

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим занятиям и практической подготовке

по дисциплине

**«Экономика и управление»**

для обучающихся по специальности

10.02.05 Обеспечение информационной безопасности автоматизированных  
систем

Ставрополь, 2024

Методические указания, составленные в соответствии с программой дисциплины «Экономика и управление» и содержат теоретические сведения, задания к практическим работам и методику их выполнения.

Предназначены для обучающихся по специальности 10.02.05 Обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем.

В методических указаниях учтены современные требования к подготовке специалистов СПО. Методические указания содержат необходимые рекомендации, источники получения исходных данных и перечень заданий.

Составители: Абидова С.А.

Рассмотрено и рекомендовано на заседании кафедры «Экономики и туризма». Протокол № 9 от 20.05. 2024 г.

<b>Содержание</b>	
<i>Введение</i>	4
<i>Практическое занятие №1</i> Расчет производственных ресурсов предприятия по заданным параметрам	6
<i>Практическое занятие №2</i> Расчет основных показателей деятельности предприятия по заданным параметрам.	13
<i>Практическое занятие №3</i> Организация контроля на предприятии	18
<i>Практическое занятие №4</i> Разработка системы коммуникации между руководителями и подчиненными в организации	22
<i>Список литературы</i>	40

## Введение

Основная цель методических указаний по дисциплине «Экономика и управление» – выработать умение применять теоретические знания на практике, способствовать формированию у студентов логического мышления, навыков самостоятельной работы с учебной и справочной литературой.

В методических рекомендациях, в соответствии с программой по дисциплине представлены вопросы по основным темам курса, задачи, тесты, а также ситуационные данные для аналитической оценки и экономического обоснования показателей.

Данное пособие позволит организовать практические занятия студентов на более качественной основе.

Задания по темам систематизированы таким образом, что позволяют изучить экономическое содержание основных терминов и показателей в их взаимосвязи, а также проверить уровень теоретических знаний и практических навыков студентов, их умение обобщать и оценивать результаты деятельности предприятий в отдельности и отрасли в целом, делать комментарии.

# Практическое занятие №1

## Расчет производственных ресурсов предприятия по заданным параметрам

### 1. Теоретическая часть

Производственная программа представляет собой систему плановых заданий по производству и реализации продукции установленной номенклатуры, ассортимента в натуральных и стоимостных величинах. Она включает расчеты объема производства продукции (работ, услуг) и обоснование обеспечения производственными мощностями, материальными и трудовыми ресурсами.

При разработке производственной программы предприятия применяются натуральные, условно-натуральные, трудовые и стоимостные методы измерения.

В денежном выражении рассчитываются:

объем продаж (реализованная продукция) — стоимость товаров (работ, услуг), произведенных и реализованных предприятием за определенный период времени;

товарная продукция — стоимость готовой продукции, полученной в результате производственной деятельности предприятия, законченных работ и услуг, предназначенных для реализации другим предприятиям;

валовая продукция характеризует весь объем выполненной работы предприятия за определенный период времени;

чистая продукция — это вновь созданная стоимость на предприятии;

условно-чистая продукция — это вновь созданная стоимость, но с учетом амортизационных отчислений;

валовой оборот — сумма стоимости продукции всех подразделений предприятия.

Производственная мощность предприятия (цеха, участка) — это максимально возможный выпуск продукции запланированной номенклатуры и ассортимента при полном использовании имеющихся ресурсов на основе применения прогрессивных технологий, передовых норм и методов организации труда и производства.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, агрегатов. Ведущее подразделение — цех, в котором выполняются основные технологические операции по изготовлению продукции, где затрачивается наибольшая доля живого труда и сосредоточена значительная часть основных средств.

Основными показателями использования производственной мощности являются коэффициент использования среднегодовой производственной мощности и коэффициент загрузки оборудования.

## 2. Задачи к практическому занятию

**Задача 1.** Определить объем товарной и реализованной продукции.

**Исходные данные:**

1. Сдано готовых изделий на склад для реализации на сумму 50 млн руб.
2. Прочая продукция для реализации другим предприятиям — 2,5 млн руб.
3. Стоимость оказанных услуг другим предприятиям — 0,84 млн руб.
4. Стоимость полуфабрикатов для реализации другим предприятиям — 0,68 млн руб.
5. Остатки готовой продукции на складе: на начало года — 0,48 млн руб.; на конец года — 0,54 млн руб.

