

БПОУ ВО «Грязовецкий политехнический техникум»

**ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ**  
**ОП.10. «Основы экономики, менеджмента и**  
**маркетинга»**

**35.02.07 «Механизация сельского хозяйства»**

Преподаватель: Никанова Т.С.

Грязовец  
2018 г.

**РАССМОТРЕНО**

на заседании цикловой комиссии  
по общепрофессиональным дисциплинам  
и профессиональным модулям отделения  
«Механизация сельского хозяйства»

Протокол № 1


от « 29 » августа 2018 г.

Председатель ЦК

 Е.В. Зиновьева

**СОГЛАСОВАНО**

Зам директора по ОМР

 Е.А. Ткаченко

« 29 » августа 2018 г.

## **Пояснительная записка**

Пакет инструкционных карт для выполнения практических работ разработан на основании программы учебной дисциплины ОП.10. «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» по специальности 35.02.07 «Механизация сельского хозяйства».

При изучении дисциплины ОП.10. «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» следует постоянно обращать внимание на необходимость выполнения практических работ, т.к. практические навыки могут быть использованы в будущей практической деятельности.

**В результате изучения дисциплины, обучающийся должен:**

**уметь:**

- рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг.

Практические занятия проводятся в группе. Обучающиеся работают в паре и индивидуально по инструкционной карте, по отдельному варианту. Все практические работы оформляются в индивидуальной рабочей тетради. Практические работы рассчитаны на 2 часа, что отражено в тематическом плане.

### **Перечень практических работ по дисциплине «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» в соответствии с паспортом ФОС:**

<b>№ п/п</b>	<b>Название практической работы</b>	<b>Профессиональные и общие компетенции</b>
1.	Построение кривой производственных возможностей, определение альтернативной стоимости	ПК4.1, ОК4, ОК5
2.	Построение кривых спроса и предложения, определение равновесной цены и определение коэффициента эластичности	ПК4.1, ОК4, ОК5
3.	Определение доходов от использования факторов производства в рыночной экономике	ПК4.5, ОК3-ОК4, ОК9
4.	Расчет показателей, характеризующих эффективность использования основного капитала	ПК4.5, ОК2, ОК9
5.	Расчет показателей, характеризующих эффективность использования оборотных средств	ПК4.5, ОК2, ОК9

6.	Определение заработной платы и показателей производительности труда	ПК4.2, ПК4.3, ОК2, ОК8
7.	Выявление резервов снижения себестоимости продукции на сельскохозяйственном предприятии	ПК4.4, ОК2, ОК9
8.	Ценообразование в организации	ПК4.5, ОК2
9.	Определение уровня рентабельности сельскохозяйственного производства	ПК4.4, ОК2, ОК9
10.	Внутренняя и внешняя среда организации	ПК 4.3, ОК3, ОК6
11.	Коммуникации и управление	ПК 4.3, ОК3, ОК6
12.	Проведение маркетинговых исследований на предприятии	ПК4.4, ОК6
	<b>Всего 12 практических работ</b>	

### ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 1

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: **«Построение кривой производственных возможностей, определение альтернативной стоимости».**

Цель занятия: углубление и закрепление знаний, полученных при теоретическом изучении материала, построение кривых производственных возможностей и определение альтернативной стоимости

Отрабатываемые навыки: научиться строить кривую производственных возможностей, давать характеристику точек, расположенных на кривой, вне, внутри ее, определять альтернативную стоимость

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, инструкционная карта, линейка, ручка, карандаш, ластик.

Литература:

1.Софина, Т. Н. Экономика : практикум / Т. Н. Софина ; ВГУЮ (РПА Мин- юста России). — М. : ВГУЮ (РПА Минюста России), 2015. — 105с. (стр.6-12)

2.Основы экономической теории: учеб.пособие.4-е изд.,перераб и доп.- М:ИД «Форум»,2009-320с. (стр.17-19)

3. Экономика. Практикум (Боткин,О.И. Баскин,А.Г. Ишманов, М.С. Ишманов, И.С.). – Ижевск. – 2013г. – 96с. (стр.9)

4. Практикум по экономике. Учебное пособие. Проф. уровень.10-11 кл./ФГОС Под ред.С.И.Иванова. 15-е изд. – М.: Вита-Пресс, 2013г. – 272с. (стр.10-16)

5.Основы экономики: Рабочая тетрадь, учеб. пособие / С.В.Соколова. – М.: Издательский центр «Академия», (5-е изд., стер.) 2009.-96с. (стр.4)

Вариант 1: задание №1,3,4, тест, контрольн.вопр.№1

Вариант 2: задание №2,4,5, тест, контрольн.вопр.№2

## Методические рекомендации:

**Кривая производственных возможностей** - это обычная модель, с помощью которой можно отразить, от какого количества одного блага нам придется отказаться, чтобы получить некоторое количество другого блага. Так как же построить такую модель?

1. Внимательно изучите условие задания. Оно может быть разным. Постарайтесь выяснить, что именно от вас требует автор задачи. В задании может требоваться просто нарисовать примерный график кривой производственных возможностей или построить точный график и по нему найти какие-либо значения в заданной точке. Во всех случаях необходимо сначала построить сам график.

2. График выполняют в декартовой плоскости. Это значит, на графике будет два луча - горизонтальный и вертикальный, выходящих из начала координат. Отметьте нулевую точку, обозначив ее буквой  $O$ . Из нее проведите два луча. На одном будет отмечаться количество одного блага, а на втором другого. На концах лучей подпишите, какое именно благо на нем будет отмечаться.

3. Выберите масштаб для чертежа. Намного проще чертить рисунок на клетчатой бумаге, так как каждые два квадратика - это один сантиметр. Для наглядности можно цифры написать ручкой красного цвета. Сам график лучше всего чертить простым карандашом, чтобы в случае ошибки можно было легко стереть и исправить. Теперь обратитесь к тексту задачи и найдите, в каком виде дана кривая производственных возможностей. Она может быть дана в виде линейного уравнения. Тогда необходимо начертить маленькую табличку, в которой внести все данные функции при заданном значении аргумента. После этого по данным таблицы постройте график.

4. В задаче могут быть просто даны значения. Тогда нужно просто нанести их на график точками и построить график (см.рис.1). Также можно сначала получить уравнение и по нему построить график.

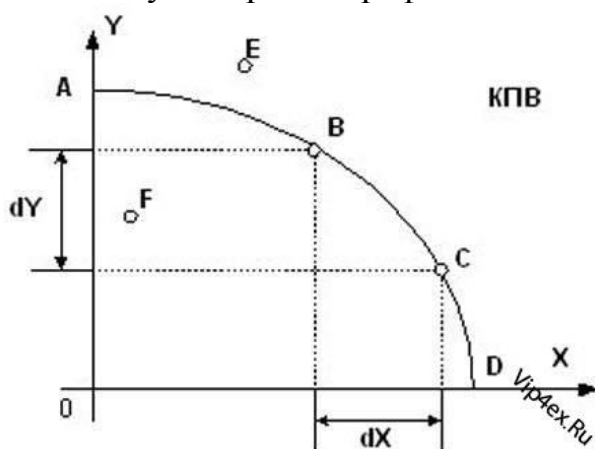


рис.1 График кривой производственных возможностей

КПВ представляет собой выпуклую функцию, точнее, не вогнутую, что объясняется ростом альтернативных затрат по мере увеличения производства одного продукта.

КПВ не является неподвижной. С ростом научно-технического прогресса или доступных ресурсов она сдвигается вправо и вверх, при уменьшении ресурсов граница производственных возможностей смещается влево и вниз.

**Альтернативные затраты** — это блага, от которых придется отказаться ради получения данного блага.

### Задача 1

Максимально возможный выпуск кофе равен 20 тыс.т., пшеницы – 80 тыс.т. Кривая производственных возможностей представляет собой отрезок прямой. Найдите:

1. максимально возможный выпуск кофе при производстве 60 тыс.т. пшеницы;
2. альтернативные затраты производства кофе и пшеницы.

### Задача 2

В стране производятся два товара - велосипеды и стиральные машины. Начертить кривую производственных возможностей на основе данных таблицы.

Варианты выбора	Велосипеды, шт	Стиральные машины, шт
А	100	0
В	90	10
С	75	20
Д	55	30
Е	0	40

Отыскать на графике точки М (80 велосипедов и 30 стиральных машин) и N (30 велосипедов и 20 стиральных машин). Что означают эти точки?

### Задача 3

Построить кривую производственных возможностей:

Альтернативные производственные возможности	Вид продукта	
	тракторы	минометы
А	0	40
В	3	38
С	6	35
Д	9	22
Е	12	0

Возможны ли такие комбинации производства:

- А) тракторы -0, минометы -8,
- В) тракторы -12, минометы -2,

- С) тракторы -5, минометы -38,  
Г) тракторы -4, минометы -40.

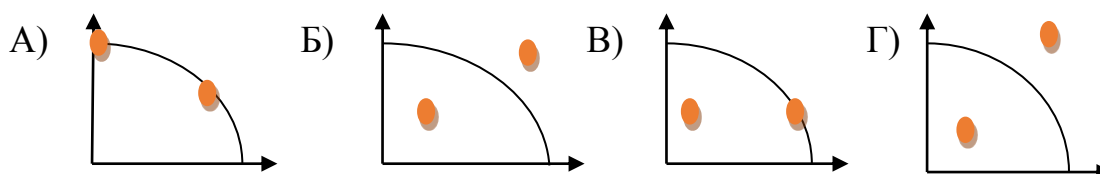
#### Задача 4

В стране выпускаются два вида товаров: компьютеры и тостеры

Варианты выбора	Тостеры, тыс. шт	Компьютеры, тыс. шт
А	100	0
В	90	10
С	70	20
Д	40	30
Е	0	40

1. Постройте кривую производственных возможностей страны, откладывая по вертикали оси тостеры, а по горизонтальной - компьютеры. Какую форму имеет кривая производственных возможностей? Почему?
2. Отметьте, какой из следующих вариантов производства является возможным, невозможным, неэффективным:
  - а) 80 тыс. тостеров и 20 тыс. компьютеров;
  - б) 50 тыс. тостеров и 22 тыс. компьютеров;
  - в) 20 тыс. тостеров и 35 тыс. компьютеров;
  - г) 60 тыс. тостеров и 30 тыс. компьютеров.
3. Как изменится положение кривой производственных возможностей, если:
  - а) повысится уровень квалификации рабочих в обеих отраслях;
  - б) увеличится за счет привлечения иностранных рабочих численность занятых в производстве компьютеров;
  - в) в производстве тостеров станут применять модернизированное оборудование;
  - г) к власти в стране придет диктаторский режим, который запретит использовать новые технологии при производстве компьютеров и тостеров.
4. Чему равна альтернативная стоимость увеличения производства компьютеров:
  - ✓ с 20 тыс. до 30 тыс. шт.;
  - ✓ с 10 тыс. до 40 тыс. шт.;
  - ✓ с 30 тыс. до 40 тыс. шт.?

#### Задача 5



Какое расположение точек на графиках КПВ отражает нереальное состояние экономики?

### Тест:

1. Проблема ограниченности возникает потому, что:
  - а) при торговле стран друг с другом устанавливаются таможенные барьеры, чтобы не допустить ввоза дешевых товаров;
  - б) для удовлетворения неограниченных потребностей ресурсов всегда не хватает;
  - в) прибыль недостаточно высока, чтобы заинтересовать производителей расширять производство;
  - г) продавцы придерживают товар, чтобы вызвать повышение цен.  
(выберите правильный ответ)
2. Основной мотив поведения домашних хозяйств как субъекта рынка...
  - а) получение налоговых льгот
  - б) удовлетворение личных потребностей
  - в) удовлетворение спроса на рабочую силу
  - г) получение максимального дохода
3. Дайте три определения понятия «экономика»:
  - 1) \_\_\_\_\_;
  - 2) \_\_\_\_\_;
  - 3) \_\_\_\_\_.
4. Назовите три основных вопроса экономики:
  - а) что производить?
  - б) как производить?
  - в) когда производить?
  - г) для кого производить?

### Контрольные вопросы:

1. В чем заключается основной закон Энгеля?
2. Перечислите основные факторы производства.

### ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 2

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «Построение кривых спроса и предложения, определение равновесной цены и определение коэффициента эластичности».

Цель занятия: закрепление на практике знаний, полученных при изучении законов спроса и предложения, приобретение умений графического построения кривых спроса и предложения, определение эластичности спроса и предложения

Отрабатываемые навыки: приобретение умений графического построения кривых спроса и предложения, определение равновесной цены, определение эластичности спроса и предложения

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, инструкционная карта, линейка, ручка, карандаш, ластик.



Литература: 1. Кудина М.В. Экономика: учебник/М.В.Кудина.-М.:ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М,2012.-368с. (стр.45-64)

2. Основы экономики: Рабочая тетрадь, учеб. пособие / С.В.Соколова. – М.: Издательский центр «Академия», (5-е изд., стер.) 2009.- стр.96 (стр.47-57)

3. Практикум по экономике. Учебное пособие. Проф. уровень.10-11 кл./ФГОС Под ред.С.И.Иванова. 15-е изд. – М.: Вита-Пресс, 2013г. – стр. 272 (стр.56-68)

Вариант 1: решение заданий №1,3,5,7,9,10, контр.вопр. №1,3

Вариант 2: решение заданий №2,4,5,6,8,9, контр.вопр. №2,4

### **Методические рекомендации:**

Спрос – платежеспособная потребность.

Величина спроса – количество товара, которое готовы приобрести покупатели при определенном уровне цен.

Предложение – количество товаров, имеющееся в продаже.

Величина предложения – количество товаров, которые готовы продать производители при определенной цене.

Эластичность – степень реакции одной величины на изменение другой.

Вспомним законы спроса и предложения:

1. Увеличение спроса вызывает рост как равновесной цены  $P_e$ , так и равновесного значения  $Q_e$ ;
2. Сужение спроса приводит к уменьшению  $P_e$  и  $Q_e$ ;
3. Повышение предложения способствует возрастанию  $Q_e$  и снижению  $P_e$ ;
4. Сокращение предложения обусловит падение  $Q_e$  и рост  $P_e$ .

В случае изменения спроса, величины  $P_e$  и  $Q_e$  изменяются в одном направлении ( $P_e$  растет и  $Q_e$  изменяется в противоположных направлениях;  $P_e$  увеличивается, а  $Q_e$  сокращается). Если произойдет одновременное изменение и спроса, и предложения, то величины равновесных  $P_e$  и  $Q_e$  определяются в каждом конкретном случае степенью изменения спроса и предложения.

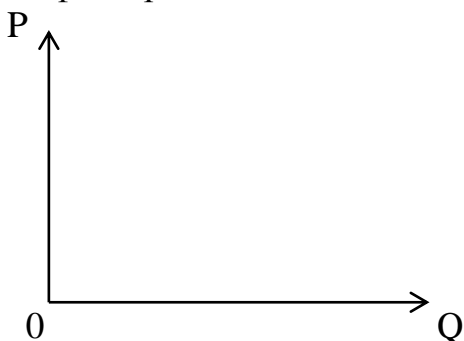
### **Задание 1**

Нарисуйте на графике кривую спроса на условный товар.



### Задание 2

Покажите графически изменения величины спроса при воздействии ценового и неценового факторов



### Задание 3

Нарисуйте на графике кривую предложения условного товара



### Задание 4

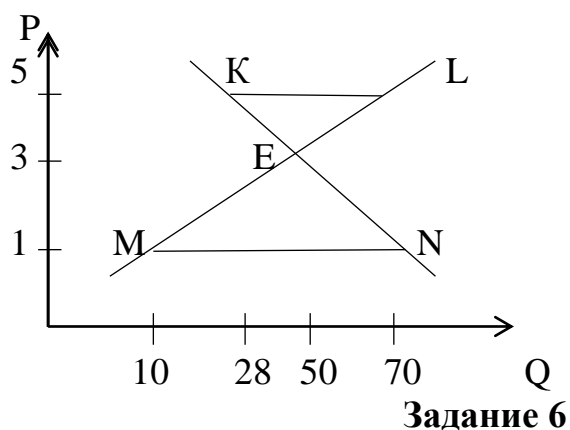
Покажите графически изменения величины предложения при воздействии ценового и неценового факторов.



### Задание 5

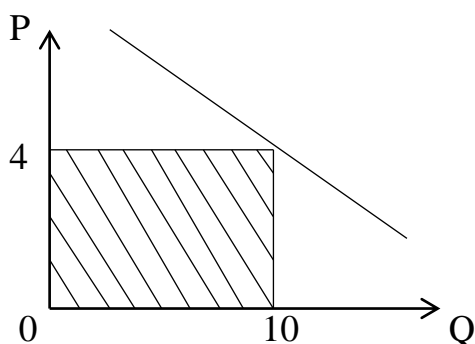
Проанализируйте представленный график и ответьте на следующие вопросы:

- а) Какой экономический смысл имеет пересечение кривых в точке E?
- б) Что означает отрезок KL?
- в) Какова экономическая интерпретация отрезка MN?
- г) Что означает прямая ML?
- д) Что означает прямая KN?



На графике изображена кривая спроса. Укажите, что показывает заштрихованный прямоугольник:

- а) величину спроса;
- б) объем продаж;
- в) возможную выручку при цене, равной 4 ден. ед.;
- г) неудовлетворенный спрос, равный 10 ден. ед.

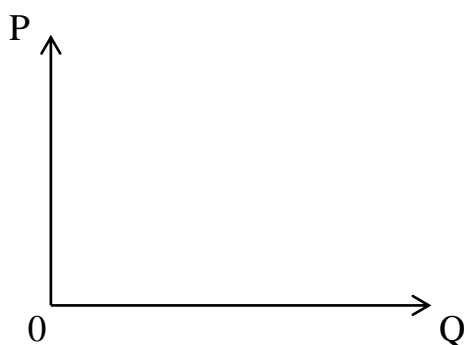


### Задание 7

Постройте график и найдите равновесную цену, т.е. цену, по которой количество яблок, предлагаемое продавцами и требуемое покупателям, совпадает.

Предположим, что на рынке действуют 500 покупателей и 500 продавцов. В таблице приведены спрос и предложение товара:

Цена за 1 кг, руб.	Количество товара, на который есть спрос, кг	Количество предложенного товара, кг
15	25	150
14	50	125
13	85	85
12	140	50
11	200	10



### Задание 8

Определите коэффициент эластичности, если известно:

Цена изделия, ден. ед.	18	24
Величина спроса, тыс. шт.	55	22

### Задание 9

Цены на услуги по ремонту обуви (изготовление набоек) выросли с 7р. до 17 р. за пару. Сколько пар обуви ремонтировали за день до повышения цен, если по новой цене мастера готовы отремонтировать 30 пар, а коэффициент ценовой эластичности предложения составляет 1,1?

### Задание 10

Определите коэффициент эластичности, если известно:

Цена изделия, ден. ед.	25	15
Величина спроса, тыс. шт.	80	10

### Контрольные вопросы:

1. Почему кривая спроса направлена вниз, а кривая предложения вверх? Какие факторы влияют на величину спроса и величину предложения?
2. Что такое эластичность спроса?
3. Что вы понимаете под равновесной ценой?
4. Как восстанавливается равновесие при колебаниях цен?

### ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №3

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «**Определение доходов от использования факторов производства в рыночной экономике**».

Цель занятия: закрепление на практике знаний, полученных при изучении форм получаемых доходов в экономике и методов их определения

Отрабатываемые навыки: умение рассчитывать показатели определения предельного продукта труда, выручки, предельного продукта в денежном выражении, дивидендов по акциям, определение простых и сложных процентов

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, инструкционная карта, ручка, калькулятор.

