена в таблице. Определить среднегодовую стоимость, стоимость основных фондов на конец года и показатели воспроизводства основных фондов (коэффициент обновления, коэффициент выбытия, коэффициент прироста и коэффициент интенсивности обновления основных фондов)

Месяц	Ввод в действие основных фондов, тыс.руб.	Выбытие основных фондов, тыс.руб.
12 Февраль	400	60
Май	500	40
Август	700	80
Ноябрь	100	50

Задача 14

Объём валовой продукции на предприятии составил 25 млн.руб.,

среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 32 млн.руб., доля активной части ОПФ – 75%, среднесписочная численность работников предприятия – 210 человек, среднегодовой остаток нормируемых оборотных средств – 12,4 млн.руб.

Определить показатели уровня использования ОПФ предприятия.

Задача 15

В цехе предприятия установлено 18 станков. Режим работы цеха двухсменный, продолжительность смены – 8 ч. Годовой объем выпуска продукции – 140 тыс. изделий, производственная мощность цеха – 160 тыс. изделий. В первую смену работают все станки, во вторую – 50% всего станочного парка. Количество рабочих дней в году – 260, время фактической работы станка – 4000 ч в год. Определите коэффициент сменности, коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной нагрузки оборудования цеха.

Задача 16

Определите коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной нагрузки оборудования, а также коэффициент сменности при следующих исходных данных:

- Установлено оборудования – 16 единиц.
- Годовая производственная программа – 42 860 нормо-часов.
- Количество рабочих дней – 260 дн.
- Продолжительность смены – 8 ч.
- Режим работы – 2 смены.
- Средние простои в ремонте каждого станка в год – 270 ч.
- В первую смену работает 14 станков, во вторую – 6.

Задача 17

Рассчитайте годовую сумму амортизации способом списания стоимости по сумме лет полезного использования, если был приобретен объект основных средств стоимостью 560 тыс. руб. Срок полезного использования был установлен в 4 года.

Контрольные вопросы

1. Что называется основными фондами?
2. Признаки классификации основных фондов предприятия.
3. Износ и его сущность.
4. Виды износа.
5. Амортизационные отчисления, методика их расчета.
6. Показатели использования основных фондов, методика их расчета.
7. Структура основных фондов, основного капитала.
8. Активная часть производственных фондов.
9. Пассивная часть основных производственных фондов.

Требования к оформлению отчетного материала: расчеты оформить в рабочей тетради, с указанием номера задачи, формулами и ответами на вопросы.

Форма контроля: проверка рабочей тетради, устный опрос

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки:

Оценка 5	Решил правильно 17 задач, ответил на устно на 2 вопроса
Оценка 4	Решил правильно 17-13 задач, ответил на устно на 1 вопрос
Оценка 3	Решил правильно 13-10 задач, ответил на устно на 1 вопрос
Оценка 2	Решил правильно 8-1 задачу, не ответил на вопрос

Практическая работа № 7

Оценка эффективности оборотных средств предприятия

Количество часов на выполнение: 2 часа

Цель работы: овладение методикой расчета показателей основных средств предприятия

Оборудование: калькулятор, рабочая тетрадь, ручка, линейка.

Задание: решить задачи, используя лекции по данной теме и ответить на вопросы используя литературу.

Методика выполнения задания:

1. Изучите теоретический материал по данной теме.
2. Ознакомьтесь с типовыми задачами.
3. Решите задачи.

Теоретический материал

Предприятия работают с целью получения прибыли. Оптимизировав показатели использования оборотных средств, они получают возможность снизить затраты и себестоимость готовой продукции. Это повышает конкурентоспособность товаров и услуг, позволяя увеличить при этом рентабельность. Поэтому для оценки работы организации используются определенные показатели. В частности, эффективности использования оборотных средств. Аналитики на основе полученных таким путем данных могут оптимизировать организацию производства.

Оборотные активы — это ресурсы, которые участвуют в сфере обращения и производства для обеспечения непрерывного технологического цикла и реализации готовых продуктов. В их состав входят фонды обращения и производственные фонды.

В первом случае это средства, которые принимают непосредственное участие в осуществлении циркуляции ресурсов, а во втором они усваиваются в течение одного производственного цикла и формируют себестоимость.

Эффективность использования оборотных средств заключается в их способности оперативно превращаться в денежную форму и возвращаться в форме прибыли назад. Этот цикл состоит из стадии закупки компонентов, создания товаров и их реализации. Источники формирования

На скорость обращения производственных ресурсов влияет множество факторов. Для этого показатели использования оборотных средств должны

рассматриваться в разрезе их структуры. Это позволяет определить, какая статья оказывает большее влияние на общую картину, а какая меньше.

Анализируя использование оборотных средств, финансовая служба должна проводить оценку, исходя из рассмотрения источников формирования этих активов. Капитал, который направляется на организацию производственной деятельности, может быть собственным или заемным.

Собственные финансовые источники не требуют платы за свое использование в обороте. Поэтому их использовать предпочтительнее. Но для расширения своих возможностей компания может направлять в оборотные активы платные источники финансирования.

Прибыль от подобных мероприятий должна быть выше, чем плата за пользование капиталом кредиторов.

Оборачиваемость

Одним из самых главных индикаторов целесообразного использования оборотных средств считается коэффициент оборачиваемости. Он предоставляет информацию о том, как быстро вложенные в производство финансовые ресурсы перерабатываются и возвращаются к предприятию в виде прибыли. Чем быстрее происходит этот процесс, тем рентабельнее производство.

Анализ использования оборотных средств не обходится без расчета этого показателя. Он предоставляет информацию аналитику о количестве циклов, которые успевает выполнить капитал за определенный период. Чем их больше, тем быстрее компания получала прибыль в отчетном периоде. Следовательно, ее общая сумма также будет выше.

Коэффициент оборачиваемости находится по следующей формуле:

$$КО = ВР / ОС_{\text{сред.}}, \quad (1)$$

где ВР — выручка от продажи продукции,

ОС_{сред.} — среднее количество оборотных активов за отчетный период.

$$ОС_{\text{сред.}} = (ОС(\text{начало периода}) + ОС(\text{конец периода})) / 2 \quad (2)$$

Далее аналитик может определить количество дней, которое необходимо предприятию для проведения одного полного цикла.

Длительность оборота

Коэффициенты использования оборотных средств, которые применяет в своей аналитической деятельности финансовая служба компании, предполагают расчет длительности периода, за который происходит один полный цикл.

В зависимости от сферы деятельности компании, он может рассчитываться ежемесячно, поквартально или за год.

Для расчета берут коэффициент, показывающий количество циклов в отчетном периоде, и сравнивают его с продолжительностью этого отрезка времени. Формула будет при этом выглядеть так:

$$Д = Т / КО, \quad (3)$$

где Т — количество дней в периоде.

Сравнивая эти показатели в динамике, можно сделать вывод, высвободились или дополнительно привлеклись средства в оборот. С

ускорением этого процесса у компании появляется возможность направить свободные средства на другие важные нужды.