### Методические указания

Товарная продукция  $Q$  представляет собой стоимость готовой продукции предприятия, которая предназначена для реализации другим предприятиям и рассчитывается по формуле

$$Q_T = Q_{п(р. у.)} + Q_{кс} + Q_{п/ф},$$

где  $Q_{п(р. у.)}$  — стоимость готовой продукции (работ, услуг) для реализации, руб.;  $Q_{кс}$  — стоимость готовых изделий для нужд капитального строительства и непромышленного хозяйства своего предприятия, руб.;  $Q_{п/ф}$  — стоимость полуфабрикатов и продукции подсобных хозяйств своей выработки для реализации другим предприятиям, руб.

Реализованная продукция  $Q$  отражает результаты деятельности предприятия:

$$Q_p = Q_T + [(Q_{ГПн} - Q_{ГПк}) + (Q_{отгр.н} - Q_{отгр.к})],$$

где  $Q_{ГПн}$  и  $Q_{ГПк}$  — стоимость готовой продукции на складе на начало и конец года, руб.;  $Q_{отгр.н}$  и  $Q_{отгр.к}$  — стоимость отгруженной продукции на начало и конец года, руб.

### Решение:

Объем товарной продукции:

$$Q_T = 50 + 2,5 + 0,84 + 0,68 = 54,02 \text{ млн руб.}$$

Объем реализованной продукции:

$$Q_p = 54,02 + (0,48 - 0,54) = 53,96 \text{ млн руб.}$$

**Задача 2.** Определить коэффициент использования среднегодовой производственной мощности предприятия.

**Исходные данные.** Годовой объем выпуска продукции 3000 млн руб., входная производственная мощность — 3500 млн руб. В конце февраля

введена дополнительная производственная мощность — 900 млн руб., в конце сентября выведена производственная мощность — 4000 млн руб.

#### *Методические указания*

Среднегодовая производственная мощность предприятия  $M_{\text{ср}}$  рассчитывается по формуле

$$M_{\text{ср}} = M_{\text{вх}} + \frac{M_{\text{вв}} \cdot t_1}{12} - \frac{M_{\text{выв}} \cdot t_2}{12},$$

где  $M_{\text{вх}}$  — производственная мощность на начало года, руб.;

$M_{\text{вв}}$  — производственная мощность введенная, руб.;

$M_{\text{выв}}$  — производственная мощность выводимая, руб.;

$t_1$  — число полных месяцев использования мощности с момента ввода;

$t_2$  — число полных месяцев, оставшихся до конца года с момента вывода мощности.

Коэффициент использования производственной мощности  $k_i$ , определяется по формуле

$$k_m = \frac{Q_{\text{пл}}}{M_{\text{ср}}},$$

где  $Q_{\text{пл}}$  — объем выпуска продукции, руб.

#### *Решение:*

Среднегодовая производственная мощность:

$$M_{\text{ср}} = 3500 + 900 \cdot 10/12 - 4000 \cdot 3/12 = 3250 \text{ млн руб.}$$

Коэффициент использования производственной мощности:

$$k_m = 3000/3250 = 0,92$$

**Задача 3.** Определить производственную мощность участка, его резерв (потребность) в оборудовании по группам.

**Исходные данные.** На специализированном участке механической обработки изготавливаются детали типа «вал». Работает участок в две смены по 8 ч 250 дней в году, из них 6 дней с сокращенной продолжительностью на 1 ч. На ремонт оборудования планируется 5 % номинального фонда времени.

Количество оборудования по группам и нормы времени приведены в таблице:

Наименование групп оборудования	Количество оборудования, шт	Норма времени на обработку среднего вала, мин	Средний коэффициент выполнения норм
Токарная	10	25	1,015
Сверлильная	5	15	1,10
Фрезерная	7	20	1,12

Ведущая группа оборудования — токарная.