Литература:

1. Океанова З.К., Основы экономической теории: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД "ФОРУМ", 2009. - 320 с. (стр. 123-144)
2. Основы экономики: Рабочая тетрадь, учеб. пособие / С.В. Соколова. - М.: Издательский центр «Академия», (5-е изд., стер.) 2009. - стр. 96 (стр. 9-10)
3. Практикум по экономике. Учебное пособие. Проф. уровень. 10-11 кл./ФГОС Под ред. С.И. Иванова. 15-е изд. - М.: Вита-Пресс, 2013 г. - стр. 272 (стр. 123-134)
4. Киселкина Н.А., Решение задач экономического содержания: сборник задач - ИЦ Вологодского института развития образования, 2003 — с. 77 (стр. 7-13)

**Вариант 1:** решение заданий №1, 2, 4, 6, 8, 10, 12, тест, контр.вопр. №1

**Вариант 2:** решение заданий №1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, тест, контр.вопр. №2

### Методические рекомендации:

Формулы, необходимые для определения доходности по нижеследующим факторам производства:

Показатель	Расчет доходности показателя
Предельный продукт труда (MPL) — показывает прирост совокупного продукта при увеличении количества труда на единицу.	$MPL = (Q_2 - Q_1) / (L_2 - L_1)$ Q <sub>2</sub> , Q <sub>1</sub> - два последующих значения совокупного продукта (объем выпуска), L <sub>2</sub> , L <sub>1</sub> - соответственно два последующих значения переменного ресурса (труд).
Выручка — денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг.	Выручка (TR) = объем реализованной продукции (Q) * цена единицы реализованной продукции (Ред)
Предельный продукт в денежном выражении (MRP) представляет собой изменение суммарной выручки (TR) фирмы за счет производства и реализации единиц товара, выпущенных при использовании каждой дополнительной единицы данного ресурса:	$MRP = \Delta TR / \Delta Q_A$ , где $\Delta Q_A$ — количество ресурса А вовлеченного в производство

Дивиденд – это доход, получаемый участником от предприятия при распределении средств, которые остаются после налогообложения, в зависимости от вида и количества ЦБ	$D = \frac{P}{C} \cdot 100\%$ , где D - общая сумма дивидендов, которое использует акционер (в %), P – часть прибыли, которая выделена на выплату дивидендов, C – сумма вкладов в акции, где $C = C \cdot N$ , C – цена акции, N – количество акций
Процент (формула простого вложения) (при условии, что $T < \text{срока на который установлена процентная ставка}$ )	$S_1 = S_0 (1 + ((n \cdot p) / 100\%))$ , где n – количество лет, p – процентная ставка, S0 - сегодняшняя стоимость денег, S1 – будущая стоимость денег.
Процент (формула сложного вложения) (при условии, что $T > \text{срока на который установлена процентная ставка}$ )	$S_n = S_0 (1 + (p / 100\%))^n$ , где n – количество лет, p – процентная ставка, S0 - сегодняшняя стоимость денег, Sn – будущая стоимость денег (через n лет).

### Задача 1

Количество ресурсов А		Объем выпуска		Предельный продукт (шт.)	Общая выручка	Предельный продукт ресурса в денежном выражении
1 вариант	2 вариант	1 вариант	2 вариант			
0	0	0	0			
1	1	12	14			
2	2	22	28			
3	3	30	36			
4	4	36	46			
5	5	40	50			
6	6	42	58			
7	7	43	68			

Цена единицы товара равна 2 ден.ед.

### **Задача 2**

Акционерное общество выпустило 1800 акций достоинством 550 р. и 350 акций достоинством 2200 рублей.

По итогам работы за год на выплату дивидендов может быть направлена прибыль в сумме 680 000 рублей. Каков размер дивиденда?

### **Задача 3**

Акционерное общество выпустило 2500 акций достоинством 1000 р. и 800 акций достоинством 2000 рублей.

По итогам работы за год на выплату дивидендов может быть направлена прибыль в сумме 600 000 рублей. Каков размер дивиденда?

### **Задача 4**

Акционерное общество выпустило 320 акций достоинством 100 р., 150 акций достоинством 280 рублей, 1250 акций достоинством 125 рублей

По итогам работы за год на выплату дивидендов может быть направлена прибыль в сумме 950 000 рублей. Каков размер дивиденда?

### **Задача 5**

Акционерное общество выпустило 1500 акций достоинством 100 р., 350 акций достоинством 200 рублей, 1100 акций достоинством 350 рублей

По итогам работы за год на выплату дивидендов может быть направлена прибыль в сумме 1100 000 рублей. Каков размер дивиденда?

### **Задача 6**

Вкладчик открыл в банке счет и положил на него  $S_0 = 230\,000$  руб. Сроком на четыре года под простые проценты по ставке 16% в год. Какой будет сумма  $S_4$ , которую вкладчик получит при закрытии вклада? На сколько уде вырастет вклад за 4 года? Чему равен коэффициент наращения?

### **Задача 7**

Вкладчик открыл в банке счет и положил на него  $S_0 = 350\,000$  руб. Сроком на три года под простые проценты по ставке 21% в год. Какой будет сумма  $S_3$ , которую вкладчик получит при закрытии вклада? На сколько уде вырастет вклад за 3 года? Чему равен коэффициент наращения?

### **Задача 8**

Вкладчик положил на счет в банке  $S_0 = 10\,500$  руб. Сроком на пять лет под простые проценты по ставке 13% в год. Какой будет сумма  $S_5$ , которую вкладчик получит при закрытии вклада? На сколько уде вырастет вклад за 5 лет? Чему равен коэффициент наращения?

### **Задача 9**

Вкладчик положил на счет в банке  $S_0 = 1\,000$  руб. Сроком на пять лет под простые проценты по ставке 15% в год. Какой будет сумма  $S_5$ , которую

вкладчик получит при закрытии вклада? На сколько уде вырастет вклад за 5 лет? Чему равен коэффициент наращения?

#### **Задача 10**

Пусть вкладчик внес в банк 45 000 руб. и в течение четырех лет их не снимал. Банк выплачивает сложные проценты – 25%. Какая сумма будет на счете?

#### **Задача 11**

Вкладчик положил на счет в банке 1 000 руб. и в течение десяти лет их не снимал. Банк выплачивает сложные проценты – 18%. Какая сумма будет на счете?

#### **Задача 12**

Пусть вкладчик внес в банк 15 000 руб. и в течение трех лет их не снимал. Банк выплачивает сложные проценты – 24%. Какая сумма будет на счете?

#### **Задача 13**

Вкладчик положил на счет в банке 5000 руб. и в течение десяти лет их не снимал. Банк выплачивает сложные проценты – 22%. Какая сумма будет на счете?

#### **Тест**

1. Субъект А имеет 100\$ и решает сберечь их или потратить. Если он положил деньги в банк, то через год получит 112\$. Инфляция составляет 14% в год.

Какова реальная процентная ставка?

- 1) 10%
- 2) 4%
- 3) 0%
- 4) -2%
- 5) Верного ответа нет

2. Если номинальная процентная ставка составляет 10%, а темп инфляции определен в 4% в год, то реальная процентная ставка оставит:

- 1) 14%
- 2) 6%
- 3) 2,5%
- 4) -6%
- 5) 4%

3. Если в результате совершенствования технологии и увеличивается предельный продукт ресурса, то кривая спроса на данный ресурс:

- 1) Сместиться влево вниз
- 2) Сместиться вправо вверх
- 3) Сместиться вправо вниз



- 4) Не изменит положения
- 5) Верного ответа нет

### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите факторы производства и виды доходов, которые они приносят.
2. Дайте определение понятий: прибыль, рента, процент, акция, дивиденд.

## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 4**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: **«Расчет показателей, характеризующих эффективность использования основного капитала».**

### **Вариант 1**

Цель занятия: закрепление на практике знаний, полученных при изучении основного капитала и показателей, характеризующих эффективность его использования, и расчёт показателей обеспеченности и эффективности использования основных средств производства

Отрабатываемые навыки: умение рассчитывать показатели фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности, годности, износа

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.116-123)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

### **Методические рекомендации:**

Показатели использования основных средств производства делятся на две группы:

1. по обеспеченности основными фондами;
2. по эффективности их использования.

К показателям **первой группы** относят:

Показатель	Способ определения
Среднегодовая балансовая (восстановительная) стоимость основных фондов (Фср)	$Фср = (Фн + Фк)/2,$ где Фн и Фк – стоимость основных фондов соответственно на начало и конец календарного периода
Фондообеспеченность (Фоб)	- это стоимость основных фондов в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий или пашни: $Фоб = (Фср/Пл)*100га,$ где Пл-площадь сельскохозяйственных угодий (площадь пашни)
Фондовооруженность (Фв)	$Фв = Фср/Ч,$ где Ч-количество среднегодовых работников

К показателям **второй группы** относят:

Показатель	Способ определения
Фондоотдача (Фо)	- характеризует объем продукции, работ, услуг производимых (получаемых) с каждого рубля используемых для этого основных средств. $Фо = Вп/Фср \quad \text{или} \quad Фо = Пт/Фв$ где Вп - стоимость валовой продукции сельского хозяйства, Пт – производительность труда ( $Пт = Вп/Ч$ )
Фондоемкость (Фем)	- отражает, сколько основных средств в стоимостном выражении было израсходовано на производство единицы продукции (обратный показатель фондоотдачи) $Фем = Фср / Вп \quad \text{или} \quad Фем = Фв / Пт$
Рентабельность основных средств (Р)	$Р = (Пр/Фср)*100\%,$ где Пр – прибыль, полученная сельскохозяйственным предприятием
Норма прибыли (рентабельность фондов, основных и оборотных) (Нп)	$Нп = (Пр/Фср)+Об*100\%,$ где Об – среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств

Кроме рассмотренных показателей, для характеристики использования основных фондов могут применяться и другие критерии:

Показатель (коэффициент) обновления	определяется как отношение введенных в эксплуатацию основных фондов к их стоимости на конец года
-------------------------------------	--

основных фондов	
Показатель (коэффициент) выбытия основных фондов	определяется как отношение выбывших основных фондов к их стоимости на начало периода
Показатель (коэффициент) износа основных фондов	рассчитывается путем деления суммы износа на полную стоимость основных фондов
Показатель (коэффициент) годности	определяется как отношение остаточной стоимости основных средств к полной стоимости основных фондов

### Задание №1.

Указать верные ответы:

- а) к предметам труда относятся: семена, корма, бензин, удобрения, химикаты;
- б) физическому износу не подвергаются неиспользуемые здания, машины, оборудование;
- в) основные производственные фонды (основные средства) в процессе производства сохраняют свою натуральную форму;
- г) к группе непроизводственных основных средств относятся: здания и оборудования ЖКХ, учреждения здравоохранения, продуктивный и рабочий скот;
- д) оценка основных средств в натуральном выражении определяется в количественном виде (посредством указания конкретных единиц в кг, л., голов и т.д.);
- е) основные средства участвуют в процессе производства в течение одного производственного цикла.

### Задание №2.

Что включается в понятие основного капитала:

- а) станки, машины, оборудование;
- б) готовая продукция;
- в) сырье, материалы;
- г) здания, сооружения;
- е) земля;
- ж) ценные бумаги

### Задание №3.

Рассчитайте показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств производства (табл.2)

В качестве исходных данных взяты отчеты «О финансовых результатах и их использовании» трех СПК, расположенных в различных районах Ленинградской области: 1 – во Всеволожском районе, 2 – в Пушкинском, 3 – в Гатчинском (табл.1). Эти хозяйства были выбраны для сравнительного анализа в связи с тем, что они имеют достаточно низкий коэффициент специализации и направления их деятельности в целом совпадают. Кроме того, несмотря на небольшие расхождения в площадях сельхозугодий, в том числе пашни, валового сбора картофеля, овощей открытого грунта, производства молока, числу среднегодовых работников и ряду других показателей, у них существенно отличается стоимость ОПФ, объем валовой продукции, прибыль и т.д.

Исходный данные для расчета показателей использования ОПФ, тыс.руб.

Табл.1

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия		
	1	2	3
ОПФ на начало года	91801	177889	221867
ОПФ на конец года	102207	211868	239381
Среднегодовая стоимость ОПФ сельскохозяйственного назначения	97004	194879	230624
Валовая продукция	56000	77250	62714
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	4220	3611	4372
Среднесписочное число работников, занятых в с/х производстве, чел.	500	436	475
Прибыль от реализации с/х продукции	4680	7127	6315

Результаты расчета сведите в таблицу 2. Сделайте выводы.

Итоговые данные об обеспеченности и эффективности использования основных производственных фондов

Табл.2

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия		
	1	2	3
Фондообеспеченность на 100 га с/х угодий, тыс.руб.			
Фондовооруженность труда, тыс.руб./чел.			
Производительность труда,			

тыс.руб./чел.			
Фондоотдача			
Фондоемкость			
Рентабельность ОПФ, %			

### Контрольные вопросы:

1. Что включают в себя основные средства?
2. Какие виды износа вы знаете?
3. Что такое амортизация?
4. Какие показатели эффективности использования основных средств вы знаете?

### Вариант 2

Цель занятия: закрепление на практике знаний, полученных при изучении основного капитала и показателей, характеризующих эффективность его использования, и расчёт показателей обеспеченности и эффективности использования основных средств производства

Отрабатываемые навыки: умение рассчитывать показатели фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности, годности, износа

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.116-123)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

### Методические рекомендации:

Показатели использования основных средств производства делятся на две группы:

3. по обеспеченности основными фондами;
4. по эффективности их использования.

К показателям **первой группы** относят:

Показатель	Способ определения
Среднегодовая балансовая (восстановительная)	$Ф_{ср} = (Ф_n + Ф_k) / 2,$ где $Ф_n$ и $Ф_k$ – стоимость основных фондов соответственно на начало и конец календарного

стоимость основных фондов (Фср)	периода
Фондообеспеченность (Фоб)	- это стоимость основных фондов в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий или пашни:  $\text{Фоб} = (\text{Фср} / \text{Пл}) * 100 \text{га},$ где Пл-площадь сельскохозяйственных угодий (площадь пашни)
Фондовооруженность (Фв)	$\text{Фв} = \text{Фср} / \text{Ч},$ где Ч-количество среднегодовых работников

К показателям **второй группы** относят:

Показатель	Способ определения
Фондоотдача (Фо)	- характеризует объем продукции, работ, услуг производимых (получаемых) с каждого рубля используемых для этого основных средств. $\text{Фо} = \text{Вп} / \text{Фср} \quad \text{или} \quad \text{Фо} = \text{Пт} / \text{Фв}$ где Вп - стоимость валовой продукции сельского хозяйства, Пт – производительность труда ( $\text{Пт} = \text{Вп} / \text{Ч}$ )
Фондоемкость (Фем)	- отражает, сколько основных средств в стоимостном выражении было израсходовано на производство единицы продукции (обратный показатель фондоотдачи) $\text{Фем} = \text{Фср} / \text{Вп} \quad \text{или} \quad \text{Фем} = \text{Фв} / \text{Пт}$
Рентабельность основных средств (Р)	$\text{Р} = (\text{Пр} / \text{Фср}) * 100\%,$ где Пр – прибыль, полученная сельскохозяйственным предприятием
Норма прибыли (рентабельность фондов, основных и оборотных) (Нп)	$\text{Нп} = (\text{Пр} / \text{Фср}) + \text{Об} * 100\%,$ где Об – среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств

Кроме рассмотренных показателей, для характеристики использования основных фондов могут применяться и другие критерии:

Показатель (коэффициент) обновления основных фондов	определяется как отношение введенных в эксплуатацию основных фондов к их стоимости на конец года
Показатель (коэффициент) выбытия основных фондов	определяется как отношение выбывших основных фондов к их стоимости на начало периода

Показатель (коэффициент) износа основных фондов	рассчитывается путем деления суммы износа на полную стоимость основных фондов
Показатель(коэффициент) годности	определяется как отношение остаточной стоимости основных средств к полной стоимости основных фондов

### **Задание №1.**

Указать верные ответы:

- а) к предметам труда относятся: семена, корма, бензин, удобрения, химикаты;
- б) физическому износу не подвергаются неиспользуемые здания, машины, оборудование;
- в) основные производственные фонды (основные средства) в процессе производства сохраняют свою натуральную форму;
- г) к группе непроизводственных основных средств относятся: здания и оборудования ЖКХ, учреждения здравоохранения, продуктивный и рабочий скот;
- д) оценка основных средств в натуральном выражении определяется в количественном виде (посредством указания конкретных единиц в кг, л., голов и т.д.);
- е) основные средства участвуют в процессе производства в течение одного производственного цикла.

### **Задание №2.**

Что включается в понятие основного капитала:

- а) станки, машины, оборудование;
- б) готовая продукция;
- в) сырье, материалы;
- г) здания, сооружения;
- е) земля;
- ж) ценные бумаги

### **Задание №3.**

Рассчитайте показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств производства (табл.2)

В качестве исходных данных взяты отчеты «О финансовых результатах и их использовании» трех СПК, расположенных в различных районах Ленинградской области: 1 – во Всеволожском районе, 2 – в Пушкинском, 3 – в Гатчинском (табл.1). Эти хозяйства были выбраны для сравнительного анализа в связи с тем, что они имеют достаточно низкий коэффициент специализации и направления их деятельности в целом совпадают. Кроме того, несмотря на небольшие расхождения в площадях

сельхозугодий, в том числе пашни, валового сбора картофеля, овощей открытого грунта, производства молока, числу среднегодовых работников и ряду других показателей, у них существенно отличается стоимость ОПФ, объем валовой продукции, прибыль и т.д.

Исходный данные для расчета показателей использования ОПФ, тыс.руб.

Табл.1

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия		
	1	2	3
ОПФ на начало года	72301	167549	227498
ОПФ на конец года	95207	225468	251478
Среднегодовая стоимость ОПФ сельскохозяйственного назначения	85230	195487	262584
Валовая продукция	46000	72710	62514
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	3420	3534	4624
Среднесписочное число работников, занятых в с/х производстве, чел.	400	450	480
Прибыль от реализации с/х продукции	5610	7431	6187

Результаты расчета сведите в таблицу 2. Сделайте выводы.

Итоговые данные об обеспеченности и эффективности использования основных производственных фондов

Табл.2

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия		
	1	2	3
Фондообеспеченность на 100 га с/х угодий, тыс.руб.			
Фондовооруженность труда, тыс.руб./чел.			
Производительность труда, тыс.руб./чел.			
Фондоотдача			
Фондоемкость			
Рентабельность ОПФ, %			

### Контрольные вопросы:

1. Что включают в себя основные средства?
2. Какие виды износа вы знаете?
3. Что такое амортизация?



4. Какие показатели эффективности использования основных средств вы знаете?

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 5**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: **«Расчет показателей, характеризующих эффективность использования оборотных средств»**

#### **Вариант 1**

Цель занятия: закрепление на практике знаний, полученных теоретических данных об оборотных средствах и показателях, характеризующих эффективности их использования

Отрабатываемые навыки: умение рассчитывать коэффициент оборачиваемости

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.171-190)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

#### **Методические рекомендации:**

**Оборотные средства** - часть средств производства, целиком потребляемая в течение производственного цикла, включают обычно материалы, сырье, топливо, энергию, полуфабрикаты, запчасти, незавершенное производство, расходы будущих периодов, исчисляемые в денежном выражении.

**Оборотные средства можно классифицировать по нескольким признакам:**

А. По обслуживанию различных стадий оборота:

1.1. производственные оборотные фонды:

- ✓ Оборотные средства в производственных запасах: сырье, материалы, корма, семена, удобрения, топливо, запчасти, тара и упаковочный

материал и др., а также молодняк животных, птиц и животные на откорме

- ✓ Оборотные средства в производстве: незавершенное производство, расходы будущих периодов.

1.2. Фонды обращения, обслуживающие процесс реализации продукции:

- ✓ Готовая продукция: продукция на складе и (или) отгруженная, но неоплаченная;
- ✓ Денежные средства: средства на счетах, в банке, кассе, предназначенные для различных платежей поставщикам или подрядчикам, для выдачи зарплаты и др.;
- ✓ Средства в расчетах: долги хозяйству предприятий, учреждений, т.е. дебиторская задолженность

Б. по источникам формирования:

- ✓ собственные,
- ✓ заемные.

В. По принципам организации:

- ✓ нормируемые,
- ✓ ненормируемые

Оборотные средства последовательно переходят из одной стадии кругооборота в другую. Чем быстрее осуществляется это движение, тем меньше предприятию требуется оборотных средств. Таким образом, эффективность использования оборотных средств влияет на финансовые результаты любого производства.

**Показатели эффективности использования оборотных средств**

Табл. 1

наименование показателя	определение	формула
Коэффициент оборачиваемости (К)	Характеризует число оборотов оборотных средств за поределенный период времени или объем выручки, полученный на 1 рубль оборотных средств	$K = V_p / O_{ср}$ , где $V_p$ – выручка от реализации продукции, работ, услуг за поределенный период времени, руб. $O_{ср}$ – средний остаток оборотных средств за тот же период, руб.
Продолжительность одного оборота (Т)	Показывает, за какой период хозяйству возвращаются его оборотные средства, в виде выручки от реализации продукции	$T = D / K$ , где $D$ – число дней в периоде за который исчисляется оборачиваемость (90, 180, 360 дней). Оборачиваемость средств в с/х чаще всего исчисляется за год, т.е. за полный цикл производства.