Коэффициент загрузки

Оценка использования оборотных средств предполагает производить расчет количества ресурсов, направляемых на получение 1 руб. выручки от продаж. Подобный анализ дает возможность руководству компании найти пути усовершенствования использования оборотных средств в будущем.

Коэффициент загрузки находится по следующей формуле:

$$КЗ = \text{ОС}_{\text{сред}} / \text{ВР} \quad (4)$$

Если умножить полученный результат на 100, можно получить оборотную фондоемкость в процентном выражении. Это отражает рентабельность использования финансовых ресурсов для получения большего количества выторга.

Пример расчета

Предприятие в отчетном периоде получило выручку от реализации в размере 20 тыс. руб., а среднее количество оборотных активов при этом составило 5 тыс. руб. При проведении планирования финансовая служба предусмотрела увеличение объема реализации на 20 %. При этом было рассчитано, что коэффициент оборачиваемости ускорится ровно на 1 раз.

Необходимо определить количество высвободившихся из оборота средств.

Расчет будет таким:

$$\text{КО} = 20 / 5 = 4 \text{ об.}$$

$$\text{Д} = 360 / 4 = 90 \text{ дней.}$$

В плановом периоде количество оборотов составит на 1 больше.

Значит, их всего планируется совершить 5 циклов.

Каждый из них будет равняться 72 дням.

Если выручка в плановом периоде увеличится на 20 %, она будет равна 24 тыс. руб. Высвобождение средств составит: $\text{ВС} = 24 / 4 - 24 / 5 = 1,2$ тыс. руб.

Эти средства компания может вложить в модернизацию оборудования или освоение новых технологий производства.

Пути улучшения показателей

Чтобы оптимизировать работу финансовых источников, руководство предприятия должно рассмотреть следующие пути использования оборотных средств. Рационально использовать имеющиеся ресурсы можно в случае их нормирования и разумного уменьшения. Для этого можно ликвидировать сверхнормативные запасы. В некоторых случаях необходимо совершенствовать сам подход к нормированию, делать его приближенным к условиям производства. Служба снабжения и складское хозяйство также могут потребовать к себе повышенного внимания со стороны руководства. Улучшение организации ее работы поможет сократить оборот. Применение новых технологий, оборудования также способствует ускорению оборачиваемости. Рассмотрев основные показатели использования оборотных средств, возможно сделать вывод, что их применение позволяет руководству выявить

сдерживающие факторы и устранить их в будущем на всех стадиях цикла. От этого прямо зависит получение большей суммы выручки от реализации.

Задачи:

1. Годовой объем реализации продукции составил 1500 шт. продукции, себестоимость единицы продукции – 100000 руб., цена реализации на 15% превышает себестоимость, среднегодовой остаток оборотных средств - 150 млн. руб.

Определить коэффициент оборачиваемости оборотных средств, длительность одного оборота и коэффициент загрузки.

2. Выручка от реализации продукции составила в отчетном году 113 млн. руб., а в следующем (плановом) году выручка должна составить 135 млн. руб. Средний остаток оборотных средств в отчетном году – 25 млн. руб., в плановом году – 24 млн. руб.

Определить: отчетное и плановое количество оборотов оборотных средств, отчетную и плановую длительности одного оборота

Ответить на вопросы:

1. Что понимается под оборотными средствами?
2. Что понимается под оборотными производственными фондами?
3. Что понимается под фондами обращения?
4. Каковы источники образования оборотных средств?
5. Какие элементы входят в состав производственных запасов?
6. Как определяются нормативы оборотных средств?
7. Какие показатели принимаются для оценки эффективности использования оборотных средств?
8. Какие факторы способствуют ускорению оборачиваемости оборотных средств?

Требования к оформлению отчетного материала: расчеты оформить в рабочей тетради, с указанием номера задачи, формулами и ответами.

Форма контроля: проверка письменной тетради, опрос

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки: указаны во введении

Оценка 5	Решил правильно 2 задач, ответил на устно на 3 вопроса
Оценка 4	Решил правильно 2 задач с мелкими недочетами, ответил на устно на 2 вопроса
Оценка 3	Решил правильно 1 задач, ответил на устно на 1 вопрос
Оценка 2	Не решил задачу, не ответил на вопрос

Практическая работа № 8

Составление бизнес-плана

Количество часов на выполнение: 2

Цель работы: Закрепление теоретических навыков

Оборудование: тетрадь, калькулятор, ручка

Задание: разработать бизнес план, ответить на вопросы

Методика выполнения задания:

1. Прочитать теоретический материал
2. Ознакомиться с выданным заданием.

Теоретический материал

Процесс бизнес-планирования, начинается со сбора всей необходимой информации об организации и ее деятельности.

Бизнес-планирование— это процесс составления и обоснования предпринимательского проекта, способствующего развитию организации, повышению ее конкурентоспособности и экономической эффективности.

Перед составлением бизнес-плана необходимо продумать следующие моменты:

- на какой срок должен быть рассчитан бизнес-план;
- для кого предназначен бизнес-план;
- для чего необходим бизнес-план.

Бизнес-план включает в себя семь основных разделов. Рассмотрим основные разделы бизнес-плана более подробно.

Резюме: обоснование целесообразности применения бизнес-плана, его краткое изложение

Описание деятельности организации: анализ ситуации и на рынке в настоящем и будущем, выявление угроз и перспектив

Рыночная стратегия: определение целевого рынка рыночных сегментов, места организации на рынке

Анализ конкуренции: поиск сильных и слабых сторон конкурентов и возможностей их использования

Разработка плана: описание перспектив развития организации с приведением планового бюджета

План управления и операционной деятельности: рекомендации по управлению организацией для достижения поставленных целей

Финансовый план: приведение плановых финансовых показателей (прибыль, рентабельность и т.д.)

Раздел 1. Резюме. В рамках общего контура бизнес-плана резюме будет следовать за титульным листом. Резюме содержит в себе краткую, но очень емкую информацию о бизнес-плане в целом. В резюме излагаются конкретные цели и условия его реализации, необходимые для этого ресурсы, а также обосновывается целесообразность его применения с описанием перспектив развития организации.

Резюме необходимо для того, чтобы привлечь читателя, которым может быть потенциальный инвестор, владелец бизнеса или руководитель организации. Чтобы устранить необходимость изучения всего бизнес-плана, размер которого может достигать более сотни страниц, создается его краткое резюме, в котором можно ознакомиться с сущностью бизнес-плана и оставить общее представление о нем.

Раздел 2. Описание деятельности организации. Описание бизнеса, как правило, начинается с краткого описания отрасли или рынка. При описании рынка необходимо проанализировать текущую рыночную ситуацию и составить

прогноз его развития выделением возможных угроз и возможностей, преимуществ для организации.

Этот раздел также должен содержать информацию обо всех различных рынках в данной отрасли, в том числе новых продуктах и событиях, которые могут принести пользу или негативно повлиять на бизнес. Необходимо подробно оценить влияние взаимодополняемых товаров и услуг (товаров-комплиментов) и взаимозаменяемых товаров и услуг (товаров-субститутов), а также перспективы развития этих рынков.