#### *Методические указания*

Для определения производственной мощности участка необходимо определить пропускную способность каждой группы оборудования по формуле

$$M_{об} = (\Phi_{д} \cdot n \cdot k_{вн}) / T_{нк},$$

где  $\Phi_{д}$  — годовой действительный фонд времени работы единицы оборудования, ч;

$k_{вн}$  — средний коэффициент выполнения норм выработки;

$n$  — количество единиц оборудования, шт.;

$T_{нк}$  — трудоемкость нормо-комплекта изделий, обрабатываемых на данном рабочем месте, ч.

Производственная мощность участка устанавливается на уровне пропускной способности ведущей группы оборудования  $M_{в.г.}$ .

Резерв (-) или потребность (+) в оборудовании по группам рассчитывается по формуле

$$R_i = \frac{(M_{в.г.} - M_{об i}) \cdot T_{нк}}{\Phi_{д} \cdot 60 \cdot k_{вн}},$$

где  $M_{в.г.}$  — производственная мощность ведущей группы, шт.;  $M_{об i}$  — производственная мощность  $i$ -го оборудования, шт.

**Решение:**

1. Действительный фонд времени:

$$\Phi_{\text{д}} = \Phi_{\text{н}} \cdot (1 - 5/100) = (250 \cdot 8 \cdot 2 - 6 \cdot 2 \cdot 1) \cdot 0,95 = 3789 \text{ ч.}$$

2. Пропускная способность по группам оборудования

$$M_{\text{ток}} = (3789 \cdot 10 \cdot 1,15 \cdot 60) / 25 = 104\,576 \text{ шт.}$$

$$M_{\text{св}} = (3789 \cdot 5 \cdot 1,1 \cdot 60) / 15 = 83\,358 \text{ шт.}$$

$$M_{\text{фр}} = (3789 \cdot 7 \cdot 1,12 \cdot 60) / 20 = 89\,117 \text{ шт.}$$

При условии расширения пропускной способности сверлильной и фрезерной групп оборудования производственная мощность участка составит 104 576 шт.

3. Потребность в оборудовании:

сверлильном

$$R_{\text{св}} = (104576 - 83358) \cdot 15 / 3789 \cdot 60 \cdot 1,1 = 318270 / 250074 = 1,27 = 2 \text{ станка}$$

фрезерном

$$R_{\text{фр}} = (104576 - 89117) \cdot 20 / 3789 \cdot 60 \cdot 1,2 = 309180 / 25462 = 1,21 = 2 \text{ станка}$$

**Задача 4.** Определить производственную мощность механического цеха.

**Исходные данные.** В цехе имеются станки: 25 фрезерных, 35 строгальных, 15 шлифовальных и 45 токарных. В году 257 рабочих дней, цех работает в две смены по 7,5 ч. Регламентированный процент простоев на ремонт оборудования — 8, норма времени на обработку одной детали по группам станков 1,3 ч, 0,9 ч, 1,2 ч и 1,6 ч соответственно.

**Методические указания**

Номинальный фонд работы оборудования  $\Phi_{\text{ном}}$ :

$$\Phi_{\text{ном}} = D_{\text{р}} \cdot n_{\text{с}} \cdot t_{\text{см}},$$

где  $D_{\text{р}}$  — число рабочих дней работы оборудования;  
 $n_{\text{с}}$  — режим работы оборудования (количество смен);  
 $t_{\text{см}}$  — продолжительность смены.

Действительный (эффективный) фонд работы оборудования  $\Phi_{\text{р}}$ :

$$\Phi_{\text{д}} = \Phi_{\text{ном}} \cdot \frac{100 - t_{\text{пр}}}{100},$$

где  $t_{\text{пр}}$  — процент времени планово-предупредительного ремонта.

Производственная мощность оборудования М:

$$M = \frac{\Phi_d \cdot n}{N_v},$$

где n — количество единиц оборудования;

N<sub>v</sub> — норма времени на обработку единицы детали.