Коэффициент загрузки (закрепления) оборотных средств (Кз)	Характеризует затраты оборотных средств на получение 1 рубля выручки от реализации продукции	$K_z = 1/K = O_{cp}/B_p$
Выход валовой продукции на 1 рубль оборотных средств		$O_{от} = B_p/O_{cp}$ , где $B_p$ – стоимость валовой продукции сельского хозяйства, тыс.руб.
Изменение размера оборотных средств за счет ускорения (замедления) оборачиваемости		$\Delta O_{от} = B_{ро} * ((T_o - T_б)/D)$ , где $B_{ро}$ – выручка, полученная в отчетном периоде; $T_o$ и $T_б$ – продолжительность одного оборота в днях в отчетный и базисный периоды; $D$ – число дней в периоде, за который исчисляется оборачиваемость (обычно 360 дней) Положительный результат (со знаком «+») свидетельствует о том, что хозяйство несет ущерб от замедления скорости оборота и требуется вовлечение дополнительных средств в оборот.
Норма прибыли (рентабельность фондов, основных и оборотных)		$N_p = Pr/\Phi_{cp} + O_{cp} * 100\%$ , где $O_{cp}$ - среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, $\Phi_{cp}$ – среднегодовая балансовая (или восстановительная) стоимость основных фондов

### Задание 1

В I квартале предприятие реализовало продукции на 250 тыс. руб., среднеквартальные остатки оборотных средств составили 25 тыс. руб. Во II квартале объем реализации продукции увеличится на 10%, а время одного оборота оборотных средств будет сокращено на один день

*Определите:*

- 1) коэффициент оборачиваемости оборотных средств и время одного оборота в днях в I квартале;
- 2) коэффициент оборачиваемости оборотных средств и их абсолютную величину во II квартале.

### Задание 2

На основе отчетных данных за год и планируемых вариантов улучшения использования оборотных средств на предприятии заполните таблицу до конца:

Табл.2

Показатели	Отчетный год	Вариант повышения эффективности		
		первый	второй	третий
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	14 400		14 400	15 264
Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	90	400		
Длительность одного оборота, дней	10	8	8	12

### Задание 3

В качестве исходной информации использованы данные из Балансов предприятий (форма 1) и Отчетов о финансовых результатах и их использовании (форма 2). Исходные данные внесены в таблицу 3.

Табл.3

Объем реализованной продукции и оборачиваемость оборотных средств сельскохозяйственным предприятиям

Показатели	СПК 1			СПК 2		
	баз. год	отч. год	отклон.	баз. год	отч. год	отклон.
1. Сходные данные						
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	43374	45935	2561	24800	22980	-1820
Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	48698	46941	-1757	30549	32074	1525
2. Расчетные показатели						
Коэффициент оборачиваемости						
Коэффициент загрузки оборотных средств						
Продолжительность одного оборота, дней						

Высвобождение средств из оборота за счет изменения скорости их оборота						
--	--	--	--	--	--	--

### Контрольные вопросы:

1. Дайте определение оборотного капитала.
2. Охарактеризуйте состав оборотного капитала.
3. Какие показатели эффективности использования основных средств вы знаете?

### Вариант 2

Цель занятия: закрепление на практике знаний, полученных теоретических данных об оборотных средствах и показателях, характеризующих эффективности их использования

Отрабатываемые навыки: умение рассчитывать коэффициент оборачиваемости

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.171-190)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

### Методические рекомендации:

**Оборотные средства** - часть средств производства, целиком потребляемая в течение производственного цикла, включают обычно материалы, сырье, топливо, энергию, полуфабрикаты, запчасти, незавершенное производство, расходы будущих периодов, исчисляемые в денежном выражении.

**Оборотные средства можно классифицировать по нескольким признакам:**

А. По обслуживанию различных стадий оборота:

1.1. производственные оборотные фонды:

- ✓ Оборотные средства в производственных запасах: сырье, материалы, корма, семена, удобрения, топливо, запчасти, тара и упаковочный

материал и др., а также молодняк животных, птиц и животные на откорме

- ✓ Оборотные средства в производстве: незавершенное производство, расходы будущих периодов.

1.2. Фонды обращения, обслуживающие процесс реализации продукции:

- ✓ Готовая продукция: продукция на складе и (или) отгруженная, но неоплаченная;
- ✓ Денежные средства: средства на счетах, в банке, кассе, предназначенные для различных платежей поставщикам или подрядчикам, для выдачи зарплаты и др.;
- ✓ Средства в расчетах: долги хозяйству предприятий, учреждений, т.е. дебиторская задолженность

Б. по источникам формирования:

- ✓ собственные,
- ✓ заемные.

В. По принципам организации:

- ✓ нормируемые,
- ✓ ненормируемые

Оборотные средства последовательно переходят из одной стадии кругооборота в другую. Чем быстрее осуществляется это движение, тем меньше предприятию требуется оборотных средств. Таким образом, эффективность использования оборотных средств влияет на финансовые результаты любого производства.

**Показатели эффективности использования оборотных средств**

Табл. 1

наименование показателя	определение	формула
Коэффициент оборачиваемости (К)	Характеризует число оборотов оборотных средств за поределенный период времени или объем выручки, полученный на 1 рубль оборотных средств	$K = V_p / O_{ср}$ , где $V_p$ – выручка от реализации продукции, работ, услуг за поределенный период времени, руб. $O_{ср}$ – средний остаток оборотных средств за тот же период, руб.
Продолжительность одного оборота (Т)	Показывает, за какой период хозяйству возвращаются его оборотные средства, в виде выручки от реализации продукции	$T = D / K$ , где $D$ – число дней в периоде за который исчисляется оборачиваемость (90, 180, 360 дней). Оборачиваемость средств в с/х чаще всего исчисляется за год, т.е. за полный цикл производства.

Коэффициент загрузки (закрепления) оборотных средств (Кз)	Характеризует затраты оборотных средств на получение 1 рубля выручки от реализации продукции	$K_z = 1/K = O_{ср}/V_p$
Выход валовой продукции на 1 рубль оборотных средств		$O_{от} = V_p/O_{ср}$ , где $V_p$ – стоимость валовой продукции сельского хозяйства, тыс.руб.
Изменение размера оборотных средств за счет ускорения (замедления) оборачиваемости		$\Delta O_{от} = V_{ро} * ((T_o - T_б)/D)$ , где $V_{ро}$ – выручка, полученная в отчетном периоде; $T_o$ и $T_б$ – продолжительность одного оборота в днях в отчетный и базисный периоды; $D$ – число дней в периоде, за который исчисляется оборачиваемость (обычно 360 дней) Положительный результат (со знаком «+») свидетельствует о том, что хозяйство несет ущерб от замедления скорости оборота и требуется вовлечение дополнительных средств в оборот.
Норма прибыли (рентабельность фондов, основных и оборотных)		$N_p = Pr/\Phi_{ср} + O_{ср} * 100\%$ , где $O_{ср}$ - среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, $\Phi_{ср}$ – среднегодовая балансовая (или восстановительная) стоимость основных фондов

### Задание 1

В I квартале предприятие реализовало продукции на 400 тыс. руб., среднеквартальные остатки оборотных средств составили 55 тыс. руб. Во II квартале объем реализации продукции увеличится на 10%, а время одного оборота оборотных средств будет сокращено на один день

*Определите:*

- 1) коэффициент оборачиваемости оборотных средств и время одного оборота в днях в I квартале;
- 2) коэффициент оборачиваемости оборотных средств и их абсолютную величину во II квартале.

### Задание 2

На основе отчетных данных за год и планируемых вариантов улучшения использования оборотных средств на предприятии заполните таблицу до конца:

Табл.2

Показатели	Отчетный год	Вариант повышения эффективности		
		первый	второй	третий
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	14 400		14 400	15 264
Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	90	400		
Длительность одного оборота, дней	10	8	8	12

### Задание 3

В качестве исходной информации использованы данные из Балансов предприятий (форма 1) и Отчетов о финансовых результатах и их использовании (форма 2). Исходные данные внесены в таблицу 3.

Табл.3

Объем реализованной продукции и оборачиваемость оборотных средств сельскохозяйственным предприятиям

Показатели	СПК 1			СПК 2		
	баз. год	отч. год	отклон.	баз. год	отч. год	отклон.
3. Сходные данные						
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	52674	58335	5661	25601	23814	-1787
Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	63658	62115	-1543	31279	32105	826
4. Расчетные показатели						
Коэффициент оборачиваемости						
Коэффициент загрузки оборотных средств						
Продолжительность						



одного оборота, дней						
Высвобождение средств из оборота за счет изменения скорости их оборота						

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение оборотного капитала.
2. Охарактеризуйте состав оборотного капитала.
3. Какие показатели эффективности использования основных средств вы знаете?

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 6**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: **«Определение заработной платы и показателей производительности труда»**

#### **Вариант 1**

Цель занятия: закрепление на практике полученных теоретических знаний о производительности труда

Отрабатываемые навыки: умение рассчитывать часовую, дневную, годовую выработку труда

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.146-169)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

### **Методические рекомендации:**

**Заработная плата**— денежная компенсация, которую работник получает в обмен за свой труд.

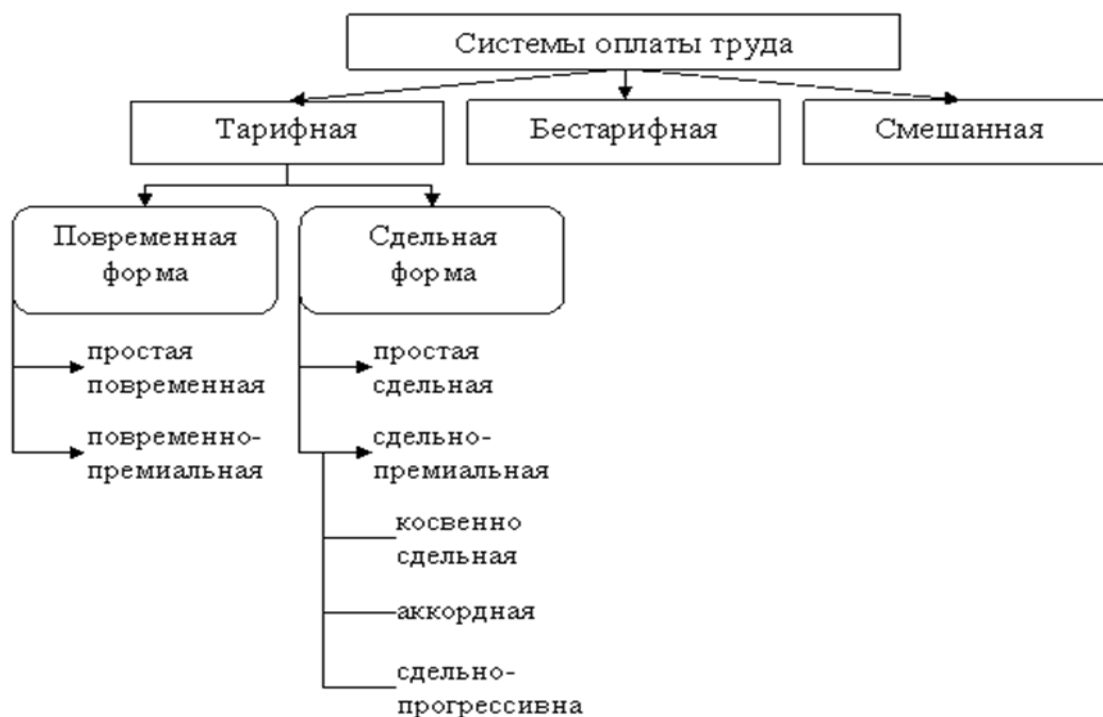


рис.1 Системы и формы оплаты труда работников

Основным различием между ними является лежащий в их основе способ учета затрат труда:

- при сдельной – учет количества произведенной продукции надлежащего качества, либо учет количества выполненных операций,
- при повременной – учет проработанного времени.

Расчет заработной платы работников	
Сдельная форма оплаты труда	
прямая сдельная оплата труда	<p>оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации. Заработок по такой форме оплаты рассчитывается следующим образом:</p> <p><b>Зпр.сд. = Ред. х В</b></p> <p>где:</p> <p>Ред. — расценка за единицу продукции;</p> <p>В — выпуск.</p> <p><b>Ред. = Тс х Нвр,</b></p> <p>где:</p> <p>Тс — тарифная ставка;</p> <p>Н врм. — норма времени.</p> <p><b>Т.о. З пр.сд. = Тс х Н вр х В, руб.</b></p>

<b>Сдельно-премиальная</b> оплата труда	предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака): <b>Зсд-прем. = Ред. х В + Премия</b> , руб.
<b>Сдельно-прогрессивная</b> оплата труда	предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по неизменным расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале (но не свыше двойной сдельной расценки): <b>Зсд-прогр. = Ред. х Вн + (Р1 х В) + (Р2 х В)</b> , руб., где: Вн – выпуск по норме; Р1, Р2 – прогрессивные расценки, если выпуск больше нормы.
<b>Косвенно-сдельная</b> оплата труда	применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Труд их оплачивается по косвенно-сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают: <b>Зкосв-сд. = Ред. х Вф + Премия</b> , руб., где: Вф – фактическая выработка.
<b>Коллективно-сдельная</b> оплата труда	при ней заработная плата определяется на весь коллектив и распределяется по решению коллектива. Заработок одного работника зависит от эффективной деятельности всего коллектива: <b>Зколлект-сд. = Р кол. х Вф + Премия</b> , руб., где: Ркол. – расценка по коллективу.
<b>Аккордная</b> оплата труда	система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения: <b>Заккорд-сд. = Р на весь объем работ</b> , руб.
<b>Оплата труда в процентах от выручки</b>	при ней заработок зависит от объема реализации продукции предприятием: <b>З% выр. = Объем реализации х % платы</b> , руб.
<b>Повременная форма оплаты труда</b>	
<b>Простая повременная</b> оплата труда	оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ.

	<b>Зпрост. повр. = <math>T_c \times t_{\text{ф}}</math>, руб.,</b> где: $t_{\text{ф}}$ - фактически отработанное время.
<b>Повременно-премиальная</b> оплата труда	оплата не только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы: <b>Зповр-прем. = <math>T_c \times t_{\text{ф}}</math> + Премия,</b> руб.
<b>Окладная</b> оплата труда	при такой форме в зависимости от квалификации и выполненной работы каждый раз устанавливается оклад: <b>Зоклад. = Оклад,</b> руб.
<b>Контрактная</b> оплата труда	зарплата оговаривается в контракте: <b>Зконтр. = <math>\sum</math> по контракту,</b> руб.
<b>Бестарифная система оплаты труда</b>	
<p>Это заработок работника зависит от конечных результатов работы предприятия в целом, его структурного подразделения, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда. Таким образом, индивидуальная заработная плата каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы:</p> <p><b>Збестар. = ФОТ / Доля работника,</b> руб.</p>	
<b>Смешанная система оплаты труда</b>	
<p>Смешанная система оплаты труда имеет признаки одновременно и тарифной, и бестарифной систем.</p> <p><b>Зкомис. = <math>\text{Прр} \times \% \text{ комиссионный}</math>,</b> руб., где: Прр – прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) данным работником.</p>	
<b>Дилерский механизм</b>	
<p>заключается в том, что работник за свой счет закупает часть продукции предприятия, которую затем сам же и реализует. Разница между фактической ценой реализации и ценой, по которой работник рассчитывается с предприятием, представляет собой его заработную плату:</p> <p><b>Здилерск. = Прр – Цена,</b> руб.</p>	

**Производительность труда** — мера (измеритель) эффективности труда.  
Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени.

**Простейшая модель производительности труда выглядит следующим образом:**

Производительность труда=Количество отработанных дней в течение года одним работником \* Продолжительность рабочего дня \* Часовая производительность труда

Изменение этих факторов и даёт прирост производительности труда

**Для измерения производительности труда пользуются следующими основными показателями:**

Показатель	Формула	Методика решения
Выработка в натуральном выражении	$P_t = \frac{B\Pi}{ZT}$	отношение валовой продукции в натуральном или денежном выражении (BΠ) к затратам труда (ЗТ)
Выработка в стоимостном выражении	$P_t = \frac{B\Pi}{P}$	отношение валовой продукции в денежной оценке к числу среднегодовых работников (P)
Трудоемкость продукции	$T_{em} = \frac{T}{B\Pi}$	затраты рабочего времени на единицу продукции

Затраты живого труда подразделяют на прямые и косвенные.

- ✓ **Прямые затраты труда** - это труд рабочих (механизаторов, животноводов и т. д.), непосредственно связанных с производством определенных видов продукции. Они полностью относятся на продукцию соответствующей отрасли.
- ✓ **Косвенные затраты труда** - труд работников, занятых обслуживанием и управлением отраслей и хозяйства в целом (агрономов, зоотехников, инженерно-технического персонала и т. д.). Косвенные затраты распределяют по видам продукции пропорционально сумме прямой заработной платы (без затрат по организации и управлению производством).

Повышение производительности общественного труда заключается в том, что доля живого труда сокращается, а доля овеществленного возрастает, но таким образом, что общая масса труда, заключенная в единице продукции, уменьшается.

**Решите следующие задания:**

### **Задание 1**

Уровень производительности труда характеризуют:

- а) фондоотдача;
- б) выработка на одного работающего;
- в) трудоемкость продукции;
- г) фондовооруженность труда;
- д) прибыль

### Задание 2

Имеются следующие данные о работе хозяйства за два года:

Показатели	первый год	второй год	производительность труда	отклонение
Объем валовой продукции, тыс.руб.	210	2279,1		
Численность работников, чел.	700	710		

Рассчитать показатель производительности труда и его отклонение во втором году по сравнению с первым.

### Задание 3

Определите затраты труда на 1 тыс. руб. продукции и среднегодовую выработку одного рабочего:

Показатели	прошлый год	отчетный год
1.Объем выпуска продукции, тыс.руб.	5671 1187698	6658 1194336
2. Общее число отработанных всеми рабочими чел.-час.		

### Задание 4

Определите недостающие показатели:

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Прирост, %
Объем валовой продукции, тыс.руб.	10 000	2279,1	6
Численность работников, чел.	2000	710	
Производительность труда, руб./чел.			4,5

### Задание 5

Исходные данные, представленные в таблице, взяты из годовых отчетов агрофирмы, находящейся в Республике Коми. Для расчета и сравнения производительности труда в хозяйствах применяются единые сопоставимые цены.

Таблица

## Расчет уровня производительности труда

Показатели	Годы			
	2010	2011	2012	2012 в % к 2010
1. Исходные данные				
Валовая продукция в сопоставимых ценах, тыс.руб.	1628,8	1639,1	1911,6	117,4
Валовая продукция растениеводства, тыс.руб.	541,4	496,5	567,7	104,9
Валовая продукция животноводства, тыс.руб.	1087,4	1142,6	1343,9	123,6
Численность работников, чел.	448	459	456	101,8
Затраты труда на всю продукцию, тыс.чел.	766,2	781,0	752,4	98,2
Затраты труда в растениеводстве, тыс.чел.-ч.	142,5	139,8	130,9	91,9
Затраты труда в животноводстве, тыс.чел.-ч	623,7	641,2	621,5	99,6
2. Расчетные данные				
Производство валовой продукции в сопоставимых ценах, руб.				
1) на одного среднегодового работника				
2) на одного чел.-ч, всего				
3) на одного чел.-ч. в растениеводстве				
4) на одного чел.-ч. животноводстве				
Трудоемкость всей продукции				
Отработано одним работником за год, чел.-ч.				

**Задание 6**

Тарифная ставка рабочего 5 разряда составляет 19 руб./ч. Продолжительность рабочего дня – 7 ч. Количество рабочих дней в месяце – 20. Норма выработки – 20 деталей за смену. Фактическая выработка за месяц – 460 деталей.

Рассчитайте заработок рабочего за месяц:

- а) при простой повременной системе оплаты труда;
- б) повременно-премиальной системе оплаты труда (премия составляет 10 % от тарифа);
- в) прямой сдельной оплате труда (расценка за одну деталь – 7,2 руб.);
- г) сдельно-премиальной системе оплаты труда ;
- д) сдельно-прогрессивной системе оплаты труда (повышающий коэффициент – 1,8).

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под производительностью труда?

2. Назовите основные системы оплаты труда работников. Перечислите формы тарифной системы оплаты труда.
3. Каковы основные пути повышения производительности труда?