Раздел 3. Рыночная стратегия. Стратегия поведения организации на рынке рынка является результатом тщательного анализа рынка. Анализ рынка заставляет предпринимателя ознакомиться со всеми аспектами рынка, так что может быть определен целевой рынок и его целевые сегменты для организации, а также место, которое она может занять на этом рынке.

Раздел 4. Анализ конкуренции. Цель данного анализа заключается в определении сильных и слабых сторон конкурентов на целевом рынке и поиске стратегии, которая обеспечит организацию преимуществами перед конкурентами. Также выявляются любые недостатки существующей на рынке продукции, представленной конкурентами, которые могут быть использованы в течение полного цикла разработки продукта.

Раздел 5. Разработка плана. Цель составления плана развития организации заключается в предоставлении владельцам бизнеса или инвесторам информации о возможностях развития бизнеса: разработке и выпуске новой продукции, оптимизации производственного процесса, внедрении инноваций, использовании новых маркетинговых инструментов и т.д. Здесь также приводится плановый бюджет, необходимый для реализации плана.

Раздел 6. План управления и операционной деятельности. Здесь фактически должны быть представлены задачи, необходимые для достижения цели, поставленной в предыдущем разделе. Данный раздел содержит рекомендации по управлению организацией для достижения поставленных целей, логистику организации, описание обязанностей управленческой команды, задач, возложенных на каждое подразделение внутри компании, а также описание расходов, связанных с операционной деятельностью организации.

Раздел 7. Финансовый план. Финансовые данные всегда приводятся в заключительном разделе бизнес-плана, но это не означает, что они менее важны, чем предыдущий материал. Здесь определяются срок окупаемости инвестиций, планируемая норма прибыли, рентабельности и т.д.

Бизнес-план выполняет две следующие основные функции:

- 1) внешнюю функцию: ознакомить заинтересованных субъектов внешней среды (институты финансово-кредитного сектора, инвесторов, учредителей, партнеров по бизнесу и т.д.) с сущностью и основными аспектами бизнес-плана;
- 2) внутреннюю функцию: создать целостную систему управления реализацией бизнес-плана (аппаратом управления, персоналом) предприятия.

Можно выделить следующие главные принципы бизнес-планирования:

— адекватность — бизнес-план в общем и содержание его отдельных разделов должны соответствовать имеющимся рыночным условиям, размерам и возможностям предприятия, его ресурсному обеспечению и т.д.;

— целевой характер — содержание отдельных разделов бизнес-плана должно раскрывать предпринимательскую идею;

— системность — показатели, рассчитанные во время бизнес-планирования, должны быть увязаны в единую систему и согласовываться между собой;

— научность — все расчеты, проведенные при разработке бизнес-плана, должны основываться исключительно на научных подходах и методиках;

— оптимальность — во время бизнес-планирования нужно обеспечить избрание лучшего варианта реализации предпринимательского проекта.

Основными методами проведения плановых расчетов и обоснования идей при бизнес-планировании являются:

— метод оптимизации — предусматривает проведение расчетов согласно отдельным сценариям и избрание оптимального

по выбранным перед разработкой бизнес-плана критериям оптимальности;

— метод целевой прибыли — основывается на определении размера прибыли, который является желанным для организации, после чего рассчитывается ресурсное обеспечение и объемы товарооборота, за счет которых он может быть обеспечен;

— индикативный метод — предусматривает расчет критических ограничений объемов деятельности организации, при которых достигается целесообразность ее функционирования, безубыточность ее деятельности, минимальная рентабельность вложенного в организацию (проект) капитала, эффективность использования ресурсов и т.п.;

— балансовый метод — основывается на увязке (посредством составления условного баланса) желаемых результатов деятельности организации (реализации предпринимательского проекта) с соответствующим ресурсным обеспечением для достижения этих показателей;

— нормативный метод — предусматривает расчет показателей на основе использования научно обоснованных норм и нормативов;

— опытно-статистический метод (используется в условиях, когда невозможно применить приведенные выше методы для расчета плановых показателей) — предполагает использование накопленного опыта и интуитивных подходов для определения необходимых плановых показателей.

Информационную базу бизнес-планирования можно условно разделить на внутреннюю, которую можно получить непосредственно в самой организации (финансовая и статистическая отчетность, информация управленческого учета) и внешнюю, получение которой возможно только из внешней среды функционирования организации (статистические бюллетени, результаты маркетинговых исследований рынка, нормативно-правовые акты). Предпринимательская идея, воплощенная в конкретном товаре или услуге, может быть успешной только тогда, когда она пользуется спросом у потребителей.

Поэтому чрезвычайно важной для организации является маркетинговая информация (о потенциальных потребителях ее товаров, их потребностях, платежеспособном спросе, технических, эксплуатационных и потребительских качествах аналогичных видов товаров и ценах на них, особенностях продажи товаров и послепродажного обслуживания; конкуренции на рынке и т.д.).

Сбор производственной информации (организация и технология продажи, необходимое торгово-технологическое оборудование, специальности и квалификация работников, потребность в складских и торговых площадях, ожидаемые издержки обращения и т.д.) является необходимым элементом подготовительной стадии разработки бизнес-плана.

С целью обеспечения надлежащего уровня рентабельности и окупаемости затрат на реализацию бизнес-плана следует собрать финансовую информацию: об уровне рентабельности аналогичных предпринимательских проектов, которые были реализованы (реализуются); о размерах необходимых капиталовложений, связанных с подготовкой реализации проекта; о потребности в кратко- и долгосрочных кредитах; об особенностях движения денежных средств в сфере бизнеса и т.д.

Можно основываться на таких источниках получения информации, как бухгалтерская, статистическая и оперативная отчетность; собственный опыт практической работы; непосредственные контакты с потенциальными потребителями, поставщиками, контрагентами; информация о конкурентах, полученная в результате приобретения их товаров, посещение специализированных выставок, сбор рекламной информации; статистическая информация о тенденциях развития отрасли; текущие аналитические обзоры экономической ситуации; публикации по вопросам развития бизнеса и т.д.

Обобщение опыта предпринимательской деятельности позволяет выделить во время работы над бизнес-планом три стадии: начальную, подготовительную и основную. Начальная стадия разработки бизнес-плана предполагает поиск предпринимательской идеи и ее обоснование.

На подготовительной стадии собирается и обрабатывается информация, которая касается предпринимательского проекта, его характеристик, сильных и слабых сторон и т.д. На основной стадии производится непосредственно разработка бизнес-плана.

Бизнес-планирование позволяет выполнять целый комплекс задач организации, связанных с реализацией предпринимательского проекта: определением потребности в материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах, мобилизацией источников их получения, оценкой ожидаемой эффективности использования указанных ресурсов. Именно бизнес-планирование позволяет сформировать организационно-экономический механизм инвестиционной и инновационной деятельности современных организаций.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается различие между долгосрочным и стратегическим планированием?
2. Каковы механизмы координации деятельности предприятия?

3. Какова модель структуры организации?
4. Каковы основные части организации?
5. Какие аспекты теории функционирования организации вы можете назвать?