### **Решение:**

Номинальный фонд работы оборудования:

$$\Phi_{ном} = 257 \cdot 2 \cdot 7,5 = 3855 \text{ ч.}$$

Действительный фонд работы оборудования:

$$\Phi_d = 3855 \cdot (100 - 8) / 100 = 3546,6 \text{ ч.}$$

Производственная мощность по группам оборудования:

$$M_{фрез} = (3546,6 \cdot 25) / 1,3 = 68204 \text{ изд.}$$

$$M_{стр} = (3546,6 \cdot 35) / 0,9 = 137923 \text{ изд.}$$

$$M_{шл} = (3546,6 \cdot 15) / 1,2 = 44333 \text{ изд.}$$

$$M_{рев} = (3546,6 \cdot 45) / 1,6 = 99748 \text{ изд.}$$

### **3. Задачи для контроля**

**Задача 5.** Определить объем товарной продукции, учитывая, что объем производства изделий — 500 шт. по цене 500 тыс. руб., услуги собственному капитальному строительству составляют 3,5 млн руб., запасные части на сторону — 2,5 млн руб., остатки готовой продукции на складе на начало года — 1,5 млн руб., на конец — 2 млн руб.

**Задача 6.** Определить объем реализованной продукции по следующим данным. Реализованная продукция — 50 млн руб.; остатки на складах: на начало года — 3,4 млн руб.; на конец года — 8,6 млн руб.; услуги, оказанные сторонним организациям, — 5,2 млн руб.

**Задача 7.** Определить общий размер валовой продукции головного предприятия, учитывая, что ему подчиняются четыре самостоятельно работающих дочерних.

Годовой выпуск продукции за год по предприятиям составил: на предприятии «А» — 7000 млн руб., «Б» — 4000 млн руб., «В» — 9 млн руб., «Г» — 10 млн руб. Размер незавершенного производства на предприятии «А» уменьшился на 10 млн руб., на предприятии «Б» — увеличился на 25 млн руб., на предприятии «В» — не изменился, на предприятии «Г» — увеличился на 38 млн руб.

**Задача 8.** Определить годовую производительность единицы оборудования, используя данные: норма времени на единицу продукции — 50 мин, действительный фонд времени работы единицы оборудования —

4000 ч, планируемый коэффициент выполнения норм — 1,2.

**Задача 9.** Определить производственную мощность токарного участка из 25 станков: действительный фонд времени работы единицы оборудования — 4000 ч, планируемый коэффициент выполнения норм — 1,15, норма времени на одну деталь — 30 мин.

**Задача 10.** Определить производственную мощность сборочного цеха и коэффициент ее использования. Общая площадь цеха — 1560 м<sup>2</sup>; площадь, необходимая для сборки одного изделия, — 120 м<sup>2</sup>; время сборки одного изделия — 95 нормо-часов; нормы времени перевыполняются на 15 %; режим работы цеха — две смены по 8 ч; производственная программа — 400 изделий в год.

**Задача 11.** Определить производственную мощность сборочного цеха на начало и конец года. Исходные данные для расчета: удельная площадь для сборки одного изделия — 50 м<sup>2</sup>, общая площадь цеха — 950 м<sup>2</sup>. Эффективный фонд работы сборочного цеха в год составляет 256 дней в две смены. Длительность сборки единицы продукции на начало года — 32 дня, к концу года она сократилась на 4 дня.

**Задача 12.** Определить производственную мощность цеха. Известно, что в цехе машиностроительного завода три группы станков: шлифовальные — 5 ед., строгальные — 12 ед., токарные — 14 ед. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно: 0,5 ч; 1,2 ч; 1,5 ч. Известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены — 8 ч, регламентированные простои оборудования составляют 10% от номинального фонда времени, число рабочих дней в году — 255.

**Задача 13.** При расчете производственной мощности тракторного завода определили следующие четыре ведущих цеха: термический (ТЦ), чугунолитейный (ЧЛЦ), механообрабатывающий (МЦ) и сборочный (СЦ). Все цеха работают в две смены, действительный Фонд времени — 4000 ч.

В термическом цехе находится 5 агрегатов, часовая производительность каждого 500 кг деталей. На один трактор требуется 20 деталей общей массой 100 кг.

В чугунолитейном цехе имеется 6 вагранок с объемом завалки 5 т каждая. Время плавки 2 ч; коэффициент выхода годного литья — 0,8;

номенклатура цеха — 6 наименований; на один трактор требуется комплект заготовок массой 400 кг.