## Вариант 2

Цель занятия: закрепление на практике полученных теоретических знаний о производительности труда

Отрабатываемые навыки: умение рассчитывать часовую, дневную, годовую выработку труда

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.146-169)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

## МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ:

**Заработная плата**— денежная компенсация, которую работник получает в обмен за свой труд.

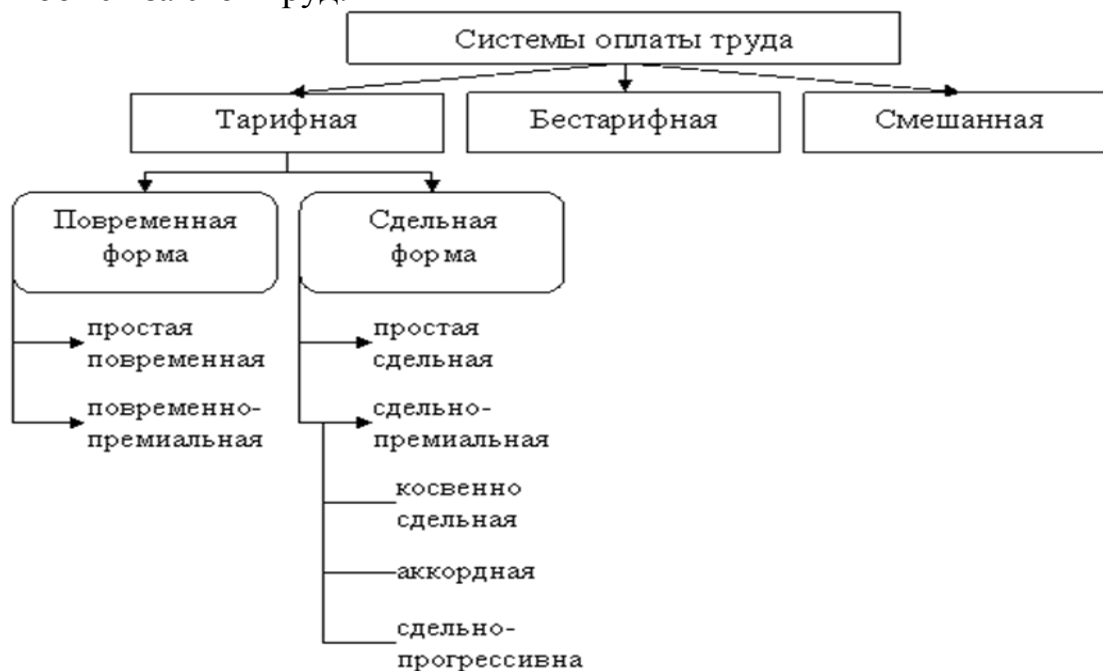


рис.1 Системы и формы оплаты труда работников



Основным различием между ними является лежащий в их основе способ учета затрат труда:

- при сдельной – учет количества произведенной продукции надлежащего качества, либо учет количества выполненных операций,
- при повременной – учет проработанного времени.

<b>Расчет заработной платы работников</b>	
<b>Сдельная форма оплаты труда</b>	
прямая сдельная оплата труда	<p>оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации. Заработок по такой форме оплаты рассчитывается следующим образом:</p> <p><b><math>З_{пр.сд.} = Ред. \times В</math></b></p> <p>где:</p> <p>Ред. — расценка за единицу продукции;</p> <p>В — выпуск.</p> <p><b><math>Ред. = Тс \times Н_{вр.}</math></b>,</p> <p>где:</p> <p>Тс — тарифная ставка;</p> <p>Н врем. — норма времени.</p> <p><b><math>Т.о. З пр.сд. = Тс \times Н вр \times В, руб.</math></b></p>
<b>Сдельно-премиальная</b> оплата труда	<p>предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака):</p> <p><b><math>З_{сд-прем.} = Ред. \times В + Премия, руб.</math></b></p>
<b>Сдельно-прогрессивная</b> оплата труда	<p>предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по неизменным расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале (но не свыше двойной сдельной расценки):</p> <p><b><math>З_{сд-прогр.} = Ред. \times В_n + (P_1 \times В) + (P_2 \times В), руб.,</math></b></p> <p>где: <math>В_n</math> – выпуск по норме;</p> <p><math>P_1, P_2</math> – прогрессивные расценки, если выпуск больше нормы.</p>
<b>Косвенно-сдельная</b> оплата труда	<p>применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Труд их оплачивается по косвенно-сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают:</p>

	$\text{З}_{\text{косв-сд.}} = \text{Ред.} \times \text{Вф} + \text{Премия, руб.},$ где: Вф – фактическая выработка.
<b>Коллективно-сдельная</b> оплата труда	при ней заработная плата определяется на весь коллектив и распределяется по решению коллектива. Заработок одного работника зависит от эффективной деятельности всего коллектива: $\text{З}_{\text{коллект-сд.}} = \text{Р кол.} \times \text{Вф} + \text{Премия, руб.},$ где: Ркол. – расценка по коллективу.
<b>Аккордная</b> оплата труда	система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения: $\text{З}_{\text{аккорд-сд.}} = \text{Р на весь объем работ, руб.}$
<b>Оплата труда в процентах от выручки</b>	при ней заработок зависит от объема реализации продукции предприятием: $\text{З}_{\% \text{ выр.}} = \text{Объем реализации} \times \% \text{ платы, руб.}$
<b>Повременная форма оплаты труда</b>	
<b>Простая</b> <b>повременная</b> оплата труда	оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. $\text{З}_{\text{прост. повр.}} = \text{Тс} \times \text{тф, руб.},$ где: тф - фактически отработанное время.
<b>Повременно-премиальная</b> оплата труда	оплата не только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы: $\text{З}_{\text{повр-прем.}} = \text{Тс} \times \text{тф} + \text{Премия, руб.}$
<b>Окладная</b> оплата труда	при такой форме в зависимости от квалификации и выполненной работы каждый раз устанавливается оклад: $\text{З}_{\text{оклад.}} = \text{Оклад, руб.}$
<b>Контрактная</b> оплата труда	зарплата оговаривается в контракте: $\text{З}_{\text{контр.}} = \sum \text{по контракту, руб.}$
<b>Бестарифная система оплаты труда</b>	
<p>Это заработок работника зависит от конечных результатов работы предприятия в целом, его структурного подразделения, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда.</p> <p>Таким образом, индивидуальная заработная плата каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы:</p>	

<b>Збестар. = ФОТ / Доля работника, руб.</b>
<p align="center"><b>Смешанная система оплаты труда</b></p> <p>Смешанная система оплаты труда имеет признаки одновременно и тарифной, и бестарифной систем.</p> <p><b>Зкомис. = Прр х % комиссионный, руб., где:</b>  Прр – прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) данным работником.</p>
<p align="center"><b>Дилерский механизм</b></p> <p>заключается в том, что работник за свой счет закупает часть продукции предприятия, которую затем сам же и реализует. Разница между фактической ценой реализации и ценой, по которой работник рассчитывается с предприятием, представляет собой его заработную плату:</p> <p><b>Здилерск. = Прр – Цена, руб.</b></p>

**Производительность труда** — мера (измеритель) эффективности труда. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени.

**Простейшая модель производительности труда выглядит следующим образом:**

Производительность труда = Количество отработанных дней в течение года одним работником \* Продолжительность рабочего дня \* Часовая производительность труда

Изменение этих факторов и даёт прирост производительности труда

**Для измерения производительности труда пользуются следующими основными показателями:**

Показатель	Формула	Методика решения
Выработка в натуральном выражении	$P_t = \frac{B}{ZT}$	отношение валовой продукции в натуральном или денежном выражении (B) к затратам труда (ZT)
Выработка в стоимостном выражении	$P_t = \frac{B}{P}$	отношение валовой продукции в денежной оценке к числу среднегодовых работников (P)
Трудоемкость продукции	$T_{em} = \frac{T}{B}$	затраты рабочего времени на единицу продукции

Затраты живого труда подразделяют на прямые и косвенные.

- ✓ **Прямые затраты труда** - это труд рабочих (механизаторов, животноводов и т. д.), непосредственно связанных с производством определенных видов продукции. Они полностью относятся на продукцию соответствующей отрасли.
- ✓ **Косвенные затраты труда** - труд работников, занятых обслуживанием и управлением отраслей и хозяйства в целом (агрономов, зоотехников, инженерно-технического персонала и т. д.). Косвенные затраты распределяют по видам продукции пропорционально сумме прямой заработной платы (без затрат по организации и управлению производством).

Повышение производительности общественного труда заключается в том, что доля живого труда сокращается, а доля овеществленного возрастает, но таким образом, что общая масса труда, заключенная в единице продукции, уменьшается.

### Решите следующие задания:

#### Задание 1

Уровень производительности труда характеризуют:

- а) трудоемкость продукции;
- б) рентабельность;
- в) прибыль;
- г) выработка на одного работающего;
- д) фондоотдача.

#### Задание 2

Имеются следующие данные о работе хозяйства за два года:

Показатели	Первый год	Второй год	Отклонение
Объем валовой продукции, тыс.руб.	300	3257	
Численность работников, чел.	800	810	

Рассчитать показатель производительности труда и его отклонение во втором году по сравнению с первым.

#### Задание 3

Определите затраты труда на 1 тыс. руб. продукции и среднегодовую выработку одного рабочего:

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
1. Объем выпуска продукции, тыс.руб.	2547	3489
2. Общее число отработанных всеми рабочими чел.-час.	1151247	1195214

#### Задание 4

Определите недостающие показатели:

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Прирост, %
Объем валовой продукции, тыс.руб.	25 000	3257	7
Численность работников, чел.	3000	810	
Производительность труда, руб./чел.			5

#### Задание 5

Исходные данные, представленные в таблице, взяты из годовых отчетов агрофирмы, находящейся в Республике Коми. Для расчета и сравнения производительности труда в хозяйствах применяются единые сопоставимые цены.

##### Расчет уровня производительности труда

Показатели	Годы			
	2010	2011	2012	2012 в % к 2010
3. Исходные данные				
Валовая продукция в сопоставимых ценах, тыс.руб.	1524,4	1245,7	1248,2	81,88
Валовая продукция растениеводства, тыс.руб.	524	412	587,4	112,1
Валовая продукция животноводства, тыс.руб.	1245,1	1248,3	1198,4	96,2
Численность работников, чел.	427	449	457	107,02
Затраты труда на всю продукцию, тыс.чел.	781,4	767,5	724,9	92,77
Затраты труда в растениеводстве, тыс.чел.-ч.	124,5	128,7	124,7	100,16
Затраты труда в животноводстве, тыс.чел.-ч.	647,1	657,9	679,4	104,99
4. Расчетные данные				
Производство валовой продукции в сопоставимых ценах, руб.				
1) на одного среднегодового работника				
2) на одного чел.-ч, всего				
3) на одного чел.-ч. в растениеводстве				
4) на одного чел.-ч. животноводстве				
Трудоемкость всей продукции				
Отработано одним работником за год, чел.-ч.				

### **Задание 6**

Тарифная ставка рабочего 5 разряда составляет 25 руб./ч. Продолжительность рабочего дня – 8 ч. Количество рабочих дней в месяце – 20. Норма выработки – 30 деталей за смену. Фактическая выработка за месяц – 660 деталей.

Рассчитайте заработок рабочего за месяц:

- а) при простой повременной системе оплаты труда;
- б) повременно-премиальной системе оплаты труда (премия составляет 10 % от тарифа);
- в) прямой сдельной оплате труда (расценка за одну деталь – 7,2 руб.);
- г) сдельно-премиальной системе оплаты труда ;
- д) сдельно-прогрессивной системе оплаты труда (повышающий коэффициент – 1,8).

### **Контрольные вопросы:**

- 4. Какие показатели применяются при определении производительности труда?
- 5. Какие косвенные показатели производительности труда применяются в сельском хозяйстве?
- 6. Каковы основные пути повышения производительности труда?
- 7. Перечислите основные системы оплаты труда работников.

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 7**

Специальность: «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина: «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «Определение себестоимости продукции, работ и услуг»

#### **Вариант 1**

Цель занятия: закрепление на практике полученных теоретических знаний о себестоимости продукции

Отрабатываемые навыки: умение выявлять резервы снижения себестоимости продукции земледелии

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

- 1. Инструкционные карты.
- 2. Калькулятор.
- 3. Задачи.

Литература:

- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.218-244)

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия	
	№1	№2
площадь посева, га	175	106
валовой сбор продукции, ц	30240	15370
урожайность с 1 га, ц	172,8	145
затраты труда на производство продукции, чел-ч	35683	19213
оплата труда с отчислениями на социальные нужды, тыс.руб.	1111,9	577,5
семена:		
количество, ц	7000	4240
сумма, тыс.руб.	2170	1634,4
средства защиты, тыс.руб.	752,7	530,3
органические и минеральные удобрения, тыс.руб	981,6	675,8
работы и услуги, тыс.руб	108,6	84,2
затраты на содержание основных средств, тыс.руб.	1485,1	1058,8
затраты по организации производства и управления, тыс.руб	1370,2	750,4
прочие прямые затраты, тыс.руб	1129,2	674
итого затрат, тыс.руб	9109,3	5985,4

**Цели задания:**

- ✓ Проанализировать уровень себестоимости производства картофеля по статьям затрат
- ✓ Выявить резервы снижения себестоимости

**Исходные данные.**

Для выполнения задания взяты данные по производству картофеля в двух сельскохозяйственных предприятиях, расположенных в примерно одинаковых природно-климатических условиях (табл.1)

При заполнении таблицы 1 данные о посевной площади, валовом сборе, затратах труда и средств на производство продукции берут из годовой бухгалтерской отчетности организаций агропромышленного комплекса, из формы №9 АПК «Производство и себестоимость продукции растениеводства» и экономического анализа затрат на производство продукции картофеля на конкретном предприятии.

**Методические указания.**

Настоящее задание состоит из двух взаимосвязанных частей:

- ✓ Определение размера и причин повышения (снижения) уровня себестоимости;
- ✓ Выявление резервов (путей) его снижения.

Определение размера и причин повышения (снижения) себестоимости продукции производится путем сопоставления затрат на анализируемых с/х предприятиях на 1 ц и весь объем продукции. Производственные затраты при этом берут по элементам и рассчитывают их структуру (табл.2).

При заполнении таблицы 2 затраты труда и средств на 1 га и 1 ц продукции определяют путем деления их общей суммы и отдельных элементов затрат соответственно на площадь посева и валовой выход продукции.

Структура себестоимости показывает удельный вес затрат по отдельным элементам, что позволяет наметить, в каком направлении должно идти дальнейшее изучение причин удорожания продукции.

Таблица2

Затраты труда на 1 га и 1 ц картофеля (руб.) и их структура (%)

показатели	сельскохозяйственные предприятия					
	№1			№2		
	на 1 га	на 1 ц	% к итог у	на 1 га	на 1 ц	% к итогу
оплата труда с отчислениями на социальные нужды, тыс.руб.						
семена, тыс.руб						
средства защиты, тыс.руб.						
органические и минеральные удобрения,						



тыс.руб						
работы и услуги, тыс.руб						
затраты на содержание основных средств, тыс.руб.						
затраты по организации производства и управления, тыс.руб						
прочие прямые затраты, тыс.руб						
всего затрат			100			100
затраты труда, чел-ч			-			-

На основе данных таблицы 2 сравнивают себестоимость в анализируемых с/х предприятиях. При этом устанавливают размер отклонений ее показателей на 1 ц и на весь объем продукции, а также выясняют, за счет каких элементов затрат произошли эти изменения (табл.3).

Таблица 3

Размер отклонений в себестоимости на 1 ц и на весь объем продукции

элементы затрат	фактические затраты на 1 ц по предприятию, руб.		отклонения себестоимости в предприятии №2 к предприятию №1	
	№1	№2	на 1 ц, руб	на весь валовой сбор, тыс.руб.
оплата труда с отчислениями на социальные нужды, тыс.руб.	36,77	37,57		
семена, тыс.руб	71,76	106,34		
средства защиты, тыс.руб.	24,89	34,5		
органические и минеральные удобрения, тыс.руб	32,46	43,97		
работы и услуги, тыс.руб	3,59	5,48		
затраты на содержание основных средств, тыс.руб.	20,96	24,8		
затраты по организации производства и управления, тыс.руб	45,31	48,82		
прочие прямые затраты, тыс.руб	37,34	43,85		
всего затрат	301,23	389,42		

**Влияние резервов снижения себестоимости.** Резервами снижения себестоимости продукции земледелия являются:

- ✓ Повышение урожайности с/х культур;
- ✓ Экономия производственных затрат на 1 га и всю площадь посева.

В первую очередь определяют зависимость себестоимости продукции от основных факторов – урожайности и величины затрат на 1 га площади посева. Чтобы определить степень влияния этих факторов, необходимо рассчитать возможную себестоимость картофеля в с/х предприятии №2 при урожайности, достигнутой в с/х предприятии №1, и затратах предприятия №2. Сравнение расчетной себестоимости с ее фактическим уровнем анализируемого предприятия №2 покажет влияние величины затрат, а с себестоимостью картофеля в хозяйстве №1 – влияние урожайности (табл.4)

Таблица 4

Зависимость себестоимости картофеля от урожайности и затрат на 1 га посева  
(удорожание +, снижение -)

показатели	Сельскохозяйственные предприятия	
	№1	№2
валовой сбор, ц	-	15370
производственные затраты на 1 га, руб.		
урожайность, ц с 1 га		
фактическая себестоимость 1 ц, руб.		
возможная себестоимость 1 ц, руб		
зависимость себестоимости от затрат в расчете:		
1) на 1 ц, руб.		
2) на весь объем, тыс.руб.		
зависимость себестоимости от урожайности в расчете:		
1) на 1 ц, руб.		
2) на весь объем, тыс.руб.		
Итого:		
на 1 ц., руб.		
на весь объем, тыс.руб.		

Определите возможные резервы снижения себестоимости картофеля для сельскохозяйственного предприятия №2 и сделайте выводы.

#### Контрольные вопросы:

1. Назовите основные виды себестоимости.
2. Чем отличается полная (коммерческая) себестоимость от производственной?
3. Когда начисляется провизорная себестоимость и что в нее входит?
4. Что такое калькуляция затрат?

## Вариант 2

Цель занятия: закрепление на практике полученных теоретических знаний о себестоимости продукции

Отрабатываемые навыки: умение выявлять резервы снижения себестоимости продукции земледелия

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.

2. Калькулятор.

3. Задачи.

Литература:

✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.218-244)

✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

### Методика выполнения задания:

Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а так же других затрат на ее производство и реализацию. Себестоимость отражает величину текущих затрат, имеющих производственный, некапитальный характер, обеспечивающих процесс простого воспроизводства. Себестоимость является экономической формой возмещения потребляемых ресурсов.

Под резервами снижения себестоимости следует понимать возможности или пути сокращения затрат на производство единицы продукции за счет урожайности, внедрения новой техники и прогрессивной технологии, улучшения организации и оплаты труда и др.

Таблица 1

Выход продукции и состав затрат на производство картофеля

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия	
	№1	№2
площадь посева, га	195	120
валовой сбор продукции, ц	30550	16970
урожайность с 1 га, ц	182,8	155
затраты труда на производство продукции, чел-ч	33683	16213
оплата труда с отчислениями на социальные нужды, тыс.руб.	1311,9	547,5

семена:		
количество, ц	7000	4240
сумма, тыс.руб.	2170	1634,4
средства защиты, тыс.руб.	742,7	550,3
органические и минеральные удобрения, тыс.руб	921,6	665,8
работы и услуги, тыс.руб	128,6	85,2
затраты на содержание основных средств, тыс.руб.	1475,1	1048,8
затраты по организации производства и управления, тыс.руб	1350,2	770,4
прочие прямые затраты, тыс.руб	1329,2	664
итого затрат, тыс.руб	9103,3	5965,4

### **Цели задания:**

- ✓ Проанализировать уровень себестоимости производства картофеля по статьям затрат
- ✓ Выявить резервы снижения себестоимости

### **Исходные данные.**

Для выполнения задания взяты данные по производству картофеля в двух сельскохозяйственных предприятиях, расположенных в примерно одинаковых природно-климатических условиях (табл.1)

При заполнении таблицы 1 данные о посевной площади, валовом сборе, затратах труда и средств на производство продукции берут из годовой бухгалтерской отчетности организаций агропромышленного комплекса, из формы №9 АПК «Производство и себестоимость продукции растениеводства» и экономического анализа затрат на производство продукции картофеля на конкретном предприятии.

### **Методические указания.**

Настоящее задание состоит из двух взаимосвязанных частей:

- ✓ Определение размера и причин повышения (снижения) уровня себестоимости;
- ✓ Выявление резервов (путей) его снижения.

Определение размера и причин повышения (снижения) себестоимости продукции производится путем сопоставления затрат на анализируемых с/х предприятиях на 1 ц и весь объем продукции. Производственные затраты при этом берут по элементам и рассчитывают их структуру (табл.2).

При заполнении таблицы 2 затраты труда и средств на 1 га и 1 ц продукции определяют путем деления их общей суммы и отдельных элементов затрат соответственно на площадь посева и валовой выход продукции.