6. Какие основные разделы выделяются в бизнес-плане?

Разработайте бизнес-план

Описание бизнеса

Сегмент рынка

Подготовительные этапы займут у меня _____ месяцев

Я выбираю следующую организационно-правовую форму

Для бизнеса мне (не) понадобятся наемные работники

Мои преимущества перед конкурентами: (не менее 10)

Мой бизнес подвержен действию следующих факторов риска:

Расходы: аренду или покупку помещения

на оборудование

на товар или расходные материалы

на ремонт оборудования

транспортные расходы (использование личного а/м, покупка или аренда)

на заработную плату работникам

коммунальные платежи

Непредвиденные расходы ($\approx 20\%$ от всех расходов)

Итого

Расход

Расчет дохода

Итого доход

Прибыль составит _____ без вычета налогов.

Вывод. Мой бизнес-план (не) жизнеспособен, потому

что _____

Требования к оформлению отчетного материала: на отдельном листе А4, обязателен первый титульный лист, сам бизнес-план оформляется (шрифт Times New Roman, размер шрифта составляет 14, между строками ставим интервал одинарный, ширина левого поля составляет 30 мм, нижнего 20 мм, левого 30 мм, правого 20 мм.

Форма контроля: проверка бизнес плана

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки:

Зачет	Справился с заданием
Не зачет	Не справился с заданием

Практическая работа № 9

Расчет показателей производительности труда.

Расчет заработной платы.

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: овладение методикой расчета производительности труда и расчета заработной платы

Оборудование: тетрадь, калькулятор, ручка, карандаш, линейка

Задание: решить задачи и ответить на вопросы

Методика выполнения задания:

Повторить лекционный материал

1. Ознакомиться с выданным заданием.
2. Решить задачу и оформить ее
3. Сделать вывод.
4. Ответить на контрольные вопросы.

Производительность труда

В.А. Вайсбурд считает, что как «экономическая категория, производительность труда отражает эффективность затрат живого труда в процессе целесообразной деятельности по созданию потребительских стоимостей». Он определяет производительность труда как один из показателей экономической эффективности производства, характеризующий степень результативности, плодотворности использования живого труда в процессе производственной деятельности и затрат живого труда.

Таким образом, производительность труда – мера (измеритель) эффективности труда. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за какое-то время. Обратная величина – трудоемкость – измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции.

Изменение соотношения между затратами рабочего времени и количеством произведенной продукции характеризует движение производительности труда. Производительность труда растет, когда определенное количество продукции производится при меньших затратах рабочего времени, и падает, когда на производство того же количества продукции затрачивается больше рабочего времени.

Понятие «производительность труда» отлично от широко применяемых на Западе понятий «производительность организационной системы» и «общая производительность (или продуктивность)», которые часто используются как синонимы понятия «эффективность».

Дополнительные частные показатели эффективности труда:

- 1) производительность труда и ее изменения;
- 2) доля изменения выработки за счет изменения интенсивного показателя - производительности труда; качество работы; квалификация работника;
- 3) затраты живого труда на полученную прибыль;
- 4) экономия живого труда;
- 5) экономия средств на заработную плату;
- 6) рациональное использование рабочего времени.

Для целостного представления системы измерения производительности труда рассмотрим основные ее элементы, представленные на рисунке 1.

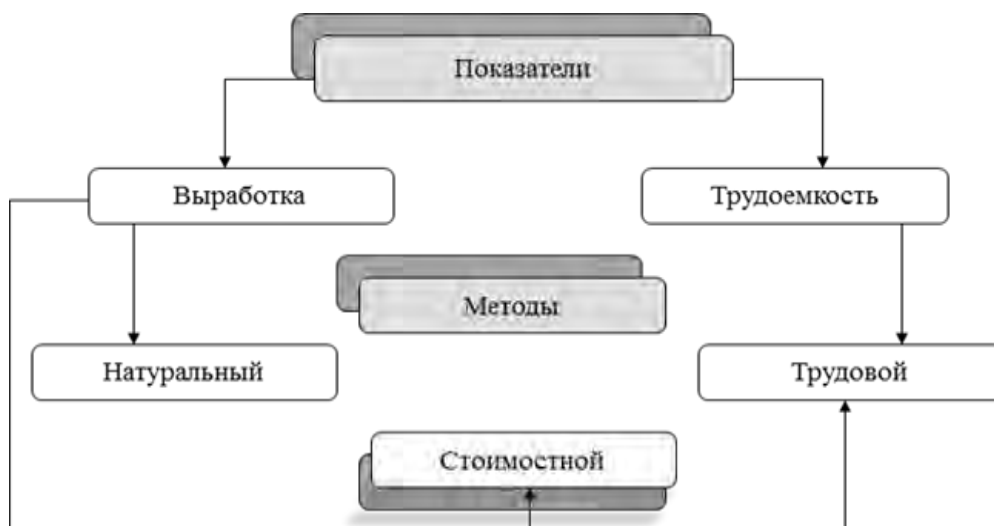


Рисунок 1 – Основные элементы измерения производительности труда

По отношению к показателю выработки трудоемкость является обратной величиной. Поэтому, как правило, выработку называют прямым, а трудоемкость - обратным показателем производительности труда.

Трудоемкость продукции является не только показателем производительности живого труда, но и важным инструментом определения потребной численности работников, расчета средств на оплату труда, оценки влияния факторов и выявления резервов повышения производительности труда.

Повышение производительности труда выступает движущей силой роста не только экономической, но и социальной эффективности труда. Определение возможностей роста повышения производительности труда является важным этапом аналитической работы любого предприятия.

Под ростом производительности труда понимается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства, так как, во-первых – сокращаются текущие издержки на производство единицы продукции по статье «Заработная плата основных производственных рабочих», а во-вторых – производится больше продукции в единицу времени.

Рост производительности с точки зрения использования рабочей силы достигается путем возрастания сложности труда и увеличения его интенсивности. Интенсивное воспроизводство рабочей силы должно сопровождаться постоянным усложнением труда на основе совершенствования профессионально-квалификационной структуры рабочей силы. Углубление процесса интенсификации воспроизводства рабочей силы возможно только на основе повышения активной роли экономических отношений, ответственности и заинтересованности участников производства в качественном совершенствовании.

Следует учитывать различия в содержании понятий факторов, условий и резервов роста производительности труда.

В процессе планирования производительности может быть использована классификация факторов, определяющих ее динамику на уровне организации, рисунок 2. Акцент в данной классификации делается на человеческие ресурсы.



Рисунок 2 – Факторы динамики производительности труда на уровне организации

В данном случае производительность рассматривается как показатель среднего объема продукта труда (продукции, оборота, услуг) на единицу всех затраченных ресурсов. При расчете общей производительности учитываются затраты не только труда, но и всех иных экономических ресурсов – земли, предпринимательства, капитала, т.е. производительность характеризует объем работы, приходящийся на единицу всех вводимых факторов производства.

Задания (типовые) по определению производительности

Задача №1

На машиностроительном заводе произведено 1000 шестеренок. При этом на производство одной шестеренки у рабочих уходило 4 часа. Требуется рассчитать производительность труда рабочих.