В механообрабатывающем цехе установлено 50 станков; трудоемкость комплекта деталей, идущих на один трактор, — 1,7 нормо-часа.

В сборочном цехе установлена одна поточная линия, такт которой равняется 2,5 мин.

Определить производственную мощность предприятия.

**Задача 14.** Определить производственную мощность предприятия по мощности ведущего цеха с учетом производственной мощности цеха литья. На предприятии ведущим является механический цех. Его производственную мощность определяют по токарным станкам, количество которых 10 шт. Часовая производительность одного станка — 4 шт. Цех работает пять дней в неделю по 8 ч в две смены, общее количество рабочих дней в году — 252. Коэффициент использования оборудования — 0,87. «Узким местом» на предприятии является цех литья, который обеспечивает 75 % необходимого объема заготовок. При обработке отливок в механическом цехе брак составляет 5 %.

**Задача 15.** Определить производственную мощность цеха и его фактический выпуск продукции. Исходные данные: в цехе имеются 35 одноименных станков, норма времени на обработку единицы продукции — 0,9 ч. Цех работает в две смены по 8 ч каждая. Плановые простои на ремонт оборудования — 5 % режимного фонда времени. Коэффициент использования производственной мощности 0,8. В отчетном году 256 рабочих дней.

## Практическое занятие №2

### Расчет основных показателей деятельности предприятия по заданным параметрам.

#### 1. Теоретическая часть

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является прибыль (убыток).

Прибыль - сумма, на которую доходы превышают связанные с их получением расходы.

Выделяют следующие виды прибыли:

1. Валовую прибыль (Пвал) рассчитывают по формуле:

$$\text{Пвал} = \text{ВР} - \text{С}, \quad (9.1)$$

где ВР – выручка от реализации продукции (работ, услуг), руб.;

С – себестоимость реализованной продукции (работ и услуг), руб.

2. Прибыль от продаж (Ппр) определяется по формуле:

$$\text{Ппр} = \text{Пвал} - \text{Ру} - \text{Рк}$$

где Ру – расходы на управление, руб.;

Рк – коммерческие расходы, руб..

3. Прибыль до налогообложения (от обычной деятельности) - представляет собой сумму прибыли от продаж, доходов от участия в других организациях, процентов к получению и прочих доходов за вычетом суммы процентов к уплате и прочих расходов.

4. Чистая прибыль (Пч) - прибыль, остающаяся после уплаты налога на прибыль. Рассчитывается по формуле:

$$\text{Пч} = \text{Пдно} - \text{Н}, \quad (9.3)$$

где  $P_{\text{дно}}$  - прибыль до налогообложения, руб.;  
 $H$  – сумма налогов, руб.

Для оценки эффективности работы предприятия использование только показателя прибыли недостаточно. Поэтому дополнительно необходимо рассчитать рентабельность.

Рентабельность - один из основных относительных качественных показателей финансовых результатов эффективной производственной (хозяйственной) деятельности предприятия.

Выделяют следующие показатели рентабельности:

1. Рентабельность продаж рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{P}{BП} * 100\%,$$

где  $R_{\text{продаж}}$  - рентабельность продаж, %;

$P$  - прибыль от реализации продукции, руб.;

$BП$  - выручка от реализации продукции, работ, услуг, руб..

2. Рентабельность продукции рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \frac{P_{\text{пр}}}{C_{\text{рп}}} * 100\%,$$

где  $R_{\text{пр}}$  – рентабельность продукции, %;

$P_{\text{пр}}$  - прибыль от реализации продукции в анализируемом периоде, руб.;

$C_{\text{рп}}$  – полная себестоимость реализованной продукции анализируемого периода, руб.

13. Общая рентабельность (производства) рассчитывается по формуле:

$$R_o = \frac{P}{(OФ + OС)} * 100\%, \quad (9.6)$$

где  $R_o$  – общая рентабельность (рентабельность производства), %;

$P$  – прибыль, руб.;

$OФ$  – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

$OС$  – среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.