Структура себестоимости показывает удельный вес затрат по отдельным элементам, что позволяет наметить, в каком направлении должно идти дальнейшее изучение причин удорожания продукции.

Таблица 2

Затраты труда на 1 га и 1 ц картофеля (руб.) и их структура (%)

показатели	сельскохозяйственные предприятия					
	№1			№2		
	на 1 га	на 1 ц	% к итог у	на 1 га	на 1 ц	% к итогу
оплата труда с отчислениями на социальные нужды, тыс.руб.						
семена, тыс.руб						
средства защиты, тыс.руб.						
органические и минеральные удобрения, тыс.руб						
работы и услуги, тыс.руб						
затраты на содержание основных средств, тыс.руб.						
затраты по организации производства и управления, тыс.руб						
прочие прямые затраты, тыс.руб						
всего затрат			100			100
затраты труда, чел-ч			-			-

На основе данных таблицы 2 сравнивают себестоимость в анализируемых с/х предприятиях. При этом устанавливают размер отклонений ее показателей на 1 ц и на весь объем продукции, а также выясняют, за счет каких элементов затрат произошли эти изменения (табл.3).

Таблица 3

Размер отклонений в себестоимости на 1 ц и на весь объем продукции

элементы затрат	фактические затраты на 1 ц по предприятию, руб.		отклонения себестоимости в предприятии №2 к предприятию №1	
	№1	№2	на 1 ц, руб	на весь валовой сбор, тыс.руб.
оплата труда с отчислениями на	36,77	37,57		

социальные нужды, тыс.руб.				
семена, тыс.руб	71,76	106,34		
средства защиты, тыс.руб.	24,89	34,5		
органические и минеральные удобрения, тыс.руб	32,46	43,97		
работы и услуги, тыс.руб	3,59	5,48		
затраты на содержание основных средств, тыс.руб.	20,96	24,8		
затраты по организации производства и управления, тыс.руб	45,31	48,82		
прочие прямые затраты, тыс.руб	37,34	43,85		
всего затрат	301,23	389,42		

**Влияние резервов снижения себестоимости.** Резервами снижения себестоимости продукции земледелия являются:

- ✓ Повышение урожайности с/х культур;
- ✓ Экономия производственных затрат на 1 га и всю площадь посева.

В первую очередь определяют зависимость себестоимости продукции от основных факторов – урожайности и величины затрат на 1 га площади посева. Чтобы определить степень влияния этих факторов, необходимо рассчитать возможную себестоимость картофеля в с/х предприятии №2 при урожайности, достигнутой в с/х предприятии №1, и затратах предприятия №2. Сравнение расчетной себестоимости с ее фактическим уровнем анализируемого предприятия №2 покажет влияние величины затрат, а с себестоимостью картофеля в хозяйстве №1 – влияние урожайности (табл.4)

Таблица 4

Зависимость себестоимости картофеля от урожайности и затрат на 1 га посева  
(удорожание +, снижение -)

показатели	Сельскохозяйственные предприятия	
	№1	№2
валовой сбор, ц	-	15370
производственные затраты на 1 га, руб.		
урожайность, ц с 1 га		
фактическая себестоимость 1 ц, руб.		
возможная себестоимость 1 ц, руб		
зависимость себестоимости от затрат в расчете:		
1) на 1 ц, руб.		
2) на весь объем, тыс.руб.		
зависимость себестоимости от урожайности в расчете:		
1) на 1 ц, руб.		
2) на весь объем, тыс.руб.		
Итого:		

на 1 ц., руб.		
на весь объем, тыс.руб.		

Определите возможные резервы снижения себестоимости картофеля для сельскохозяйственного предприятия №2 и сделайте выводы.

Контрольные вопросы:

5. Назовите основные виды себестоимости.
6. Чем отличается полная (коммерческая) себестоимость от производственной?
7. Когда начисляется провизорная себестоимость и что в нее входит?
8. Что такое калькуляция затрат?

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 8**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «**Ценообразование в организации**».

Цель занятия: углубление и закрепление знаний, полученных при теоретическом изучении материала

Отрабатываемые навыки: рассчитать цены на выпускаемую продукцию, обосновать цены на основе безубыточности производства

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, инструкционная карта, калькулятор.

Литература: Вахрушев В.Д. Экономика отрасли и предприятия (практикум): учебное пособие / В.Д. Вахрушев. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 233 с.

#### **Методические рекомендации:**

Цена - денежное выражение стоимости. Смысл и содержание цены, ее величина тесно переплетаются с двумя глобальными ценообразующими факторами: стоимостью (себестоимостью) и полезностью.

Первый подход — производственный, формируется как бы от лица производителей, по большому счету — от «предложения». Второй подход — потребительский, формируется со стороны покупателей, следовательно, здесь на цены действует фактор «спроса».

Стоимостный подход определяет главный компонент цены — издержки производства, себестоимость, ниже которых она опуститься не может. Полезностный подход к ценообразованию исходит из субъективного, но вполне естественного желания потребителя извлечь максимум полезности из своих ограниченных ресурсов (бюджета).

Констатируем факт: стоимостный подход определяет главный компонент цены — издержки производства, себестоимость, ниже которых она опуститься не может. В этом случае производитель покидает производство. Следовательно, оценит покупатель товар впоследствии на уровне издержек

производства или нет — здесь никакой роли уже не играет, так как из рынка исчезает сам товар или услуга.

Следовательно, полезностный подход, действуя в промежутке — точка безубыточности (издержки производства) — максимум прибыли, — не затрагивает фундаментальных основ ценообразования, однако равновесная цена может быть установлена только во взаимодействии обеих систем ценообразования.

Безубыточное изменение объема продаж( $\% \Delta Q$ ) при изменении цены можно определить по формуле:

$$\% \Delta Q = (\text{Пд} / \text{Пд} - \text{Зп} - \text{Пд}) \cdot 100,$$

где Пд — прибыль до снижения цены, руб.

Зп — сумма постоянных затрат предприятия, руб.

Для количественного измерения колебаний спроса и предложения под воздействием различных факторов используется понятие эластичности. Эластичность дает представление о том, в какой степени изменение цены воздействует на уровень спроса.

Степень ценовой эластичности измеряется на основе коэффициента эластичности (Кэ):

$$\text{Кэ} = (Q_2 - Q_1 / Q_2 + Q_1) / (\text{Ц}_2 - \text{Ц}_1 / \text{Ц}_2 + \text{Ц}_1),$$

Где:  $Q_1$  — объем продаж по прежним ценам;

$Q_2$  — объем продаж по новым ценам;

$\text{Ц}_1$  — прежняя цена изделия;

$\text{Ц}_2$  — новая цена изделия.

Спрос на различные товары может быть как эластичным так и не эластичным. При эластичном спросе (незначительном изменении цены и значительном изменении спроса) значение коэффициента эластичности больше единицы. И наоборот, при не эластичном спросе, когда изменение цены не вызывает больших отклонений в спросе на данный товар, коэффициент эластичности менее единицы. К товарам не эластичного спроса, относятся, например, товары повседневного спроса, относительно недорогие товары и др.

### Задача 1

Предприятие получило дополнительный заказ сверх реализуемых 10 000 изделий. Постоянные затраты в размере 120 000 тыс. руб. возмещаются в цене реализуемых изделий основного производства, отпускная цена (без налогов, включаемых в цену) которых 60 тыс. руб. за единицу. Увеличение объема производства не требует повышения постоянных затрат. Определить цену изделия в дополнительном заказе, используя метод переменных (прямых) издержек

### Задача 2

Предприятие выпускает 1 000 тыс. единиц продукции по цене 50 тыс. руб. за изделие. Показатель эластичности спроса на продукцию равен 2; себестоимость единицы продукции — 45 тыс. руб. Соотношение между постоянными и переменными затратами 30:70. Предприятие предполагает



снизить цену на 5 тыс. руб. для увеличения объема продаж. Определить изменение прибыли предприятия. На сколько процентов нужно увеличить объем продаж и каким должен быть коэффициент эластичности, чтобы величина прибыли осталась прежней?

Искомый показатель	Решение
Процент изменения цены	
Процент изменения объема продаж после снижения цены	
Объем продаж после снижения цены	
Переменные затраты, приходящиеся на одно изделие	
Сумма переменных затрат на объем выпуска после снижения цены	
Сумма постоянных затрат предприятия	
Выручка от реализации после снижения цены	
Изменение прибыли после снижения цены	
Прибыль до снижения цены (в т.ч. снижение цены на 10 % при коэффициенте эластичности, равном 2, приводит к снижению прибыли на сколько?)	
Коэффициент эластичности товара исходя из безубыточного изменения объема продаж	

### Задача 3

Предполагается, что станок будет служить 3 года, принося ежегодный доход в 2000 ден. ед. Его остаточная стоимость к концу третьего года составит 6000 ден. ед. Определить цену станка, полностью направляемую на покрытие издержек, если: а) ставка процента составляет 8 %? б) ставка процента составляет 10 %? в) ставка процента равна 8 %, но предполагаемая инфляция составляет 7% в год?

Принцип решения:

Чтобы определить цену станка, целиком направляемую на покрытие издержек, следует суммировать текущие дисконтированные стоимости, приведенные в таблице:

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	Итого
1. Ежегодный доход				

2. Остаточная стоимость				
3. Текущая дисконтированная стоимость:				
Вариант а) $i=8\%$				
вариант б) $i=10\%$				
вариант в) $i=8\%$ , $i_{инфляции}=7\%$				

#### Задача 4

Предприятие производит измерительные приборы. В плановом году будет выпущена усовершенствованная модель. Цена старой модели, принятого для сравнения, 120 000 руб. Определить цену усовершенствованной модели с помощью метода сложного коэффициента качества, используя данные нижеприведенной таблице.

Показатель качества	Значение показателя		Коэффициент весомости
	Базовое изделие	Новое изделие	
Чувствительность, мВ/дел	0,2	0,1	0,30
Погрешность измерений, %	5,0	4,0	0,20
Полоса пропускания сигналов, МГц	10,0	10,0	0,25
Потребляемая мощность, Вт	210,0	200,0	0,15
Масса, кг	13,0	10,0	0,10
Итого	-	-	1,00

Для определения ценообразования с ориентацией на качество и потребительские свойства новой продукции или услуги, которые зависят от уровня цены, от потребительских свойств и качества продукции, имеются ряд методов: метод удельной цены; балловый метод; метод сложных коэффициентов качества; метод экспертной оценки; метод регрессионного анализа.

В качестве примера для решения практических задач рассмотрим следующие методы:

- метод удельной цены (Цу),
- метод скользящей цены (Цск)

- метод сложных коэффициентов качества (Ккач.), позволяющий определить цену нового изделия и его качество.

$$Ц_y = Ц_б / X_б,$$

где  $Ц_б$  — цена базового изделия, руб.;

$X_б$  — значение основного параметра базового изделия в соответствующих единицах.

Цена нового изделия определится:

$$Ц_n = Ц_y \cdot X_n,$$

где  $X_n$  — значение основного параметра качества нового изделия в соответствующих единицах измерения.

$$Ц_{ск} = Ц_б K_{ск}$$

$$K_{ск} = \alpha(A_0 / A) + \beta(B_0 / B) + \gamma,$$

где  $Ц_б$  — базовая цена, руб.;

$K$  — коэффициент скольжения;

$\alpha, \beta$  — доля наиболее значительных статей затрат в цене, в долях единицы;

$\gamma$  — доля неизменяемых статей затрат, в долях единицы ( $\alpha + \beta + \gamma = 1$ );

$A, A_0, B, B_0$  — абсолютные величины наиболее значительных статей затрат в моменты подписания контракта ( $A_0, B_0$ ) и окончательной поставки.

$$K_{кач} = \sum_{i=1}^m a_i \cdot K_{ин}; \quad K_{ин} = P_{ин} / P_{иб}; \quad Ц_n = K_{э} \cdot Ц_б,$$

где  $K_{кач}$  — сложный коэффициент качества нового изделия,

$K_{ин}$  — частный коэффициент качества по  $i$ -му параметру нового изделия;

$a_i$  — коэффициент весомости  $i$ -го параметра;

$P_{иб}$  — абсолютное значение  $i$ -го показателя базового и нового изделий соответственно в установленных единицах измерения;

$K_{э}$  — коэффициент эффективности.

### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте сущность цены, как экономической категории.
2. Назовите основные факторы, влияющие на уровень цен:
  - факторы изменения спроса;
  - факторы изменения предложения.

## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 9**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «Определение уровня рентабельности сельскохозяйственного производства»

## Вариант 1

Цель занятия: закрепление на практике полученных теоретических знаний о прибыли и рентабельности на предприятии

Отрабатываемые навыки: умение определять уровень экономической эффективности деятельности предприятия

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Софина, Т. Н. Экономика : практикум / Т. Н. Софина ; ВГУЮ (РПА Мин- юста России). — М. : ВГУЮ (РПА Минюста России), 2015. — 105с
- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.265-272)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

### Методика выполнения задания:

Рентабельность (от нем. Rentabe — доходный, полезный, прибыльный) — относительный показатель результативности хозяйствования. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования всех видов ресурсов, использованных при создании товара / услуги.

Определение экономической эффективности позволяет дать обобщающую оценку деятельности предприятия. Экономическая эффективность характеризует долю экономического эффекта (результата) в составе затрат, израсходованных на его получение.

Для оценки уровня экономической эффективности отдельных сельскохозяйственных предприятий используется следующая система показателей.

Показатели		Формула	
Абсолютные показатели, характеризующие экономический	валовой доход (Вд)	$Вд = Чд + Фот$	Фот – фонд оплаты труда с начислениями Вп – стоимость валовой
	чистый доход (Чд)	$Чд = Вд - Фот$	
	масса прибыли (П)	$Чд = Вп - Пз$	

эффект		(т.е. $Пз = Чд - Вп$ )	продукции Пз – масса прибыли.
	прибыль– часть чистого дохода, полученного от реализации товарной продукции	$П = Выр - С$	Выр – денежная выручка, полученная от реализации товарной продукции С – себестоимость этой продукции В прибыль не входит часть чистого дохода, используемого хозяйством для накопления и потребления в натуральной форме (прирост запасов семян, кормов и т.п.).
Относительные показатели	а) уровень рентабельности производства (Р) - этот показатель является обобщающим, он характеризует доходность, прибыльность производства в целом и исчисляется по формуле	$R = П/С * 100\%$	П – прибыль (балансовая или чистая), руб. С – полная себестоимость произведенной продукции, руб.
	б) показатели эффективности использования основных производственных фондов и оборотных средств	Рентабельност ь ОПФ (РОПФ)  $РОПФ = \frac{П}{СОПФ} * 100\%$	СОПФ – среднегодовая стоимость основных производственны х фондов, руб. Соб.с –

		Норма прибыли (Нп)  $\text{Нп} = \frac{\text{П}}{(\text{СОПФ} + \text{Соб.с})} * 100\%$	среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, руб.
	в) показатели эффективности использования земли: объем валовой продукции, валового и чистого доходов в расчете на один гектар сельскохозяйственных угодий		
	г) производительность труда		

### Задание 1

На уровень экономической эффективности сельскохозяйственного производства влияют как внутренние, так и внешние факторы. Среди последних особое место занимают погодные условия. Поэтому для корректной оценки развития хозяйства следует рассчитывать и анализировать показатели не менее чем за три года.

**Цели задания:** исчислить на основании приведенных ниже данных рентабельность сельскохозяйственного производства в целом, а так же по отдельным отраслям, рентабельность основных производственных фондов, норму прибыли.

**Исходные данные** приведены в первой части таблицы 1. Информация получена из годовых отчетов трех сельскохозяйственных предприятий, располагающихся в разных районах Ленинградской области.

Таблица 1

Расчет рентабельности сельскохозяйственного производства за  
анализируемый год

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия		
	№1	№2	№3
1. Исходные данные, в тыс.руб.			
Прибыль от реализации продукции сельского хозяйства	6201	-1546	579
в том числе продукции животноводства	4590	250	28
продукции растениеводства	1611	-1796	551
Среднегодовая стоимость основных	43557	129284	143543

производственных фондов			
Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств	22435	54821	38254
Полная себестоимость реализованной продукции	23788	88603	14124
в том числе продукции животноводства	17124	57592	7133
продукции растениеводства	6664	31011	6991
2. Результативные показатели, в %			
Рентабельность (убыточность) производства:			
В целом по хозяйству			
в том числе продукции животноводства			
продукции растениеводства			
Рентабельность ОПФ			
Норма прибыли			

### Методика расчета:

Расчеты показателей осуществляются по приведенным выше формулам в пунктах а и б, а результаты заносятся во вторую часть таблицы 1. Например, в первом хозяйстве рентабельность производства сельскохозяйственной продукции в целом равна:

$$6201/23788 * 100\% = 26,07\%$$

### Задание 2

Определить плановую прибыль от реализации товарной продукции по рыночным ценам, если на начало года остатки нереализованной продукции А – ТПнА = 1000 ед.; продукции Б – ТПнБ = 800 ед.; план выпуска товарной продукции: ТП<sub>а</sub>=8000 ед.; ТП<sub>б</sub>= 6000 ед. Остатки нереализованной товарной продукции на конец года планируются: ТПкА = 200 ед.; ТПкБ = 100 ед.; полная себестоимость единицы продукции по плану: С<sub>а</sub> = 0,7 тыс. руб.; С<sub>б</sub> = 0,52 тыс. руб.; рыночная цена Ц<sub>а</sub> = 0,8 тыс. руб.; Ц<sub>б</sub> = 0,6 тыс. руб.

### Задание 3

Определить общую рентабельность, если выручка от реализации товарной продукции ВТП = 250 тыс. руб.; себестоимость реализации С<sub>реал</sub> = 200 тыс. руб.; остаточная стоимость реализуемого имущества Ц<sub>о</sub> = 15 тыс. руб.; ликвидационная стоимость имущества Ц<sub>л</sub> = 10 тыс. руб.; пени и штрафы, уплаченные в бюджет, составляют 5 тыс. руб.; среднегодовая стоимость основных производственных фондов ОПФ<sub>ср</sub> = 200 тыс. руб., оборотных средств ОС<sub>ср</sub>=50 тыс. руб.

### Контрольные вопросы:

1. Дайте определение прибыли организации.
2. Что такое точка безубыточности и как ее найти?
3. Как определить рентабельность производства в сельском хозяйстве?

4. Какие показатели позволяют оценить уровень экономической эффективности сельскохозяйственного производства?

## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 9**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: **«Определение уровня рентабельности сельскохозяйственного производства»**

### **Вариант 2**

Цель занятия: закрепление на практике полученных теоретических знаний о прибыли и рентабельности на предприятии

Отрабатываемые навыки: умение определять уровень экономической эффективности деятельности предприятия

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места:

1. Инструкционные карты.
2. Калькулятор.
3. Задачи.

Литература:

- ✓ Софина, Т. Н. Экономика : практикум / Т. Н. Софина ; ВГУЮ (РПА Мин- юста России). — М. : ВГУЮ (РПА Минюста России), 2015. — 105с
- ✓ Савицкая Г.В., Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: Учебник. – 3-е изд., доп. И перераб. – М.:ИНФРА-М, 2011.-368с. (стр.265-272)
- ✓ Малыш, М.Н. Волкова, Т.Н. Смирнова, Т.В. Суховольская Н.Б. Экономика сельского хозяйства: Практикум / Под общ. Ред. М.Н.Малыша. – СПб: Издательство «Лань», 2004г. – 224с.

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания, ответить на контрольные вопросы

### **Методика выполнения задания:**

Рентабельность (от нем. Rentabe — доходный, полезный, прибыльный) — относительный показатель результативности хозяйствования. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования всех видов ресурсов, использованных при создании товара / услуги.

Определение экономической эффективности позволяет дать обобщающую оценку деятельности предприятия. Экономическая эффективность характеризует долю экономического эффекта (результата) в составе затрат, израсходованных на его получение.

Для оценки уровня экономической эффективности отдельных сельскохозяйственных предприятий используется следующая система показателей.



Показатели		Формула	
Абсолютные показатели, характеризующие экономический эффект	валовой доход (Вд)	$Вд = Чд + Фот$	Фот – фонд оплаты труда с начислениями Вп – стоимость валовой продукции Пз – масса прибыли.
	чистый доход (Чд)	$Чд = Вд - Фот$	
	масса прибыли (П)	$Чд = Вп - Пз$ (т.е. $Пз = Чд - Вп$ )	
	прибыль – часть чистого дохода, полученного от реализации товарной продукции	$П = Выр - С$	Выр – денежная выручка, полученная от реализации товарной продукции С – себестоимость этой продукции В прибыль не входит часть чистого дохода, используемого хозяйством для накопления и потребления в натуральной форме (прирост запасов семян, кормов и т.п.).
Относительные показатели	а) уровень рентабельности производства (Р) - этот показатель является обобщающим, он характеризует доходность, прибыльность производства в целом и исчисляется по формуле	$Р = П / С * 100\%$	П – прибыль (балансовая или чистая), руб. С – полная себестоимость произведенной продукции, руб.