Решение задачи

Производительность труда определяется по формуле:

Производительность труда = Количество произведенной продукции / время, затраченное на производство единицы продукции.

Рассчитаем производительность труда рабочих машиностроительного завода.

Производительность труда = $1000/4=250$ (штук в час).

Ответ: Рабочие работают с производительностью 250 шт/час.

Задача №2

На автомобильном заводе произведено 20 автомобилей Ваз. Общее время производства (производственный цикл) составило 50 дней. Простой за период

составил 2 дня. Изготовлением автомобилей занималось 15 сотрудников. Необходимо рассчитать производительность труда рабочих.

Решение

Производительность труда можно найти по формуле:

Производительность труда = Количество произведенной продукции / время, затраченное на производство единицы продукции.

Найдем производительность труда рабочих машиностроительного завода.

Если всего затрачено 50 дней, и изготовлено 20 автомобилей, но на один автомобиль потрачено в среднем $50/20=2,5$ (дня).

Тогда производительность труда = $20/2,5=8$ (штук в день).

Производительность труда можно рассчитать по более уточненной формуле, учитывающей простои и перерывы в работе.

В данном случае она рассчитывается следующим образом:

Производительность труда = [Количество произведенной продукции * (1 - время простоя/общее время производства)] / [время, затраченное на производство единицы продукции одним работником * Общее число работников, занятых в производстве].

Поскольку производством занимались 15 сотрудников, всего затрачено 50 дней, и за период произвели 20 авто, то время, затраченное на производство единицы продукции одним сотрудником, будет равно $50/15/20= 0,167$ (дней).

Следовательно, производительность труда = $[20 * (1-2/50)] / [0,167*15]=19,2/2,505=7,7$ (штук в день).

Ответ: Рабочие изготавливают 7,7 изделий в день.

Заработная плата

Организация оплаты труда складывается из трех взаимосвязанных элементов: нормирования труда, дифференциации уровней заработной платы (трудовых доходов), форм и систем оплаты труда.

Основным видом оплаты труда является заработная плата.

Заработная плата – это форма личных денежных доходов трудящихся, получаемых за затраты труда определенного количества и качества и его индивидуальные и коллективные результаты, начисляемые по правилам и нормам, установленным компетентными органами.

Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата – денежные средства, которые получает работник за свой труд на предприятии, включая основные и дополнительные выплаты, т. е. сумма денег, которую получает работник за свой труд.

(Она характеризует уровень заработка, дохода. Так как государство устанавливает прямые налоги на заработную плату, то выделяют начисленную (причитающуюся за работу) и выплаченную (выданную за работу) заработную плату.)

Реальная заработная плата – объем товаров и услуг, который эквивалентен заработной плате работника на внутреннем товарном рынке, т. е. объем товаров и услуг, который можно приобрести на полученные деньги.

(Она характеризует уровень потребления и благосостояния работника. Реальная зарплата зависит от размеров номинальной зарплаты, взимаемых налогов и уровня цен на предметы потребления.)

Различают следующие формы заработной платы:

- сдельную – заработная плата начисляется по заранее установленной расценке за каждую единицу выполненной работы (изготовленной продукции) с учетом качества.

- повременную – заработная плата начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время (час, день, неделю, месяц).

Сдельную форму оплаты труда применяют на участках производства, где преобладает ручной или машинно-ручной труд. При сдельной оплате труда существует прямая зависимость заработной платы работника от его квалификации (тарифного разряда) и количества принятой техническим контролем продукции.

Сдельная форма заработной платы подразделяется на системы по признакам:

- по способу определению сдельной расценки – прямые, косвенные, прогрессивные, аккордные;

- по способу расчета с трудящимися – индивидуальные и коллективные;

- по способу материального поощрения – простые и премиальные.

Прямая сдельная оплата – заработок зависит от количества произведенной годной продукции (слабо материально заинтересовывает рабочих в повышении качественных показателей работы и в экономии расходования материальных ценностей).

Коллективная (бригадная) сдельная оплата – заработок начисляется по результатам работы всего коллектива (бригады). Заработная плата выплачивается коллективу по единой сдельной расценке за весь объем качественно выполненных работ, а затем заработок распределяется между членами бригады пропорционально уровню тарифной ставки и фактически отработанному времени с учетом коэффициента трудового участия (КТУ) каждого работника. КТУ работника зависит от квалификации, фактически отработанного времени, производительности труда, сложности и качества выполняемых работ, соблюдения дисциплины. Порядок определения и применения КТУ устанавливается коллективом. В зависимости от вклада КТУ может повышаться или понижаться. Заработок каждого работника зависит от трудового вклада всех остальных членов бригады.

Сдельно-премиальная оплата – предполагает сочетание сдельного заработка с премией за количественные и качественные показатели (выполнение производственных заданий, рост производительности труда, улучшение качества продукции, освоение новой техники и технологии).

Сдельно-прогрессивная оплата – труд в пределах установленной нормы оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх установленной нормы – по повышенным (прогрессивным) сдельным расценкам.

Аккордная оплата – заработок определяется за весь объем качественно произведенной работы с учетом срока выполнения (ремонтные, аварийные работы, чрезвычайные ситуации).

Повременная оплата труда применяется там, где процесс нормирования труда затруднен, где условия производства очень быстро меняется (опытное, мелкосерийное, уникальное) либо не существует зависимости между интенсивностью труда работников и количеством произведенной продукции.

При повременной оплате труда существует прямая зависимость уровня заработной платы работника от его квалификации и фактически отработанного на производстве времени.

Простая повременная оплата – заработок начисляется за фактически отработанное время по присвоенной рабочему тарифной ставке (не заинтересовывает работников в повышении качества и количества работ, но необходима в тех случаях, когда труд тяжело поддается нормированию, например, дежурные электрики, наладчики).

Повременно-премиальная оплата – заработок представляет собой оплату по тарифу и премию, выплачиваемую за улучшение результатов, количественных и качественных показателей труда.

Таблица 2 - Системы оплаты труда рабочих

Формы и системы оплаты труда	Порядок расчета заработной платы рабочих
1. Сдельная: 1.1. Прямая сдельная: оплата труда по сдельным расценкам непосредственно за количество произведенной продукции.	$ЗП_{п.с} = P_{ед} Q,$ где $ЗП_{п.с}$ – сдельный заработок рабочего при прямой сдельной системе оплаты труда, р.; $P_{ед}$ – сдельная расценка за единицу выполненного объема работ, р.; Q – объем работ, ед. продукции; $P_{ед} = \frac{T_{ст}}{H_{выр}} \quad \text{или} \quad P_{ед} = T_{ст} H_{вр},$ где $T_{ст}$ – тарифная ставка (часовая, дневная); $H_{выр}$ – норма выработки, ед. продукции/ час (смену); $H_{вр}$ – норма времени, часов, смен на ед. продукции.