### Примеры решения задач

**Пример 1.** В I квартале предприятие реализовало продукции 5000 ед. по цене 80 руб. Общие постоянные расходы составляют 70 000 руб., переменные расходы на единицу продукции - 60 руб. Во II квартале изготовлено на 100 ед. больше, а постоянные расходы удалось сократить на 20%. Определить величину прибыли (убытка) от реализации продукции в I-м и II-м кварталах, а также ее прирост в абсолютном и относительном выражении.

#### Решение:

1) Прибыль от реализации продукции определяется:

$$P_{\text{вал}} = BП - C$$

2) Определим выручку от реализации продукции в I квартале:

$$BП = 5000 \text{ ед.} * 80 = 400 \text{ тыс. руб.}$$

3) переменные затраты:

$$Z_{\text{пер}} (\text{I кв.}) = 60 \text{ руб.} * 5000 \text{ ед.} = 300 \text{ тыс. руб.}$$

4) Прибыль от реализации продукции в I квартале:

Пр (I кв.) = 400 тыс. руб. - (300 тыс. руб. + 70 тыс. руб.) = 30 тыс. руб.

5) Рассчитаем объем произведенной продукции во II квартале:

V тп (II кв.) = 5000 ед. + 100 ед. = 5100 ед.

6) Величина переменных затрат на весь выпуск:

З пер (II кв.) = 60 руб. \* 5100 ед. = 306 тыс. руб.

7) Общие постоянные расходы во II квартале снизились на 20%, следовательно:

З пост = 70 тыс. руб. - (70\*20%/100%) = 56 тыс. руб

8) Прибыль от реализации продукции во II квартале:

Пр (II кв.) = (5100 ед. \* 80 руб.) - (56 тыс. руб. + 306 тыс. руб.) = 46 тыс. руб.

9) Определим прирост прибыли от реализации продукции во II квартале по сравнению с I кварталом в натуральном и стоимостном выражении:

$\Delta$  Пр (абс) = 46 тыс. руб. - 30 тыс. руб. = 16 тыс. руб.;

$\Delta$  Пр (отн) = 46 тыс. руб. / 30 тыс. руб. \* 100% - 100% = 53,3%.

**Пример 2.** Охарактеризовать показатели финансовых результатов деятельности предприятия. По данным отчета о прибылях и убытках. Оценить динамику валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли факторов их формирования (таблица).

Таблица – Отчет о прибылях и убытках предприятия (форма № 2)

Наименование показателя	Значение показателя (тыс. руб)
Выручка	35215
Себестоимость продаж	20852
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	
Коммерческие расходы	1409
Управленческие расходы	2113
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	
Проценты к уплате	2430
Прочие операционные доходы	1761
Прочие операционные расходы	683
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	
Текущий налог на прибыль	2425
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	

### Решение:

Валовая прибыль :

Пвал = ВР - С = 35215-20852 = 14363 тыс. руб.

Прибыль от продаж:

Ппр = Пвал - Ру - Рк = 14363-1409-2113 = 10841 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения:

Пдно = Ппр - Проценты к уплате + До - Ро = 10841 - 2430 + 1761 - 683 = 9489 тыс. руб.

Чистая прибыль:

$$\text{Пп} = \text{Пдно} - \text{Н} = 9489 - 2425 = 7064 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, деятельность предприятия можно охарактеризовать как экономически эффективную, так как предприятие получило прибыль по всем видам деятельности.

**Пример 3.** Предприятие выпустило за год 200 ед. продукции А и 500 ед. продукции Б. Себестоимость продукции А – 1000 руб. за единицу, продукции Б 200 руб. за единицу. Цены, соответственно, 1100 и 250 руб. за единицу.

Определите рентабельность производства и рентабельность продукции, если суммарная стоимость основных и оборотных средств предприятия составляет 300 тыс. руб.