	б) показатели эффективности использования основных производственных фондов и оборотных средств	Рентабельность ОПФ (РОПФ)	СОПФ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб. Соб.с – среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, руб.
		$\text{РОПФ} = \frac{\text{П}}{\text{СОПФ}} * 100\%$ Норма прибыли (Нп) $\text{Нп} = \frac{\text{П}}{(\text{СОПФ} + \text{Соб.с})} * 100\%$	
	в) показатели эффективности использования земли: объем валовой продукции, валового и чистого доходов в расчете на один гектар сельскохозяйственных угодий		
	г) производительность труда		

### Задание 1

Определить плановую прибыль от реализации товарной продукции по рыночным ценам, если на начало года остатки нереализованной продукции А – ТПнА = 1100 ед.; продукции Б – ТПнБ = 900 ед.; план выпуска товарной продукции: ТПа=9500 ед.; ТПб= 6500 ед. Остатки нереализованной товарной продукции на конец года планируются: ТПкА = 200 ед.; ТПкБ = 100 ед.; полная себестоимость единицы продукции по плану: С<sub>а</sub> = 0,8 тыс. руб.; С<sub>б</sub> = 0,6 тыс. руб.; рыночная цена Ц<sub>а</sub> = 0,9 тыс. руб.; Ц<sub>б</sub> = 0,7 тыс. руб.

### Задание 2

Определить общую рентабельность, если выручка от реализации товарной продукции ВТП = 300 тыс. руб.; себестоимость реализации С<sub>реал</sub> = 150 тыс. руб.; остаточная стоимость реализуемого имущества Ц<sub>о</sub> = 15 тыс. руб.; ликвидационная стоимость имущества Ц<sub>л</sub> = 10 тыс. руб.; пени и штрафы, уплаченные в бюджет, составляют 5 тыс. руб.; среднегодовая стоимость основных производственных фондов ОПФ<sub>ср</sub> = 200 тыс. руб., оборотных средств ОС<sub>ср</sub>=50 тыс. руб.

### Задание 3

На уровень экономической эффективности сельскохозяйственного производства влияют как внутренние, так и внешние факторы. Среди последних особое место занимают погодные условия. Поэтому для корректной оценки развития хозяйства следует рассчитывать и анализировать показатели не менее чем за три года.

**Цели задания:** исчислить на основании приведенных ниже данных рентабельность сельскохозяйственного производства в целом, а так же по отдельным отраслям, рентабельность основных производственных фондов, норму прибыли.

**Исходные данные** приведены в первой части таблицы 1. Информация получена из годовых отчетов трех сельскохозяйственных предприятий, располагающихся в разных районах Ленинградской области.

Таблица 1

Расчет рентабельности сельскохозяйственного производства за анализируемый год

Показатели	Сельскохозяйственные предприятия		
	№1	№2	№3
3. Исходные данные, в тыс.руб.			
Прибыль от реализации продукции сельского хозяйства	7300	-2540	628
в том числе продукции животноводства	4590	500	34
продукции растениеводства	2710	-3040	594
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	43652	112458	162479
Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств	25349	55324	32457
Полная себестоимость реализованной продукции	28426	85476	15247
в том числе продукции животноводства	16245	52348	7624
продукции растениеводства	12181	33128	7623
4. Результативные показатели, в %			
Рентабельность (убыточность) производства:			
В целом по хозяйству			
в том числе продукции животноводства			
продукции растениеводства			
Рентабельность ОПФ			
Норма прибыли			

### Методика расчета:

Расчеты показателей осуществляются по приведенным выше формулам в пунктах а и б, а результаты заносятся во вторую часть таблицы 1. Например,

в первом хозяйстве рентабельность производства сельскохозяйственной продукции в целом равна:

$$7300/28426 * 100\% = 25,68\%$$

### **Контрольные вопросы:**

3. Дайте определение прибыли организации.
4. Что такое точка безубыточности и как ее найти?
5. Как определить рентабельность производства в сельском хозяйстве?
4. Почему для корректной оценки развития хозяйства следует рассчитывать показатели не менее чем за три года?

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №10**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «**Внутренняя и внешняя среда организации**».

Цель занятия: углубление и закрепление знаний, полученных при теоретическом изучении материала

Отрабатываемые навыки: углубить знания деловой среды организации

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, ручка, инструкционная карта.

Литература:

1. Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов: практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта : УГТУ, 2015. – 108 с.
2. Менеджмент : практикум / Л.А. Васильева, М.В. Виноградова, Н.А. Зайцева, О.В. Каурова, Н.М. Корсунова, О.С. Кулямина, А.А. Ларионова, А.Н. Малолетко, Е.В. Докукина, З.И. Панина, Е.В. Поворина, И.П. Салманова, И.А. Суслова ; под общ. ред. А.А. Ларионовой. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 148 с.
3. Гудилин А.А. Г93 Менеджмент : практикум / А.А. Гудилин, О.О. Скрябин. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2015. – 82 с.

### **Вариант 1**

#### **Методические рекомендации:**

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей. Причина возникновения организации – ограниченность физических, интеллектуальных, информационных, коммуникационных и экономических возможностей людей.

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Заклучает в себе тот потенциал, который дает организации возможность функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то факторы внутренней среды организации являются результатом управленческих решений. Все факторы внутренней среды организации полностью контролируются руководством организации. В отдельных случаях факторы внутренней среды представляют собой нечто такое, что руководство обязано преодолевать в своей работе. Изучение факторов внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации.

Сильные стороны компании служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны компании являются предметом пристального внимания со стороны менеджера, обязанного избавиться от них или минимизировать их влияние. К факторам внутренней среды организации относятся кадровые ресурсы организации, финансы, материально-техническая база, технология, структура, организационная (корпоративная) культура, цели и задачи как ситуационные факторы внутренней среды организации.

Успех организации в значительной степени зависит от учета внешних факторов. Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Менеджер должен уметь не только оперативно выявить основные факторы в окружении, которые могут оказать влияние на организацию, но и предложить подходящие способы реакции на внешние воздействия, т.е. найти методы, способствующие адаптации к внешней среде. Поскольку учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы практически невозможно, то закономерно возникает проблема определения аспектов и факторов, от которых зависит деятельность организации. Среда прямого воздействия (непосредственное деловое окружение) – это факторы, которые влияют на деятельность компании в настоящее время. К ним относятся поставщики ресурсов, рынок труда, законы и государственные органы, потребители, конкуренты и контактные аудитории.

Среда косвенного воздействия (фоновое окружение) – данная группа факторов обычно не влияет на деятельность компании так заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако менеджерам необходимо постоянно вести их учет, так как среда косвенного воздействия сложнее среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия – это факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на деятельность компании, но тем не менее влияют на нее, и это влияние проявляется через некоторый промежуток времени и оказывает глобальное воздействие на деятельность компании. К ним относятся научно-техническая среда, состояние экономики в стране и мире, политическая ситуация, международные факторы и демографическая ситуация.

Методы управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть

как организация в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия на объект управления. Экономические методы управления заключаются в воздействии на экономические интересы (зарплата, премирование, распределение ресурсов). Экономическим методам в управлении отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы управления чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, ценообразование, финансирование, система материального поощрения.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться организационные и экономические задачи. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Организационно-административные методы управления направлены на координацию деятельности работников предприятия. На предприятиях, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандарта предприятия и регламентов управления, и где имеется высокая трудовая дисциплина, значительно снижается потребность в применении распорядительных воздействий. Те предприятия, которые не довели воздействие до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии. На этих предприятиях в большей степени результаты будут отрицательными. С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, от их желания неукоснительно соблюдать письменные инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией. Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым

(непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

### **Задание 1**

Никто не мог предположить, что наиболее крупный в России производитель алкогольных напитков завод «Кристалл» может лишиться своего руководителя. Ю.А. Ермилова считали одним из самых успешных менеджеров России. Тем не менее в мае 2000 г. совет директоров завода «Кристалл» снял Ю.А. Ермилова с поста генерального директора. История увольнения Ю.А. Ермилова полна странностей и недоговоренностей. Она началась с постановления Правительства РФ о создании Федерального унитарного предприятия «Росспиртпром». Идея создания государственного холдинга, в котором должны быть сконцентрированы все государственные пакеты акций российских производителей спирта и ликеро-водочных заводов, возникла в 1998 г. Однако активная фаза реализации проекта началась лишь при новом Президенте РФ.

Завод «Кристалл» был готов войти в холдинг, но на особых условиях. «Кристаллу» было что терять: даже в период кризиса отрасли в период с 1997 по 1998 г. компания сохраняла стабильность, в 1999 г. завод достиг роста объема производства на 6 %. В начале 2000 г. рост был еще более значительным – 8 % на общем фоне сокращения объемов производства в отрасли. Кроме того, передача 1 % акций завода «Кристалл» в управление «Росспиртпрому» грозила бы возможными переменами в структуре руководства компании: Ю.А. Ермилов сумел создать свою менеджерскую команду на предприятии и терять ее не хотел.

Именно вокруг контрольного пакета акций «Кристалла» и развернулась основная борьба. В 1997 г. в управление Правительства Москвы передали 51 % капитала, закрепленного в федеральной собственности и находящегося на балансе Министерства государственного имущества (Мингосимущество России). Предполагалось, что с созданием «Росспиртпрома» контрольный пакет акций будет передан в управление холдингу. В этих целях генерального директора завода «Кристалл» вызвал к себе руководитель Департамента науки и промышленности Правительства Москвы. Суть разговора неизвестна, однако из приемной чиновника генерального директора завода «Кристалл» с диагнозом «инфаркт» увезла «скорая помощь». На следующий день семью голосами против шести совет директоров снял отсутствующего генерального директора с поста и назначил на его место малоизвестного А.И. Романова, который, работая в нефтяной компании «Роснефть» вице-президентом, отвечал за взаимодействие с Правительством Москвы.

Команда организовала на предприятии митинги в поддержку бывшего генерального директора, а также отказала А.И. Романову в признании его новым руководителем завода. Вновь назначенный генеральный директор не стал конфликтовать с работниками завода «Кристалл», которые пикетировали предприятие. Ситуация разрешилась на общем собрании

акционеров, где А.И. Романова утвердили в должности генерального директора завода «Кристалл».

Ответьте на вопросы:

1. Оцените изложенную выше ситуацию с позиции влияния внешней среды предприятия. Какой фактор оказал решающее воздействие на смену руководства завода?
2. К какой группе факторов – прямого или косвенного воздействия относится данный фактор?
3. Можно ли отнести к факторам внутренней среды пикетирование предприятия коллективом завода? Как называют этот фактор?
4. Оцените с точки зрения менеджмента правомерность действий бывшего генерального директора завода Ю.А. Ермилова и его команды по противодействию назначению нового генерального директора

**Задание 2.**

Встретились два менеджера заводов – российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара. Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?» Японец отвечает: «Десять. А у вас?» Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11. На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спал, никак не могу догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?»

Ответьте на вопросы:

1. Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?
2. Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятия? Подробно объясните свою позицию.
3. Какие проблемы внутренней и внешней среды организации существуют в данной ситуации?

**Задание 3.**

История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио».

В настоящее время в состав группы компаний входят заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре. В Сыктывкаре ресторан «Васаби–Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные праздники, устраивали



дни рождения для детей, просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни.

Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики – был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции. Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни – лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, – любимые всеми роллы «филадельфия». На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое.

Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лосося. Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика. Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой – мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, то хотя бы временно «сгладить» проблему.

Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками. В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным предприятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе – при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного.

Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби–Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «филадельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень.

#### Ответьте на вопросы:

1. Изменения в макро- или в микросреде стали генератором проблем компании?
2. Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации.

3. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию?
4. Дайте оценку действиям руководства компании. Правильно ли оно поступило?
5. Как вы думаете, почему руководство не повысило цену на роллы-заменители, несмотря на то, что по себестоимости они были дороже? Верное ли это решение?
6. Как вы думаете, достиг ли своей цели запрет на ввоз норвежского лосося, как элемент политики протекционизма российской экономики?

### Тест

Инструкция обучающемуся: Выберите один правильный вариант

1. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов, методов и средств осуществления управления - это?
  - а) менеджмент
  - б) управление
  - в) функция менеджмента
2. Что является предметом труда работников управления?
  - а) сырье, материалы
  - б) готовая продукция
  - в) информация
  - г) ресурс
3. Какая из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?
  - а) планирование
  - б) организация
  - в) мотивация
  - г) контроль
  - д) руководство
4. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:
  - а) люди – продукция – прибыль
  - б) прибыль – люди – продукция
  - в) продукция – прибыль – люди
  - г) люди – прибыль – продукции
5. Основным путем повышения активности управленческого труда является:
  - а) повышение уровня производства
  - б) повышение квалификации руководящих специалистов
  - в) внедрение научной организации управленческого труда
  - г) внедрение новых технологий, достижений НТ
6. Кто такой менеджер?
  - а) руководитель, управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности
  - б) профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик

в) человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результатов посредством труда других людей

г) человек, занимающийся организационной деятельностью на предприятии

7. Поддается ли нормированию труд менеджера?

а) да

б) нет

8. Из перечисленных руководителей:

1) президент;

2) начальник отдела;

3) вице-президент;

4) бригадир;

5) управляющий отделением;

6) мастер

— к среднему уровню управления относятся:

а) 4, 6

б) 1, 3

в) 2, 5

г) 3, 6

9. Один из факторов внутренней среды предприятия:

а) потребители

б) акционеры

в) культура

г) союзы и общества по интересам

10. Один из факторов внешней среды прямого воздействия:

а) союзы и общества по интересам

б) культура

в) экономика

г) политика

11. Один из факторов внешней среды косвенного воздействия:

а) потребители

б) экономика

в) союз и общества по интересам

г) культура

12. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?

а) низший

б) высший

в) средний

г) все ответы верны

13. Основные формы воздействия на коллектив:

а) убеждение, как метод воспитания и формирования личности

б) повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива

в) установление в коллективе благоприятного морального климата

г) использование критики и самокритики

14. Что поступает во внешнюю среду из организации?
- а) информация
  - б) ресурсы
  - в) отчетные данные
  - г) готовая продукция
  - д) все ответы верны
15. Какие составляющие НЕ включаются в среду прямого воздействия организации?
- а) поставщики
  - б) конкуренты
  - в) собственники
  - г) научно-технические организации
  - д) государственные органы
16. Каковы основные составляющие «организаторских способностей»?
- а) умение работать с людьми, воздействовать на них
  - б) контактность, стрессоустойчивость, доминантность
  - в) лидерство, способность вести за собой
  - г) способность влиять на людей, разрешать конфликты
17. Совокупность социальных (сотрудники), материальных (мебель, компьютеры, принтеры, факсы, бумага и т.п.) и нематериальных элементов (компьютерные программы, имидж предприятия), находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости, называется:
- а) организация
  - б) производственная система
  - в) менеджмент
  - г) группа людей
  - д) отдел
  - е) система
18. К основным задачам деятельности менеджера в организации относится задача...
- а) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам
  - б) осуществлять контроль за четким соблюдением режима рабочего дня
  - в) поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний
  - г) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами
19. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса...
- а) централизации
  - б) дезинтеграции
  - в) децентрализации
20. Ключевым ресурсом современной организации является:
- а) собственник
  - б) производительное оборудование эффективная финансовая политика
  - в) человек

Инструкция обучающемуся: Выберите несколько правильных вариантов (вопр. №21,22)

21. Что поступает в организацию из внешней среды?
- а) цели
  - б) информация
  - в) ресурсы
  - г) директивные указания
22. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
- а) цели
  - б) персонал
  - в) методы решения управленческих задач
  - г) функции персонала
  - д) структуру
  - е) технологию
  - ж) управленческие решения

Тест «Внутренняя и внешняя среда организации»

Вариант 1. Ответы содержат 1 балл: 1а, 2в, 3в, 4а, 5в, 6а, 7б, 8в, 9в, 10а, 11б, 12б, 13а, 14д, 15г, 16б, 17а, 18б, 19в, 20в. Ответы содержат несколько баллов: 21бвг (3 балла), 22абде (4 балла).

Оценка «5» - более 22 баллов

Оценка «4» - более 17 баллов

Оценка «3» - более 8 баллов

Оценка «2» - до 7 баллов

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №10**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «**Внутренняя и внешняя среда организации**».

Цель занятия: углубление и закрепление знаний, полученных при теоретическом изучении материала

Отрабатываемые навыки: углубить знания деловой среды организации

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, ручка, инструкционная карта.

Литература:

4. Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов: практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта : УГТУ, 2015. – 108 с.
5. Менеджмент : практикум / Л.А. Васильева, М.В. Виноградова, Н.А. Зайцева, О.В. Каурова, Н.М. Корсунова, О.С. Кулямина, А.А. Ларионова, А.Н. Малолетко, Е.В. Докукина, З.И. Панина, Е.В. Поворина, И.П. Салманова, И.А. Суслова ; под общ. ред. А.А. Ларионовой. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 148 с.

6. Гудилин А.А. Г93 Менеджмент : практикум / А.А. Гудилин, О.О. Скрябин. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2015. – 82 с.

## **Вариант 2**

### **Методические рекомендации:**

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей. Причина возникновения организации – ограниченность физических, интеллектуальных, информационных, коммуникационных и экономических возможностей людей.

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Заклучает в себе тот потенциал, который дает организации возможность функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то факторы внутренней среды организации являются результатом управленческих решений. Все факторы внутренней среды организации полностью контролируются руководством организации. В отдельных случаях факторы внутренней среды представляют собой нечто такое, что руководство обязано преодолевать в своей работе. Изучение факторов внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации.

Сильные стороны компании служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны компании являются предметом пристального внимания со стороны менеджера, обязанного избавиться от них или минимизировать их влияние. К факторам внутренней среды организации относятся кадровые ресурсы организации, финансы, материально-техническая база, технология, структура, организационная (корпоративная) культура, цели и задачи как ситуационные факторы внутренней среды организации.

Успех организации в значительной степени зависит от учета внешних факторов. Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Менеджер должен уметь не только оперативно выявить основные факторы в окружении, которые могут оказать влияние на организацию, но и предложить подходящие способы реакции на внешние воздействия, т.е. найти методы, способствующие адаптации к внешней среде. Поскольку учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы практически невозможно, то закономерно возникает проблема определения аспектов и факторов, от которых зависит деятельность организации. Среда прямого воздействия (непосредственное деловое окружение) – это факторы, которые влияют на деятельность компании в настоящее время. К ним относятся поставщики ресурсов, рынок труда, законы и государственные органы, потребители, конкуренты и контактные аудитории.

Среда косвенного воздействия (фоновое окружение) – данная группа факторов обычно не влияет на деятельность компании так заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако менеджерам необходимо постоянно вести их учет, так как среда косвенного воздействия сложнее среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия – это факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на деятельность компании, но тем не менее влияют на нее, и это влияние проявляется через некоторый промежуток времени и оказывает глобальное воздействие на деятельность компании. К ним относятся научно-техническая среда, состояние экономики в стране и мире, политическая ситуация, международные факторы и демографическая ситуация.

Методы управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как организация в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия на объект управления. Экономические методы управления заключаются в воздействии на экономические интересы (зарплата, премирование, распределение ресурсов). Экономическим методам в управлении отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы управления чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, ценообразование, финансирование, система материального поощрения.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться организационные и экономические задачи. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Организационно-административные методы управления направлены на координацию деятельности работников предприятия. На предприятиях, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведенных до стандарта предприятия и регламентов управления, и где имеется высокая трудовая дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных воздействий. Те предприятия, которые не довели воздействие до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии. На этих предприятиях в большей степени результаты будут отрицательными. С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, от их желания неукоснительно соблюдать письменные инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией. Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

### **Задание 1**

Известно, что успешные менеджеры являются достаточно состоятельными людьми. Однако высокий уровень получаемых доходов обратно пропорционален их состоянию здоровья, что является следствием значительных физических и эмоциональных перегрузок в бизнессреде. Статистические данные о том, как и чем болеют богатые люди, получены на основе 12-летних наблюдений за пациентами ряда московских клиник. Больные платили за свое лечение не менее 3 тыс. долл. в год. Их беспокоит в основном бессонница, которой подвержены до 50 % пациентов, гипертония, проблемы с сердцем, язва и ожирение. Кроме общеизвестных диагнозов (богатые ведут малоподвижный образ жизни, много курят и употребляют алкогольные напитки) выявили четыре основных заболевания, которыми страдают только состоятельные люди.