1.2. Сдельно-премиальная: оплата труда по прямым сдельным расценкам за выполненный объем работ плюс премия за выполнение и перевыполнение установленных показателей работы.	$ЗП_{с.пр} = ЗП_{п.с} + П = ЗП_{п.с} \left(1 + \frac{П_{пр}}{100} \right),$ где $ЗП_{с.пр}$ – сдельный заработок рабочего при сдельно-премиальной системе оплаты труда, р.; $П$ – премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, р.; $П_{пр}$ – процент премии за выполнение показателей премирования, %.
1.3. Аккордная: сумма заработка определяется до начала выполнения работы по действующим нормам и сдельным расценкам. Премия выплачивается за сокращение сроков выполнения работ.	$ЗП_{аккорд} = P_{ед}Q + П_{сокp.сp},$ где $ЗП_{аккорд}$ – заработная плата рабочих при аккордной системе оплаты труда, р.; $П_{сокp.сp}$ – премия за сокращение сроков выполнения работ, р.
1.4. Сдельно-прогрессивная: оплата труда по сдельным расценкам в пределах установленной нормы, а за выполнение работы сверх установленной нормы – по прогрессивно возрастающим сдельным расценкам.	$ЗП_{с.прогр} = P_{сд}Q_{норм} + P_{>сд}\Delta Q,$ где $ЗП_{с.прогр}$ – сдельный заработок рабочего при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда, р.; $P_{сд}$ – сдельная расценка за объем работ в пределах нормы, р.; $Q_{норм}$ – объем работ в пределах нормы, ед. продукции; $P_{>сд}$ – прогрессивно возрастающая сдельная расценка за выполнение работ сверх нормы, р.; ΔQ – объем работ сверх установленной нормы, ед. продукции.
1.5. Косвенно-сдельная: размер оплаты труда рабочего напрямую зависит от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Данная система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих.	$ЗП_{к.с} = T_{ст}t_{раб}K_{вып.пл.осн.раб},$ где $ЗП_{к.с}$ – заработная плата рабочего при косвенно-сдельной системе оплаты труда, р.; $t_{раб}$ – фактически отработанное количество дней в месяце, дн.; $K_{вып.пл.осн.раб}$ – коэффициент выполнения планового задания основными рабочими, доли ед.

	$K_{\text{вып.пл.осн.раб}} = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{пл}}},$ где $Q_{\text{факт}}$ и $Q_{\text{пл}}$ – соответственно фактический и плановый объемы работ, ед. продукции.
2. Повременная: 2.1. Простая повременная: по тарифной ставке в соответствии с разрядом за фактически отработанное время.	$ЗП_{\text{п.повр}} = T_{\text{ст}} t_{\text{раб}},$ где $ЗП_{\text{п.повр}}$ – заработная плата при простой повременной системе оплаты труда, р.
2.2. Повременно-премиальная: по тарифным ставкам за фактически отработанное время плюс премия за выполнение количественных и качественных показателей согласно Положению о премировании.	$ЗП_{\text{повр.пр}} = T_{\text{ст}} t_{\text{раб}} + П_{\text{пол}},$ $ЗП_{\text{повр.пр}}$ – заработная плата рабочих при повременно-премиальной системе оплаты труда, р.; $П_{\text{пол}}$ – премия за выполнение количественных и качественных показателей согласно Положению о премировании работников.

Должностной оклад – повременная форма оплаты труда, которая выплачивается при полной отработке работниками установленных графиком выходов в календарном месяце.

Должностные оклады зависят от занимаемой должности, сложности работы и размера предприятия (начальник производственно-технического отдела, энергетик).

Районные коэффициенты к заработной плате – показатель увеличения заработной платы в зависимости от места расположения предприятия. Они являются средством межрайонного регулирования заработной платы.

Для восточных и северных районов страны установлены коэффициенты 1,3 ÷ 1,4, для районов Крайнего Севера 1,5 ÷ 2.

Фонд заработной платы – сумма денежных средств, необходимая для оплаты труда работников за определенное время (квартал, год).

В состав фонда заработной платы входит основная и дополнительная заработная плата. На соотношение основной и дополнительной зарплаты оказывают влияние два фактора:

- уровень организации производства на предприятии и свойственное ему качество нормирования труда;
- влияние профсоюзной организации.

Основная часть заработной платы зависит от квалификации работника, сложности работы, условий труда, отработанного времени и количества

произведенной продукции. Дополнительная часть заработной платы включает премию и различного рода выплаты.

Планирование фонда заработной платы включает в себя расчет средней заработной платы, определение фонда заработной платы (по категории работников и в общем) с учетом фондов материального поощрения, то есть с учетом премиальных доплат (для разных предприятий).

Доплаты начисляются за:

- работу в ночное время;
- работу в праздничные и выходные дни;
- совмещение профессий;
- руководство бригадой;
- обучение учеников;
- тяжелые и вредные условия труда;
- работу в районах с неблагоприятными климатическими условиями.

Основой организации номинальной заработной платы всех категорий промышленно-производственного персонала является тарифно-квалификационная система.

Технически обоснованные нормы позволяют определить количество затрачиваемого труда, а при помощи тарифной системы осуществляется оценка качества труда, учитывается различие между трудом квалифицированным и неквалифицированным, тяжелым и легким.

Основные элементы тарифной системы: тарифная ставка; тарифная сетка; тарифно-квалификационный справочник.

Уровень заработной платы рабочих различной квалификации определяется с помощью тарифных разрядов. Каждому рабочему в соответствии с его квалификацией присваивается тарифный разряд. 1-й разряд устанавливается рабочим, не имеющим квалификации, к нему относится самая простая работа. Все последующие разряды присваиваются по степени квалификации рабочих.

Каждому тарифному разряду соответствует определенная тарифная ставка, которая нарастает от разряда к разряду.

Тарифная ставка – абсолютный уровень оплаты труда рабочего за единицу времени (час, день, месяц) для каждого разряда.

Таблица, в которой приведены все разряды и тарифные ставки, называется тарифной сеткой.

Тарифная сетка – шкала, которая устанавливает соотношение в оплате труда между разрядами и тарифными коэффициентами.

Тарифный коэффициент – отношение тарифной ставки данного разряда к тарифной ставке 1-го разряда, т. е. во сколько раз работа последующего разряда сложнее, чем предыдущего.

Тарифный коэффициент 1-го разряда принимается за единицу. Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие им тарифные ставки больше тарифной ставки 1-го разряда.

Для любой из тарифных сеток устанавливается базовая тарифная ставка, т. е. уровень оплаты труда рабочего 1-го разряда. Для рабочего любой квалификации его тарифная ставка рассчитывается:

$$C_i = C_6 \cdot K_i, \text{ руб/ч,} \quad (1)$$

где C_6 – уровень оплаты труда рабочего 1-го разряда;

K_i – тарифный коэффициент данного разряда.

Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) разработан для основных производств и типовых видов работ. ЕТКС – основа при определении разряда рабочих.

Для всех существующих уровней квалификации (от 1-го разряда до высшего) справочник приводит основной перечень квалификационных требований: видов выполняемых работ и операций, владение технологическими приемами и навыками, умение работать на разных типах оборудования, скорость и качество выполняемых операций, теоретические знания в области техники и технологии.