**Решение:**

1. Прибыль от реализации продукции:

Продукция А:

$$\text{П} = \text{ВР} - \text{С} = (1100 * 200) - (200 * 1000) = 220000 - 200000 = 20\ 000 \text{ руб.}$$

Продукция Б:

$$\text{П} = \text{ВР} - \text{С} = (500 * 250) - (500 * 200) = 125000 - 100000 = 25\ 000 \text{ руб.}$$

1. Рентабельность продукции:

Продукция А:

$$\text{Рпр} = \text{Прп} / \text{Срп} * 100\% = 20000 / 200000 * 100 = 10\%$$

Продукции Б:

$$\text{Рпр} = \text{Прп} / \text{Срп} * 100\% = 25000 / 100000 * 100 = 25\%$$

14. Рентабельность производства:

Продукция А:

$$\text{Ро} = \text{П} / (\text{ОФ} + \text{ОС}) * 100\% = 20000 / 300000 * 100 = 6,67\%;$$

Продукция Б:

$$\text{Ро} = \text{П} / (\text{ОФ} + \text{ОС}) * 100\% = 25000 / 300000 * 100 = 8,33\%$$

### Задачи для самостоятельного решения

**Задача 1.** Предприятие реализовало продукции 3000 ед. по цене 60 руб. Общие постоянные расходы составляют 50 000 руб., переменные расходы на единицу продукции - 40 руб.

Определить величину прибыли (убытка) от реализации продукции.

**Задача 2.** Выручка от реализации продукции на предприятии за год составила 2500 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 1980 тыс. руб. Доходы от сдачи имущества в аренду составили 68 тыс. руб., дивиденды по акциям – 12 тыс. руб. Внереализационные расходы - 7 тыс. руб. Ставка налога на прибыль - 24%.

Найти рентабельность продукции, рентабельность продаж и чистую прибыль.

**Задача 3.** Рассчитать показатели рентабельности (продаж, продукции, производства), дать оценку их изменению.

Таблица – Исходные данные

Показатели	По плану	Фактически
Себестоимость продукции, тыс.руб.	60072	69041
Выручка, тыс.руб.	7732	8879
Чистая прибыль, тыс.руб.	5046	5162
Стоимость основного капитала, тыс.руб.	45804	44939
Стоимость оборотного капитала, тыс.руб.	44790	56376

### **Практическое занятие № 3** **Организация контроля на предприятии**

#### **1. Теоретическая часть**

Контроллинг – это новое направление в системе менеджмента, поэтому сегодня нет однозначного определения данного понятия. Однако существует несколько определений, которые пользуются наибольшей популярностью и отображают суть данного термина.

Его происхождение связано с английским глаголом to control. В переводе «контроллинг» – это «руководство, наблюдение, контроль, управление, регулирование». Однако такого описания мало для того, чтобы понять суть данного явления, поэтому стоит рассмотреть два следующих более точных определения.

Контроллинг является обособленным направлением деятельности в организациях, которое связано с осуществлением экономической функции и направлено на принятие правильных стратегических и оперативных решений руководящим персоналом.

Контроллинг – это комплекс действий, направленных на сопровождение всех процессов необходимым информационно-аналитическим обеспечением для принятия правильных управленческих решений. Чаще всего они нацелены на увеличение прибыли в организации.

Современный контроллинг на предприятии обязательно должен включать в себя систему менеджмента качества, управление рисками и системой ключевых показателей, а также управление процессами при реализации любого вида планирования.

Организация контроллинга на предприятии способствует созданию текущего контроля за процессами с целью определения последствий тех или иных управленческих решений. А также можно сказать, что внедрение контроллинга позволяет уберечь руководство компании от принятия необдуманных или нерентабельных решений, влекущих за собой расход ресурсов.

#### **2. Задания к практическому занятию**

**Задание 1.** Изучив составляющие процесса контроля, а также формы и виды контроля, охарактеризуйте процесс контроля учебной деятельности в вузе, производственном предприятии, торговой фирме. По результатам анализа заполните таблицу.

Таблица - Характеристика управленческого контроля

Составляющие процесса контроля	Характеристики деятельности		
	Вуз	Производственное предприятие	Торговая фирма
Вид контроля			
Цели контроля			
Концепция контроля			
Объект контроля			
Нормы контроля			
Методы контроля			
Сфера контроля			
Объем контроля			

**Задание 2.** Определите содержание контрольных мероприятий по каждой сфере производственно-коммерческой деятельности крупной компании с позиции ее генерального директора. Исследуемое предприятие производит и реализует корпусную и мягкую мебель.