Главная их болезнь – это «синдром неожиданного богатства». Этому синдрому подвержены, как правило, молодые люди, которые достаточно быстро заработали целое состояние. Достигнув определенного уровня доходов, они начинают бояться, что наступит момент, когда не удастся получать деньги в прежних темпе и размерах. В результате развиваются неврозы, страхи, а к врачу обращаются, когда лечить это уже невозможно.

Второе по распространенности заболевание – «стратегия отложенной жизни». Суть его заключается в том, что человек откладывает все события и действия до какого-то определенного момента – первого миллиона, расширения компании, заключения нового договора и т.д. К сорока годам такие трудоголики, как правило, оказываются без семьи, увлечений, с плохим здоровьем и... миллионным состоянием.

Третье место в рейтинге занимает «агедония». Суть этого заболевания заключается в снижении способности получать удовольствие. Богатый человек достаточно быстро осуществляет свои мечты. А дальше ему становится очень трудно придумать новые желания. В результате



развиваются депрессии, чувство неудовлетворенности жизнью, нереализованности. Пациент начинает употреблять антидепрессанты, от чего наступает эмоциональная стерильность – состояние, когда человека уже ничего не волнует, у него нет привязанностей и ничто не вызывает сильных эмоций.

Состоятельные люди также любят экстремальные виды спорта, поэтому серьезные травмы они получают так же часто, как профессиональные спортсмены. Наиболее опасен, согласно медицинской статистике, такой вид активного отдыха, как катание на сноуборде, который врачи называют «убийцей олигархов».

#### Ответьте на вопросы:

1. Каким образом отдельные факторы внешней и внутренней среды менеджмента оказывают влияние на уровень работоспособности менеджеров и состояние их здоровья?
2. Перечислите пути сохранения высокого уровня деловой активности российского менеджера.

#### **Задание 2**

Шведская компания ИКЕА была основана в 1943 г. В настоящее время она активно развивает свой бизнес во всем мире, в том числе и в России. Владелец компании ИКЕА И. Кампрад в своей деятельности использует своеобразную систему методов управления компанией.

1. Менеджеры компании ИКЕА постоянно ищут способы снижения производственных издержек и, соответственно, цен. Для этого сотрудники компании регулярно посещают предприятия-изготовители продукции и выясняют, какие там есть технологические возможности для выпуска новых товаров. Известно, что чем лучше используются производственные технологии, тем ниже себестоимость товаров. Есть и другой путь – от цены, которую фирма ИКЕА хочет установить на какой-либо товар. И тогда технологи изучают, как его изготовить и из каких материалов, чтобы товар выдержал все тесты на качество.
2. Приемлемую для покупателя цену рассчитывают начиная, образно говоря, с квартиры. Специалисты подсчитывают, сколько обычная семья со средними доходами платит за жилье; смотрят, какая мебель нужна для обстановки квартиры; вычисляют, по какой цене люди будут готовы купить эти товары, чтобы при этом еще и оплачивать расходы на содержание своего жилья.
3. Ассортимент магазинов компании ИКЕА одинаков во всех странах. Компания ориентируется на основные человеческие потребности: люди повсюду нуждаются в удобной и недорогой мебели для того, чтобы работать, отдыхать, готовить, заботиться о детях. Таким образом, на первом месте – назначение товара, а затем его дизайн.
4. Менеджеры понимают, что компания должна постоянно напоминать о себе. Однако на прессу, телевидение и наружную рекламу компания ИКЕА тратит примерно треть рекламного бюджета, а две трети уходят на

изготовление и рассылку каталогов. Считается, что, ознакомившись с каталогом, покупатель лучше поймет, подойдут ли ему товары этой компании.

5. Компания ИКЕА сотрудничает почти с 2 тыс. поставщиков, а на собственных фабриках производит только 10 % ассортимента. Закупочные службы компании действуют в 60 странах мира – в них работают более 1 тыс. сотрудников. Это значительные издержки, зато в результате прямого общения с поставщиками можно хорошо изучить их возможности. Если разработан новый товар, компания рассылает спецификацию модели по нескольким закупочным службам в разных странах. И они фактически соревнуются между собой, чтобы найти производителя с лучшим соотношением цены и качества. Так как компания выплачивает за это довольно большую премию, службы закупок заинтересованы в том, чтобы помочь поставщику оптимизировать производственные затраты.

6. Поставщики компании ИКЕА могут одновременно работать с ее конкурентами. И таких поставщиков много. Менеджеры полагают, что нет смысла просить кого-то из поставщиков работать только на себя. Они считают, что когда фабрика загружена заказами от одной компании, у нее нет стимула развивать свои технологии. Поэтому компания ИКЕА заинтересована в том, чтобы поставщик не зависел полностью от ее заказов.

7. Менеджеры компании постоянно изучают ассортимент конкурентов. Если при этом обнаруживается какая-либо новинка, которая могла бы пополнить ассортимент ИКЕА, то менеджеры поручают дизайнерам разработать что-то похожее.

8. Главное в работе компании – ее корпоративный дух. Это означает, что все сотрудники знают, что они – одна команда, работающая на общую цель. «Вместе» – ключевое слово в идеологии компании ИКЕА. Различия в статусе между менеджерами и подчиненными не приветствуются. Это не значит, что в компании все равны; естественно, у каждого свои обязанности, своя роль. Речь идет о том, что для компании ценен каждый работник. Сотрудники, окружающие менеджера, – это люди, которые его поддерживают, компенсируют его недостатки, исправляют его ошибки.

9. В компании ИКЕА вполне достойный уровень заработной платы, хотя не такой высокий как, например, в нефтяном бизнесе, зато есть возможности для быстрого карьерного роста. Не секрет, что люди уходили и уходят из ИКЕА в другие компании. Но менеджеры к этому относятся спокойно. Если кто-то захочет вернуться – пожалуйста. Считают, что работа в другой компании только способствует накоплению профессионального опыта, а значит, может принести пользу компании ИКЕА. Было много случаев, когда бывшие сотрудники возвращались из компаний, где им платили в два раза больше. Ведь для профессионала важен не только размер заработной платы, но и то, какое влияние он оказывает на работу компании. Руководство компании ИКЕА старается делать так, чтобы ее сотрудники были как можно более самостоятельны в принятии решений. 10. Для менеджера важно знать свои недостатки и окружать себя людьми, которые могут делать то, чего он

не может сделать самостоятельно, или умеют делать лучше. Необходимо просчитать свои решения от начала до конца, прежде чем приступать к их реализации, не принимать радикальных решений, прежде чем вся система администрирования не будет приспособлена к этим изменениям.

Ответьте на вопросы:

1. Проанализируйте методы управления компанией ИКЕА и ответьте на вопрос, что в работе И. Кампрада и его команды менеджеров является оригинальным?
2. Какие мероприятия, осуществляемые менеджментом компании ИКЕА, можно отнести к организационно-распорядительным, экономическим и социально-психологическим методам управления?
3. Какие из методов управления компанией ИКЕА можно достаточно быстро реализовать на российских предприятиях промышленной отрасли?

**Задание 3**

Генри Форд и Альфред П.Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины. Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П.Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным». У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921г. Ford Motor контролировал 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на

себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С.Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П.Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым вводя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибко жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации. В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927г. фирма была вынуждена остановить конвейер, что-бы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10%. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

#### Ответьте на вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

## Тест

Инструкция обучающемуся: Выберите один правильный вариант

1. Какое из следующих определений соответствует в наибольшей мере определению «организация – как объект менеджмента»?
  - а) группа людей, объединенных общей целью
  - б) любая группа людей, собравшихся вместе
  - в) некая структура, созданная для решения задач
  - г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
  - д) группа людей, деятельность которых сознательно координируется
2. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?
  - а) все уровни
  - б) низовой
  - в) высший
  - г) средний
3. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения ка-кой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры:
  - а) организация
  - б) корпорация
  - в) интеграция
  - г) система
4. Использование руководителем приказов, распоряжений, устных указаний означает:
  - а) планирование
  - б) организация
  - в) формальное воздействие
  - г) неформальное воздействие
  - д) ответ «а» и ответ «б»
5. Выявление и оценка достигнутых в процессе работы результатов называется в менеджменте:
  - а) организация
  - б) планирование
  - в) координация
  - г) регулирование
  - д) контроль
  - е) мотивация
6. Средства, технологии, методы и принципы, которые использует руководитель для воздействия на исполнителя, называются:
  - а) организация управления
  - б) система управления
  - в) механизм управления
  - г) ответ «а» и ответ «б»
  - д) ответ «а» и ответ «в»

7. Поддается ли нормированию труд менеджера?
- а) да
  - б) нет
8. Из перечисленных руководителей:
- 1) президент;
  - 2) начальник отдела;
  - 3) вице-президент;
  - 4) бригадир;
  - 5) управляющий отделением;
  - 6) мастер
- к среднему уровню управления относятся:
- а) 4, 6
  - б) 1, 3
  - в) 2, 5
  - г) 3, 6
9. Один из факторов внутренней среды предприятия:
- а) потребители
  - б) акционеры
  - в) культура
  - г) союзы и общества по интересам
10. Один из факторов внешней среды прямого воздействия:
- а) союзы и общества по интересам
  - б) культура
  - в) экономика
  - г) политика
11. Один из факторов внешней среды косвенного воздействия:
- а) потребители
  - б) экономика
  - в) союз и общества по интересам
  - г) культура
12. Какой уровень управления организацией должен вырабатывать и проводить политику взаимодействия с внешней средой?
- а) низший
  - б) высший
  - в) средний
  - г) все ответы верны
13. Основные формы воздействия на коллектив:
- а) убеждение, как метод воспитания и формирования личности
  - б) повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива
  - в) установление в коллективе благоприятного морального климата
  - г) использование критики и самокритики
14. Что поступает во внешнюю среду из организации?
- а) информация
  - б) ресурсы
  - в) отчетные данные

г) готовая продукция

д) все ответы верны

15. Какие составляющие НЕ включаются в среду прямого воздействия организации?

а) поставщики

б) конкуренты

в) собственники

г) научно-технические организации

д) государственные органы

16. Каковы основные составляющие «организаторских способностей»?

а) умение работать с людьми, воздействовать на них

б) контактность, стрессоустойчивость, доминантность

в) лидерство, способность вести за собой

г) способность влиять на людей, разрешать конфликты

17. Совокупность социальных (сотрудники), материальных (мебель, компьютеры, принтеры, факсы, бумага и т.п.) и нематериальных элементов (компьютерные программы, имидж предприятия), находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости, называется:

а) организация

б) производственная система

в) менеджмент

г) группа людей

д) отдел

е) система

18. К основным задачам деятельности менеджера в организации относится задача...

а) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам

б) осуществлять контроль за четким соблюдением режима рабочего дня

в) поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний

г) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами

19. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса...

а) централизации

б) дезинтеграции

в) децентрализации

20. Ключевым ресурсом современной организации является:

а) собственник

б) производительное оборудование эффективная финансовая политика

в) человек

Инструкция обучающемуся: Выберите несколько правильных вариантов (№21,22)

21. Что поступает в организацию из внешней среды?

а) цели

б) информация

- в) ресурсы
  - г) директивные указания
22. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
- а) цели
  - б) персонал
  - в) методы решения управленческих задач
  - г) функции персонала
  - д) структуру
  - е) технологию
  - ж) управленческие решения

Тест «Внутренняя и внешняя среда организации»

Вариант 2. Ответы содержат 1 балл: 1г, 2в, 3а, 4в, 5д, 6в, 7б, 8в, 9в, 10а, 11б, 12б, 13а, 14д, 15г, 16б, 17а, 18в, 19в, 20в. Ответы содержат несколько баллов: 21бвг (3 балла), 22абде (4 балла).

Оценка «5» - более 22 баллов

Оценка «4» - более 17 баллов

Оценка «3» - более 8 баллов

Оценка «2» - до 7 баллов

### ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №11

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «**Коммуникации и управление**».

Цель занятия: углубление и закрепление знаний, полученных при теоретическом изучении материала

Отрабатываемые навыки: углубить знания процесса коммуникаций в организации

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, ручка, инструкционная карта.

Литература:

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.И. Дорофеева. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Научная книга, 2012. — 190 с.
2. Гудилин А.А. Менеджмент : практикум / А.А. Гудилин, О.О. Скрябин. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2015. – 82 с.
3. Менеджмент : практикум / Л.А. Васильева, М.В. Виноградова, Н.А. Зайцева, О.В. Каурова, Н.М. Корсунова, О.С. Кулямина, А.А. Ларионова, А.Н. Малолетко, Е.В. Докукина, З.И. Панина, Е.В. Поворина, И.П. Салманова, И.А. Сулова ; под общ. Ред. А.А. Ларионовой. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 148 с.
4. Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов: практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта : УГТУ, 2015. – 108 с.



## Вариант 1

### Методические рекомендации:

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.
2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.
3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

- 1) зарождение идеи, сообщения;
- 2) кодирование и выбор канала. Кодирование — это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;
- 3) передача — использование канала для доставки сообщения;
- 4) декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс

коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией.

Обратная связь — это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем. Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации. Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

Деловое совещание — форма обсуждения возникающих проблем компании, требующих коллективного осмысления и решения. Очень важно выносить на совещание только те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке, в связи с чем требуется их коллективное решение. Во время совещаний осуществляется обмен информацией и принимаются управленческие решения. Управление предприятием не может осуществляться эффективно без достаточно оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процессов сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определить важность и второстепенность поступающей информации, а это позволит принять управленческое решение быстрее и эффективней. Управленческая информация — совокупность сообщений, несущих новизну и полезность, необходимых для принятия обоснованного решения.

### **Задание 1**

В деятельности менеджера важное место занимает умение работать с подчиненными. Приведенные далее ответы на соответствующие вопросы подготовлены психотерапевтами.

Ситуация: У нас новый начальник — молодой, не очень квалифицированный и не очень опытный, но прекрасно знает французский язык (работаем во французской компании). Я имею три профильных высших образования, 19 лет работы в этом бизнесе, неплохой английский. Многие, если не все указания моего молодого начальника профессионально беспомощны и неэффективны. Стоит ли мне возражать ему (предвидя плачевные результаты) или молча выполнять его указания и мучиться потом с полученными результатами? В перспективе, конечно, я мог бы занять его место, но кто же добровольно его отдаст. Поэтому, как это обычно и бывает, более компетентных подчиненных убирают. А потерять эту работу не хотелось бы — нравится многое.

Вариант ответа: Основным камнем преткновения в данном случае для Вас и для Вашей компании является владение французским языком, который, в отличие от Вашего начальника, Вы не знаете. Можно предположить, что для Вас с Вашими способностями к обучению выучить его не составит

большого труда. Конечно, это займет некоторое время, но зато перестанет быть препятствием для дальнейшего продвижения по службе. Пока же попробуйте не возражать начальнику, «предвидя плачевные результаты», а предлагать ему альтернативные решения по принципу «есть еще такие варианты», «как Вы думаете, может попробовать так», «мне кажется, есть еще один путь, давайте обсудим его тоже».

Молодой и, возможно, неопытный начальник наверняка в глубине души чувствует себя неуверенно и очень обрадуется помощи и поддержке. Если он будет уверен, что Вы не держите «камня за пазухой» и искренне обеспокоены только делами компании, он перестанет относиться к Вам настороженно и с удовольствием будет использовать Ваши предложения. Таким образом, Вы сможете сохранить хорошие отношения и выиграть время, а также и способствовать упрочнению дел компании.

#### Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли Вы с данными вариантами ответов?
2. Исходя из собственного опыта, постарайтесь сформулировать свой вариант ответа на каждый из этих вопросов.

#### **Задание 2**

Даже безобидные, на первый взгляд, фразы зачастую могут стать серьезным барьером в продвижении по службе. Американский специалист в области менеджмента Дж. Грехем составил список выражений, употребление которых, по его наблюдениям, не позволило сделать многим квалифицированным специалистам успешную карьеру.

Вот, например, некоторые из этих «запретных» фраз:

1. «Я думал, что этим занимается кто-то другой». Менеджерам не нравятся такие ответы. Для них это означает, что подчиненный делает только то, что ему поручили, и нисколько не заботится о своем продвижении по службе.
2. «Честно говоря». Создается впечатление, что до этого подчиненный говорил неправду.
3. «Этого мне никто не говорил». Выражение характерно для тех, кто не хочет брать на себя ответственность.
4. «А мне и в голову не пришло». Так говорят те, кто не способен оценить ситуацию в компании.
5. «Если я хорошо понял». Это характерно для способа мышления тех, кто не принимает участия в совместной деятельности.

Ответьте на вопросы:

1. Постарайтесь продолжить перечень аналогичных фраз, основываясь на собственном опыте общения. Согласны ли Вы с утверждением Дж. Грехема, что такие выражения мешают карьерному росту сотрудников?
2. Препятствует ли форма делового общения, приведенная в задании, созданию эффективных коммуникаций? Объясните свою точку зрения, используя необходимые аргументы.
3. К какому варианту возможных преград в организационных коммуникациях (искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации, неудовлетворительный

кадровый состав, неудовлетворительный способ организации власти, конфликты между рабочими группами или подразделениями) относятся рассмотренные Дж. Грехемом выражения?

### **Задание 3**

Наибольшее число незаполненных вакансий на российском рынке в настоящее время – менеджеры по продажам (сейлз-менеджеры). Численность заявок на подбор этих специалистов превышает предложение. Заработная плата, которую назначают менеджерам на период испытательного срока, обычно не очень высока. Новому работнику предлагают самостоятельно создать клиентскую сеть, получая до 5 % от объема продаж. Пол и возраст претендента не имеют значения, но он должен отличаться высокой мотивацией и честолюбием и при этом быть абсолютно равнодушным к карьерному продвижению.

На вопрос работодателя «Что Вы хотите делать через пять лет?» для кандидатов на вакансии менеджера по продажам неправильным считается ответ «Расти по карьерной лестнице и в итоге стать генеральным директором». Скорее обратят внимание на того, кто ответит так: «Я буду продолжать увеличивать объемы продаж нашей продукции». Поэтому руководители компаний ищут в первую очередь сотрудников, ориентированных не на карьеру, а на постоянный поиск новых клиентов. Обязательное условие для нового менеджера – так называемая ориентированность на клиента. Продавец должен быть активнее покупателя. Нужен специалист, готовый «бегать за клиентом».

Особое внимание обращают на личные качества кандидатов. Требуются инициативные, старательные и преданные. Менеджер по продажам должен быть компетентным и умеющим оставить о себе хорошее впечатление. Ему не простят отсутствие коммуникабельности и обаяния. Менеджеру по продажам нужно быть устойчивым к стрессам, он не должен «сдаваться» в трудных ситуациях и сразу идти на уступки. Важно, чтобы он хорошо знал теорию и практику продаж в российских условиях. Желательно также, чтобы сотрудник был знаком с основами психологии, экономики, менеджмента и маркетинга. Наличие специального образования – требование обязательное в отдельных компаниях, например торгующих электроникой и сложной бытовой техникой. Нужно, чтобы человек умел вести беседу, причем не только на технические темы. Если обсуждать с заказчиком стандартные рабочие вопросы, это может вызвать у клиента скуку. Сейлз-менеджер может даже говорить с клиентом на посторонние темы. Тем самым он будет налаживать неформальные связи и вызывать у клиента чувство доверия. Главное – конечный результат (рост продаж). Менеджер по продажам должен быть неординарной, запоминающейся личностью. Важно, как он ведет себя в нестандартной ситуации – умеет ли слушать, насколько быстро принимает решения в условиях недостатка информации.

#### Ответьте на вопросы:

1. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к менеджеру по продажам (коммуникативные навыки).

2. Почему для этой деятельности важна коммуникабельность?
3. На примере работы сейлз-менеджера компании по продаже металлургического оборудования, сформулируйте алгоритм коммуникационного процесса. Какие базовые элементы можно отметить?
4. В чем заключается специфика деятельности менеджера по продажам в российских условиях?

#### **Задание 4**

Жанна Христовдар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Её отец, Богдан Христовдар, являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовдара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию ещё в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности её отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовдара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2–3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялся магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты

изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем, я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то ещё, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешёво обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

#### Ответьте на вопросы:

1. Как дед и отец Жанны влияли на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
2. Какие формы коммуникации с подчинёнными преимущественно использовал Христодар-отец?
3. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
4. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
5. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчинёнными?
6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчинёнными?
7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
9. Как бы вы на месте Жанны ответили её отцу на его монолог?