На основании этих требований и аттестационной работы квалификационная комиссия присваивает работнику тот тарифный разряд, уровню которого соответствует качество труда работника.

Задачи

Задача 1

В предыдущем году было произведено продукции на сумму 225 млн р. В следующем году выпуск планируется увеличить на 10%. Численность работающих в предыдущем году составила 244 человека, в плановом году предусмотрено сократить ее на 31 человек. Определить, какое повышение производительности труда запланировано на предприятиях.

Задача 2

Рассчитать показатели динамики производительности труда продавцов торгового предприятия в отчетном году по сравнению с предыдущим в действительных и сопоставимых ценах по факторам:

- товарооборот на одного продавца (тыс. р): предыдущий год - 32,0; отчетный год - 45,5;
- индекс розничных цен отчетного года - 1,10;
- средний индекс трудоемкости товарооборота-1,15. Сделать выводы

Задача 3

Определить производительность труда на предприятии в отчетном и плановом периодах и ее изменение, если известно, что в отчетном году было произведено продукции на сумму 3400 тыс. р. Планом предусмотрено повысить ее выпуск на 20%. Численность работающих на предприятии в отчетном году - 3356 человек. Планом предусмотрено сократить ее до 89,85 %.

Задача 4

В II кв производительность труда одного рабочего составляла 4,9 тыс. дол. В III кв предприятие планирует выпустить продукции на сумму 20 млн дол и одновременно снизить численность рабочих на 180 человек

Задача 5

Деятельность двух предприятий, производящих одинаковую продукцию в рамках объединения, характеризуется данными, приведенными в таблице 3

Таблица 3- Показатели деятельности предприятий

Предприятие	Предыдущий период		Отчетный период	
	Объем производства евро	Численность работающих, человек	Объем производства игры	Численность работающих, человек
№ 1	1030000	450	1650000	380
№ 2	1500000	395	2540000	520

Рассчитать индексы изменения производительности труда рабочих каждого предприятия и общий процент повышения производительности труда на обоих предприятиях

Задача 6

Охарактеризовать динамику изменения производительности труда на торговом предприятии с учетом изменения среднего уровня розничных цеп на товары по данным таблице 4

Таблица 4- Изменение показателей производительности труда за 5 лет

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Розничный товарооборот, тыс. р	700	850	980	1000	1100
Среднесписочная численность работников, человек	39	41	42	38	45
Средний товарооборот на одного работника, тыс. р					
Индекс розничных цен	1,01	1,02	1,05	1,10	1,05
Индексы производительности труда, рассчитанные базисным способом, %					

Индексы производительности труда, рассчитанные цепным способом, %					
--	--	--	--	--	--

Задача 7

Часовая тарифная ставка геолога разряда 2, определяемая по шкале «Часовые тарифные ставки рабочих», равна 187,5 рубля, трудоёмкость выполненной им работы (регулировка, доводка, отработка и проверка систем под током) установлена в размере 560 нормо – часов. Найти размер заработной платы рабочего

Задача 8

Определить сдельную расценку и фактическую зарплату за смену рабочего с вредными условиями труда. При норме выработки за смену 40 куб.м, выработано фактически 47 куб.м Работа соответствует 3 разряду (ТСчас = 21,06 руб.).Доплаты за вредные условия труда 12% к тарифной ставке.

Задача 9

Бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 день вместо 14 дней по плану и заработала 50 тыс.руб. При этом было сэкономлено материалов на сумму 30 тыс.руб. Рассчитать общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100 % предусматривается премия в размере 15%, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка. Сверх этого предусмотрена выплата премии за экономию материала в размере 15 % фактической экономии. Определить заработок бригады.

Задача 10

Определить сдельную расценку и фактическую заработную плату за месяц рабочего с вредными условиями труда. Норма выработки за смену – 25 куб. м. Рабочий за месяц выработал 1150 куб.м. Работа тарифицируется по четвертому разряду (ТС час = 21,21 руб.). Доплата за вредность – 15 % к тарифной ставке.

Задача 11

Определить годовой ФЗП оператора рубительной машины 5 разряда (ТС час = 24,2 руб.), при следующих условиях: эффективный фонд рабочего времени – 1632 часа, премия 35 %, районный коэффициент -15 %, процентная надбавка – 50 %, процент дополнительной заработной платы – 19,6 %, выслуга лет – 11%.

Вопросы:

1. Понятие производительности труда и значение её статистического изучения.
2. Показатели уровня производительности труда.
3. Изучение динамики производительности труда.

4. Особенности расчета производительности труда в разных отраслях экономики и по видам экономической деятельности.

5. Статистические методы изучения факторов роста производительности труда.

6. Как определяется производительность труда работников на плановый период?

7. Какие факторы влияют на уровень производительности труда?

8. Какие показатели производительности труда Вы знаете?

9. Какие единицы измерения производительности труда Вы знаете?

10. Где планируется и рассчитывается индивидуальная производительность труда?

11. Определение заработной платы

12. Какие формы заработной платы существуют

13. Охарактеризовать сдельную форму оплаты труда

14. Охарактеризовать сдельную-прогрессивную форму оплаты труда

15. В чем главное отличие сдельной формы оплаты труда от повременной

Требования к оформлению отчетного материала: расчеты оформить в рабочей тетради, с указанием номера задачи, формулами, а также по итогам расчетов сделайте вывод.

Форма контроля: проверка рабочей тетради, устный опрос

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки:

Оценка 5	Решил правильно 11 задач, ответил на устно на 5 вопросов
Оценка 4	Решил правильно 10-9 задач, ответил на устно на 4 вопроса
Оценка 3	Решил правильно 8-7 задач, ответил на устно на 3 вопроса
Оценка 2	Решил правильно 6-0 задачу, не ответил на вопрос

Практическая работа № 10

Деловое общение

Количество часов на выполнение: 4 часа

Цель работы: отработка навыков общения в коллективе

Оборудование: тетрадь, ручка

Задание: выполнить задания

Методика выполнения задания:

1. прочитать упражнение с 1-7

2. следуя инструкции сделать его

3. далее приступить к заданию

Упражнение 1 «Молекулы».

Цель упражнения: раскрепощение участников.

Инструкция: «Представим себе, что все мы атомы. Атомы выглядят так (показать). Атомы постоянно двигаются и объединяются в молекулы. Число атомов в молекуле может быть разное, оно определяется тем, какое число я назову. Мы все сейчас начнем быстро двигаться, и я буду говорить, например,

три. И тогда атомы должны объединиться в молекулы по три атома в каждый. Молекулы выглядят так (показать)».

Возможная модификация: скорость движения атомов и собранных молекул зависит от температуры окружающей среды. Если ведущий называет отрицательную температуру, движение замедляется или даже останавливается, при повышении – ускоряется.

По завершению упражнения можно задать вопросы:

- Как вы себя чувствуете?

- Все ли соединились с теми, с кем хотели?