Уточните, контроль каких процессов вы будете осуществлять самостоятельно, а какие делегируете заместителю по общим вопросам. Результаты занесите в таблицу.

Таблица - Организация управленческого контроля на предприятии

Сфера	Объект контроля	Субъект контроля	Содержание контрольных мероприятий
Производство			
Коммерческая деятельность			
Финансы			
Управление персоналом			
Маркетинг и реклама			

**Задание 3.** На основе изучения теоретического материала и научно-практических статей по теме определите последовательность основных этапов организации процесса управленческого контроля выполнения годовых планов производства и реализации продукции промышленным предприятием. На каждом этапе определите цель, задачи контроля, объект и субъект контроля, уточните, какие элементы контроля относятся к уровню

высшего руководства, а какие к руководству среднего звена.

**Задание 4.** Приведите примеры производственно-технических и организационно-экономических ситуаций, когда в управленческой практике целесообразно применить общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль.

При этом по каждому конкретному случаю укажите основные цель и задачи контроля, а также объект и субъект контроля.

## **Практическое занятие № 4**

### **Разработка системы коммуникации между руководителями и подчиненными в организации**

#### *1. Теоретическая часть*

Наиболее очевидным компонентом коммуникации в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, рассмотрим этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов, обеспечением вовлеченности в решение задач отдела, с обсуждением проблем эффективности работы, достижения признания, совершенствованием и развитием способностей подчиненных, со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме, оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Отдельного внимания этот тип внутренней коммуникации заслуживает еще и потому, что здесь надо говорить о стилях управления или стилях руководства. Именно от стиля зависит модель коммуникации на вертикальном уровне. По М. Мескону, «стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации». Или другими словами, стиль работы – это способ воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приемы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненным. Сложность и разнообразие этих отношений определяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам. Командирский стиль руководства был ведущим стилем в

управлении социалистическими предприятиями или коллективами, так как страна постоянно вела битву за план. А где битва, там и приказ, а где приказ, там и беспощадность к человеку, подчинённому. Командный стиль руководства требовал особых психологических и правовых установок. Сейчас создаются новые, исключительно благоприятные возможности для становления высокорезультативного стиля руководства, что до недавнего времени сдерживалось, в частности, слабостью демократических начал в управлении, господством коммерческо-бюрократических приёмов работы, отсутствием должной личной ответственности и прочими недостатками.

## **2. Задания к практическому занятию**

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

2. Выстройте схему делового общения менеджера по предложенным ситуациям.

Можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный вариант.

**Ситуация 1.** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

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

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

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

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

**Ситуация 2.** Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

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

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

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

**Ситуация 3.** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите:

А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.

Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуйте, недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

**Ситуация 4.** Менеджер хочет отказать подчиненному, убедив его в своей правоте. Поясните, какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера, используя следующие варианты:

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

**Ситуация 5.** Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчиненными. Объясните, где должна происходить беседа, используя следующие варианты:

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

**Ситуация 6.** Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Поясните как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление, используя следующие варианты:

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

**Ситуация 7.** Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и

настороженным. Объясните, как себя вести в сложившейся ситуации.

**Ситуация 8.** Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта.

Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Укажите, что вы предпримете.

**Ситуация 9.** Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Поясните, что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию.

**Ситуация 10.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз «сворачивать» беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Объясните, как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения.

**Ситуация 11.** У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Укажите, что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы.

**Ситуация 12.** Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Укажите, какие замечания и каким образом их необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе.

**Ситуация 13.** ваш сотрудник «вышел из себя» во время делового взаимодействия с вами, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта.

Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Объясните, что вы предпримете.

**Ситуация 14.** Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим. Когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Поясните, как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом. Укажите, что вы предпримете.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная литература:**

1. Бронникова Т.С. Экономика и управление инновационным развитием предприятия: учебное пособие / Бронникова Т.С. — Москва : Русайнс, 2021.- 200 с. Режим доступа: <https://book.ru/book/938950>

### **Дополнительная литература:**

1. Растова Ю.И. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Растова Ю.И., Фирсова С.А. — Москва : КноРус, 2019. — 280 с.  
Режим доступа: <https://book.ru/book/930229>