Упражнение 2 «Автобус»

Цель упражнения: отработка гибкости невербального поведения

Участники разбиваются на парочки. Инструкция следующая: «Сейчас вы пассажир автобуса. По сигналу «Красный» автобус останавливается на светофоре. Вдруг вы видите во встречном автобусе человека, которого вы давно не видели. Вы хотите договориться о встрече с ним в каком-то определенном месте и в определенное время. В вашем распоряжении – одна минута, пока автобусы стоят у светофора. По сигналу «Зеленый» загорается зеленый свет и автобусы разъезжаются».

После невербального проигрывания, участники тренинга делятся информацией о том, как они поняли друг друга. Обсуждают, каким образом владение невербальными средствами общения влияет на качество выполнения профессиональной деятельности?

Упражнение 3 «Испорченный телефон»

Цель упражнения: совершенствование навыков невербальной коммуникации; общение без помощи слов; способности понимать партнера на невербальном уровне.

Из зала выбираете пять человек, четыре из них выходят из комнаты. Пятому даёте текст: «У отца было 3 сына. Старший умный был детина, средний был ну так себе, младший сын был не в себе». Он должен без слов показать этот текст четвертому человеку, тот третьему, тот второму, и затем первому. Для лучшего запоминания первый человек может проговорить текст несколько раз. Потом, начиная с самого последнего человека, вы расспрашиваете, о чём был текст истории. Можно просить повторять текст, если тот, кому он передается, не понимает его.

Обсуждение того, какие средства рассказчик использовал для передачи сообщения. На что обращал в первую очередь внимание слушатель. Насколько слушатель менял коммуникативные средства, становясь рассказчиком.

Каким образом выявленные закономерности общения могут проявиться в процессе делового общения? Что необходимо учитывать, чтобы избежать негативных эффектов при восприятии и передачи информации?

Упражнение 4 «Побег из тюрьмы»

Цель упражнения: развитие способностей к эмпатии, пониманию мимики, языка телодвижений.

Участники группы становятся в две шеренги лицом друг к другу. Ведущий предлагает задание: «Первая шеренга будет играть преступников, вторая - их сообщников, которые пришли в тюрьму, для того чтобы устроить побег. Между вами звуконепроницаемая стеклянная перегородка. За короткое время свидания (5 минут) сообщники с помощью жестов и мимики должны «рассказать» преступникам, как они будут спасать их из тюрьмы (каждый «сообщник» спасает одного «преступника»)). После окончания игры «преступники» рассказывают о том, правильно ли они поняли план побега.

Обсуждают, каким образом владение невербальными средствами общения влияет на качество выполнения профессиональной деятельности?

Упражнение 5 «Зеркало»

Цель: отработка навыков подстройки к партнеру по общению.

Инструкция: «Сейчас вам предлагается выполнить несколько несложных заданий, вернее симитировать их выполнение. Для первого выполнения потребуется 2 участника».

Пара участников выходит вперед. Один из них — исполнитель, а другой — его зеркальное отражение, подражающее всем движениям исполнителя.

Остальные участники группы — зрители, они наблюдают за игрой пары и выставляют партнеру, играющему роль зеркала, оценку за артистизм. Затем партнеры в паре меняются ролями. Пары по очереди меняются, таким образом перед группой выступают все ее участники. Каждый выступает в двух ролях: в роли исполнителя и в роли зеркала. Каждый выполняет по 2 действия. Группа оценивает актеров, играющих роль зеркала, по пятибалльной системе. Затем оценки всех участников будут суммироваться и каждый сможет узнать об успешности своей работы в роли зеркала. Обсудить, как себя чувствовали участники в разных ролях, удобно ли им было быть зеркалом и отображать чужие действия.

Предлагаемые действия: пришить пуговицу, погладить белье, испечь пирог, собраться в дорогу, зашнуровать ботинки, выступить в цирке, помыть голову, подмести пол, убратся в комнате, нарисовать картину, посадить картошку, приготовить салат...действия могут добавляться в зависимости от количества участников.

Обсуждение. Каким образом умение работать в паре, команде влияет на качество выполнения профессиональной деятельности? Что необходимо для того, чтобы как можно быстрее «сработаться» с тем или иным человеком?

Упражнение 6 «Интервью»

Цель: отработка навыков установления контакта, анализа особенностей и поведения собеседника.

Группа предварительно разбивается на пары по случайному признаку.

Инструкция: «В течение трех минут вы должны взять друг у друга интервью. Затем вы будете рассказывать группе, что узнали нового о своем партнере по общению и добавите один ложный факт. Остальные должны внимательно слушать и найти ошибку».

Обсуждение:

- Какие чувства вы испытывали, когда задавали вопросы? Когда отвечали на них?

- Что помогло вам расположить собеседника к себе, настроить его на искренние ответы?

- Каким образом вы определяли, что в рассказе о человеке правда, а что нет?

Упражнение 7 «Аплодисменты»

Цель: эмоциональная разрядка участников в конце занятия.

Инструкция: «Мы хорошо поработали сегодня, и мне хочется предложить вам игру, в ходе которой аплодисменты сначала звучат тихонько, а затем становятся все сильнее и сильнее.».

Ведущий начинает тихонько хлопать в ладоши, глядя и постепенно подходя к одному из участников. Затем этот участник выбирает из группы следующего, кому они аплодируют вдвоем. Третий выбирает четвертого и т.д. последнему участнику аплодирует уже вся группа.

Задание 1. Одним из основных элементов культуры делового общения является нравственное поведение людей. Оно опирается на общечеловеческие моральные принципы и нормы. Сформулируйте своё понимание, что есть совесть, долг, достоинство, скромность, благородство.

Задание 2. Обязательным условием делового контакта является культура речи. Культурная речь – это прежде всего правильная, грамотная речь и, кроме того, верный тон общения, манера разговора, точно подобранные слова. Чем больше словарный запас человека, тем лучше он владеет языком, легче выражает свои мысли и чувства, а так же понимает себя и других

Специалисты рекомендуют:

–следить за правильным употреблением слов, их произношением и ударением;

–не использовать обороты, содержащие лишние слова (например, «абсолютно новый» вместо «новый»);

–избегать от слов-«паразитов» («так сказать», «короче»);

–избегать заносчивости, категоричности и самонадеянности.

Вопросы:

1. Почему по речи судят об общей культуре человека?

2. В чём роль культуры речевого воздействия в обеспечении этичности делового общения?

Задание 3 При формировании любого имиджа (бизнесмена, политика и т.д.) учитывают различные качества человека. Назовите, что включают в себя следующие качества:

А) природные качества;

Б) качества, привитые образованием и воспитанием;

В) качества, обретенные жизненным и профессиональным опытом.

Задание 4. В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Что нужно делать руководителю в ходе совещания?

1. Постоянно смотреть на ручные часы.

2. Выслушивать мнение всех оппонентов.

3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.

4. Допрашивать опоздавшего на совещание.

Требования к оформлению отчетного материала: в рабочей тетради выполнить задание, с указанием его номера

Форма контроля: проверка рабочей тетради, визуальный контроль

Ссылки на источники: [1], [2].

Критерий оценки: указаны во введении

Зачет	Справился с заданием
Не зачет	Не справился с заданием