#### **Тест**

1. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:
  - а) коммуникацией;
  - б) мотивацией;
  - в) контактом;
  - г) связью;
  - д) отношениями
2. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:
  - а) мотивации;
  - б) коммуникации;
  - в) организации;
  - г) власти;
  - д) деятельности.
3. Реакция получателя на сообщение источника называется:
  - а) обратной связью;
  - б) ответом;

- в) сигналом;
  - г) знаком;
  - д) прямой связью.
4. Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, называется:
- а) кодом;
  - б) каналом;
  - в) знаком;
  - г) символом;
  - д) сигналом.
5. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:
- а) деструкцией;
  - б) диссонансом;
  - в) шумом;
  - г) дисгармонией;
  - д) нарушением коммуникации.

Тест «Коммуникации и управление»

Ответы содержат 1 балл: 1а, 2б, 3а, 4б, 5в

Оценка «5» - 5 баллов

Оценка «4» - 4 балла

Оценка «3» - 3 балла

Оценка «2» - 2 балла

### **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №11**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема: «**Коммуникации и управление**».

Цель занятия: углубление и закрепление знаний, полученных при теоретическом изучении материала

Отрабатываемые навыки: углубить знания процесса коммуникаций в организации

Норма времени: 2 академических часа (90 мин.)

Рабочее место: аудитория

Оснащенность рабочего места: тетрадь, ручка, инструкционная карта.

Литература:

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.И. Дорофеева. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Научная книга, 2012. — 190 с.
2. Гудилин А.А. Менеджмент : практикум / А.А. Гудилин, О.О. Скрябин. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2015. – 82 с.
3. Менеджмент : практикум / Л.А. Васильева, М.В. Виноградова, Н.А. Зайцева, О.В. Каурова, Н.М. Корсунова, О.С. Кулямина, А.А. Ларионова, А.Н. Малолетко, Е.В. Докукина, З.И. Панина, Е.В. Поворина, И.П.

- Салманова, И.А. Суслова ; под общ. Ред. А.А. Ларионовой. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 148 с.
4. Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов: практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта : УГТУ, 2015. – 108 с.

## **Вариант 2**

### **Методические рекомендации:**

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.
2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.
3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

- 1) зарождение идеи, сообщения;
- 2) кодирование и выбор канала. Кодирование — это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;
- 3) передача — использование канала для доставки сообщения;
- 4) декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку.



Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией.

Обратная связь — это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем. Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации. Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

Деловое совещание — форма обсуждения возникающих проблем компании, требующих коллективного осмысления и решения. Очень важно выносить на совещание только те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке, в связи с чем требуется их коллективное решение. Во время совещаний осуществляется обмен информацией и принимаются управленческие решения. Управление предприятием не может осуществляться эффективно без достаточно оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процессов сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определить важность и второстепенность поступающей информации, а это позволит принять управленческое решение быстрее и эффективней. Управленческая информация — совокупность сообщений, несущих новизну и полезность, необходимых для принятия обоснованного решения.

### **Задание 1**

В деятельности менеджера важное место занимает умение работать с подчиненными. Приведенные далее ответы на соответствующие вопросы подготовлены психотерапевтами.

Ситуация: Мой непосредственный руководитель очень агрессивен в общении. Чуть что — он начинает кричать на всех, и если с ним не согласиться, он может спорить до бесконечности. Как можно его успокоить, сделать менее агрессивным? Вариант ответа: Агрессия — это способ защиты. Ваш руководитель защищается. От чего или кого — сказать трудно. Скорее всего — это защитная реакция, полученная в детстве. Возможно, его там притесняли, обижали и принуждали — родители, друзья, учителя, — мало ли в детстве обидчиков. Он научился так защищаться и теперь использует это умение всегда, хотя тех людей либо уже нет с ним, либо они не могут его обидеть. Вам нужно попытаться понять причины его поведения и оказать поддержку — ему очень тяжело и сложно, попробуйте не

спорить. Всегда можно договориться, вместе найти правильное решение. Нужно, чтобы он понял, что есть и другие пути разрешения спора. Соглашайтесь, если не удастся путь компромисса. Пусть привыкнет к тому, что результат можно получить без скандала.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли Вы с данными вариантами ответов?
2. Исходя из собственного опыта, постарайтесь сформулировать свой вариант ответа на каждый из этих вопросов.

**Задание 2**

Даже безобидные, на первый взгляд, фразы зачастую могут стать серьезным барьером в продвижении по службе. Американский специалист в области менеджмента Дж. Грехем составил список выражений, употребление которых, по его наблюдениям, не позволило сделать многим квалифицированным специалистам успешную карьеру.

Вот, например, некоторые из этих «запретных» фраз:

1. «Я думал, что этим занимается кто-то другой». Менеджерам не нравятся такие ответы. Для них это означает, что подчиненный делает только то, что ему поручили, и нисколько не заботится о своем продвижении по службе.
2. «Честно говоря». Создается впечатление, что до этого подчиненный говорил неправду.
3. «Этого мне никто не говорил». Выражение характерно для тех, кто не хочет брать на себя ответственность.
4. «А мне и в голову не пришло». Так говорят те, кто не способен оценить ситуацию в компании.
5. «Если я хорошо понял». Это характерно для способа мышления тех, кто не принимает участия в совместной деятельности.

Ответьте на вопросы:

1. Постарайтесь продолжить перечень аналогичных фраз, основываясь на собственном опыте общения. Согласны ли Вы с утверждением Дж. Грехема, что такие выражения мешают карьерному росту сотрудников?
2. Препятствует ли форма делового общения, приведенная в задании, созданию эффективных коммуникаций? Объясните свою точку зрения, используя необходимые аргументы.
3. К какому варианту возможных преград в организационных коммуникациях (искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации, неудовлетворительный кадровый состав, неудовлетворительный способ организации власти, конфликты между рабочими группами или подразделениями) относятся рассмотренные Дж. Грехемом выражения?

**Задание 3**

Наибольшее число незаполненных вакансий на российском рынке в настоящее время – менеджеры по продажам (сейлз-менеджеры). Численность заявок на подбор этих специалистов превышает предложение. Заработная

плата, которую назначают менеджерам на период испытательного срока, обычно не очень высока. Новому работнику предлагают самостоятельно создать клиентскую сеть, получая до 5 % от объема продаж. Пол и возраст претендента не имеют значения, но он должен отличаться высокой мотивацией и честностью и при этом быть абсолютно равнодушным к карьерному продвижению.

На вопрос работодателя «Что Вы хотите делать через пять лет?» для кандидатов на вакансии менеджера по продажам неправильным считается ответ «Расту по карьерной лестнице и в итоге стать генеральным директором». Скорее обратят внимание на того, кто ответит так: «Я буду продолжать увеличивать объемы продаж нашей продукции». Поэтому руководители компаний ищут в первую очередь сотрудников, ориентированных не на карьеру, а на постоянный поиск новых клиентов. Обязательное условие для нового менеджера – так называемая ориентированность на клиента. Продавец должен быть активнее покупателя. Нужен специалист, готовый «бегать за клиентом».

Особое внимание обращают на личные качества кандидатов. Требуются инициативные, старательные и преданные. Менеджер по продажам должен быть компетентным и умеющим оставить о себе хорошее впечатление. Ему не простят отсутствие коммуникабельности и обаяния. Менеджеру по продажам нужно быть устойчивым к стрессам, он не должен «сдаваться» в трудных ситуациях и сразу идти на уступки. Важно, чтобы он хорошо знал теорию и практику продаж в российских условиях. Желательно также, чтобы сотрудник был знаком с основами психологии, экономики, менеджмента и маркетинга. Наличие специального образования – требование обязательное в отдельных компаниях, например торгующих электроникой и сложной бытовой техникой. Нужно, чтобы человек умел вести беседу, причем не только на технические темы. Если обсуждать с заказчиком стандартные рабочие вопросы, это может вызвать у клиента скуку. Сейлз-менеджер может даже говорить с клиентом на посторонние темы. Тем самым он будет налаживать неформальные связи и вызывать у клиента чувство доверия. Главное – конечный результат (рост продаж). Менеджер по продажам должен быть неординарной, запоминающейся личностью. Важно, как он ведет себя в нестандартной ситуации – умеет ли слушать, насколько быстро принимает решения в условиях недостатка информации.

#### Ответьте на вопросы:

1. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к менеджеру по продажам (коммуникативные навыки).
2. Почему для этой деятельности важна коммуникабельность?
3. На примере работы сейлз-менеджера компании по продаже металлургического оборудования, сформулируйте алгоритм коммуникационного процесса. Какие базовые элементы можно отметить?
4. В чем заключается специфика деятельности менеджера по продажам в российских условиях?

#### Задание 4

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпиион Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпиион Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объёма продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпиион» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро

повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений. Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

#### Ответьте на вопросы:

1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

#### **Тест**

1. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:
  - а) коммуникацией;
  - б) мотивацией;

- в) контактом;
  - г) связью;
  - д) отношениями
2. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:
- а) мотивации;
  - б) коммуникации;
  - в) организации;
  - г) власти;
  - д) деятельности.
3. Реакция получателя на сообщение источника называется:
- а) обратной связью;
  - б) ответом;
  - в) сигналом;
  - г) знаком;
  - д) прямой связью.
4. Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, называется:
- а) кодом;
  - б) каналом;
  - в) знаком;
  - г) символом;
  - д) сигналом.
5. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:
- а) деструкцией;
  - б) диссонансом;
  - в) шумом;
  - г) дисгармонией;
  - д) нарушением коммуникации.

Тест «Коммуникации и управление»

Ответы содержат 1 балл: 1а, 2б, 3а, 4б, 5в

Оценка «5» - 5 баллов

Оценка «4» - 4 балла

Оценка «3» - 3 балла

Оценка «2» - 2 балла

## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 12**

Специальность «Механизация сельского хозяйства»

Дисциплина «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

Тема «Проведение маркетинговых исследований на предприятии»

Цель занятия: состоит в формировании у обучающихся умения и практических навыков определения основных этапов проведения

маркетингового исследования на конкретном примере и анализа их содержания.

Отрабатываемые навыки: умение определять потребности и товары их удовлетворяющие, анализировать поведения потребителя при совершении покупок, изучить методы стимулирования сбыта и посмотреть, каким образом происходит реализация конкретной рекламной компании на предприятии.

Норма времени: 2 часа.

Рабочее место: аудитория.

Оснащённость рабочего места:

1. Инструкционные карты
2. Задания.
3. Калькулятор.

Список использованных источников:

- Маркетинг: учебное пособие/С.Н.Белоусова, А.Г.Белоусов. – Изд. 7-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.-397с.
- Муртузалиева, Т.В. Маркетинг-практикум: задачи, кейсы, тесты: учебное пособие/Т.В.Муртузалиева, Р.К.Цахаев. – М.:Издательство «Экзамен», 2008. – 287 с.
- Ольга Стрыгина, Александр Чернов, Альманах "Лаборатория рекламы, маркетинга и PR", ЧГУ: <http://www.advertology.ru/article76117.htm>

Условия задания: ознакомится с методикой выполнения заданий, решить задания.

### **Методические рекомендации:**

Маркетинговое исследование является систематическим поиском, сбором, анализом и представлением информации, затрагивающей конкретную ситуацию на рынке, с которой столкнулось предприятие.

Этапы маркетингового исследования:

На I этапе исследования необходимо четко определиться с причинами возникших у компании трудностей. Например, снижение объема продаж какого-то продукта может быть обусловлено целым комплексом проблем: действия конкурентов, уменьшение популярности данной марки у потребителей, негибкая ценовая политика, снижение покупательской способности населения.

На II этапе должен быть определен объект исследования. Объектом может быть сама компания, ее клиенты, определенный целевой рынок, рынки сбыта, поставщики.

На III этапе происходит сбор информации – самая важная и дорогостоящая часть исследования. С точки зрения организации процесса существуют 3 альтернативных подхода к сбору информации: силами сотрудников маркетинговой службы, силами специально созданной группы или с привлечением компаний, специализирующихся на сборе данных.

Все методы сбора информации можно объединить в 2 основные группы:

- первичные (полевые). Это сбор данных впервые для конкретной проблемы, сбор первичной информации (наблюдение, опрос, интервью, анкетирование,

эксперимент, имитация). Преимущество этих методов в том, что собранная информация полностью соответствует поставленной проблеме, но очень высока стоимость проведения исследования.

- вторичные (кабинетные). Это анализ документов. Источниками такой информации могут быть:

- 1) издания государственных учреждений (статистические справочники, периодические специальные издания);
- 2) текущая учетно-финансовая документация предприятий.

На IV этапе полученные в результате исследования выводы оформляются в виде заключительного отчета.

### **Задание №1**

Используя данные представленной таблицы, по содержанию этапов исследования:

- 1) определить и назвать этапы исследования;
- 2) проанализировать содержание каждого этапа;

Проводится маркетинговое исследование потребителей торговой фирмы «Авангард», осуществляющей розничную торговлю одеждой из натуральной кожи и меха.

Таблица 1

План маркетингового исследования потребителей фирмы «Евростиль»

этап ис-ния	Содержание этапа исследований
1	Основная цель исследования: выделить более или менее однородную группу потребителей, предъявляющих одинаковые требования к обслуживанию и ассортименту товаров и услуг фирмы «Авангард»
2	Для реализации исследовательского замысла необходимо решить следующие задачи: 1. Определить признаки сегментации рынка потребителей фирмы «Авангард». 2. Выделить сегменты рынка на основе самых выразительных признаков. 3. Оценить выделенные сегменты с точки зрения их привлекательности. 4. Определить целевой рынок фирмы и разработать стратегии его охвата.
3	В исследовании используется главным образом первичная информация – данные выборочного исследования покупателей фирмы «Авангард». Источниками вторичной информации могут служить данные о численности и половозрастной структуре жителей города.
4	Методы сбора первичной информации – наблюдение и опрос, основной рабочий инструмент – специально разработанная анкета.



	Анкетный опрос осуществляется в ходе выборочного исследования. Объем выборки – 200 человек; предельная (заданная) ошибка выборки – 10%.
5	Вывод и рекомендации должны содержать информацию о выборе наиболее предпочтительных для фирмы сегментов рынка и особенностях их требований к комплексу маркетинга фирмы «Авангард», позволяющую выработать направления и содержание маркетинговой стратегии фирмы

### **Задание №2**

Составьте анкету по общепринятой схеме, которая позволит дать оценку спроса на телевизоры в 2016 году. Следует спрогнозировать объем предполагаемых покупок телевизоров, модели и основные факторы спроса.

### **Задание №3.**

Восстановите логическую последовательность при подаче необходимой информации в виде делового отчета:

1. Основная часть отчета, содержащая рассуждения, анализ, сравнения.
2. Введение: краткое описание цели документа, методы, используемые при подготовке и обработке данных.
3. Приложение, включающее таблицы, графики, цифровые выкладки.
4. Заключение, содержащее главные выводы, сделанные в ходе исследования.
5. Рекомендации.

### **Задание №4.**

В результате проведенных предприятием маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 14 до 18% при емкости рынка 52 млн. шт. продукта. Необходимо рассчитать дополнительную прибыль предприятия в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 1400 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты фирмы на проведение маркетинговых исследований составили 65 млн.руб.

### **Задание №5**

Торговая фирма закупает товар по цене 170 руб. за единицу и продает в количестве 200 шт. этого товара еженедельно по цене 250 руб. Маркетинговый отдел по результатам проведенного исследования рекомендует понизить на одну неделю цену на 10% для привлечения потенциальных клиентов. Рассчитайте, сколько единиц товара нужно реализовать фирме чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

### Задание №6

Разработайте рекламную кампанию для товаров вашей фирмы (например: автосервис «Авария»).

1. Указать предприятие
2. Продукт продвижения на рынок
3. Целевая аудитория
4. Выбрать средства рекламы. Вид, размер рекламного обращения.
5. Составить план рекламной кампании: сколько объявлений, на какой период, по какому графику.
6. Составить рекламный текст.

Справочная информация, необходимая при выполнении заданий:

*Целевая аудитория* - аудитория, на которую направлены усилия маркетинговых коммуникаций. ЦА определяется по социально-демографическим характеристикам: пол, возраст, образование, доход, а иногда по психографическим: покупательские предпочтения, стиль жизни и т.д.

*Рекламное обращение* – печатное объявление, тв-радиоролик.

*План РК*- график размещения рекламных обращений в средствах рекламы по определенному графику.

*Рекламный текст* – структура: 1. заголовок (слоган); 2. Основной рекламный текст.

*Средства рекламы* – СМИ (газеты, журналы), печатная реклама (каталоги, брошюры, листовки), ТВ, радио, наружная реклама, реклама в местах продаж.

### Задание №7

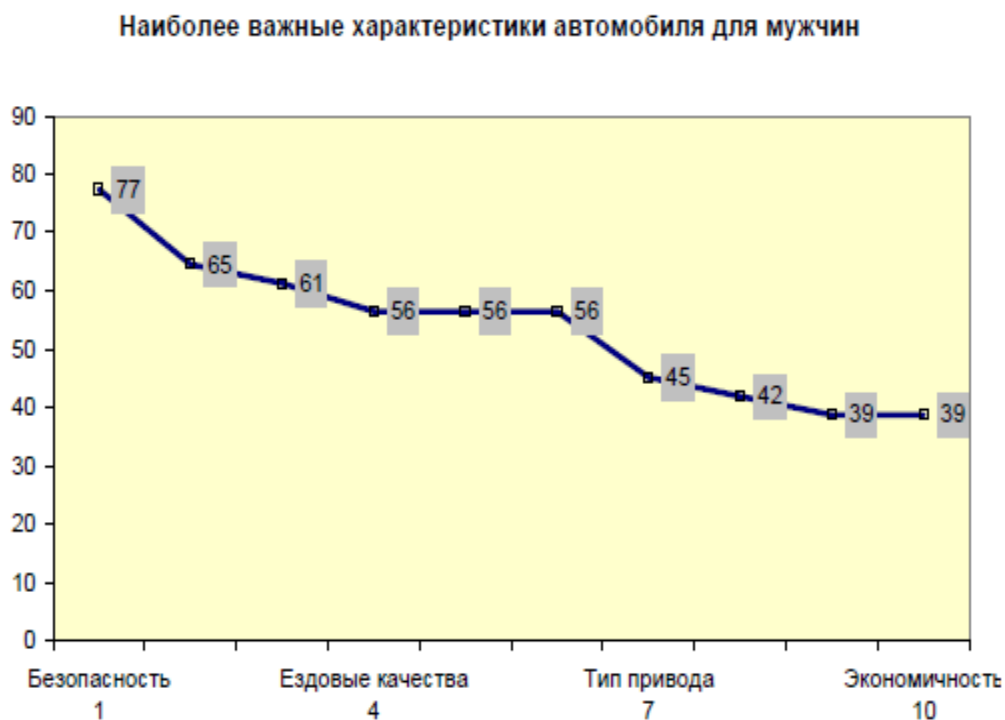
Поскольку актуальность гендерного подхода к рекламе и маркетингу стремительно нарастает, попробуем рассмотреть отдельно этот фактор и ответить на вопрос: гендерно ориентированный маркетинг - это реальный инструмент продвижения товара, или очередной профессиональный миф? Производители автомобилей широко используют инструменты гендерно-ориентированного маркетинга при разработке моделей, их позиционирования, создавая авто условно «женские», условно «мужские» и условно «унисекс»... Вот только как показывает практика, ожидания и прогнозы в отношении гендерно-ориентированных моделей сбываются не всегда. Поэтому интересным представляется рассмотреть социологию «автомобилизации» сквозь призму гендерного подхода потребителей. Ведь даже такой простой вопрос, как «существуют ли различия между мужчинами и женщинами в предпочтении автомобилей, в их отношении к авто, его восприятию, роли и месту в жизни», вовсе не имеет однозначного и универсального ответа. Ну а что касается, мотивов и критериев выбора определенного автомобиля у покупателей различного пола - здесь все еще сложнее.

Целью нашего небольшого исследования и стало выявление и анализ гендерных аспектов потребительского поведения в сфере продаж

автомобилей. Предполагается, что полученные результаты могут использоваться в реальной торговой практике автосалонов.

Эмпирической базой исследования стали результаты социологического исследования «Автомобиль в вашей жизни», проведенного в феврале - марте 2009 года в автосалоне «Прайм Моторс» (г. Череповец), а также маркетинговое исследование - лабораторный опрос с использованием метода hall-test.

Проанализируйте результаты исследования, представленные ниже.



*Диаграмма 1. "Наиболее важные характеристики автомобиля для мужчин"  
(в % от общего числа опрошенных мужчин)*

Наиболее важные характеристики автомобиля для женщин

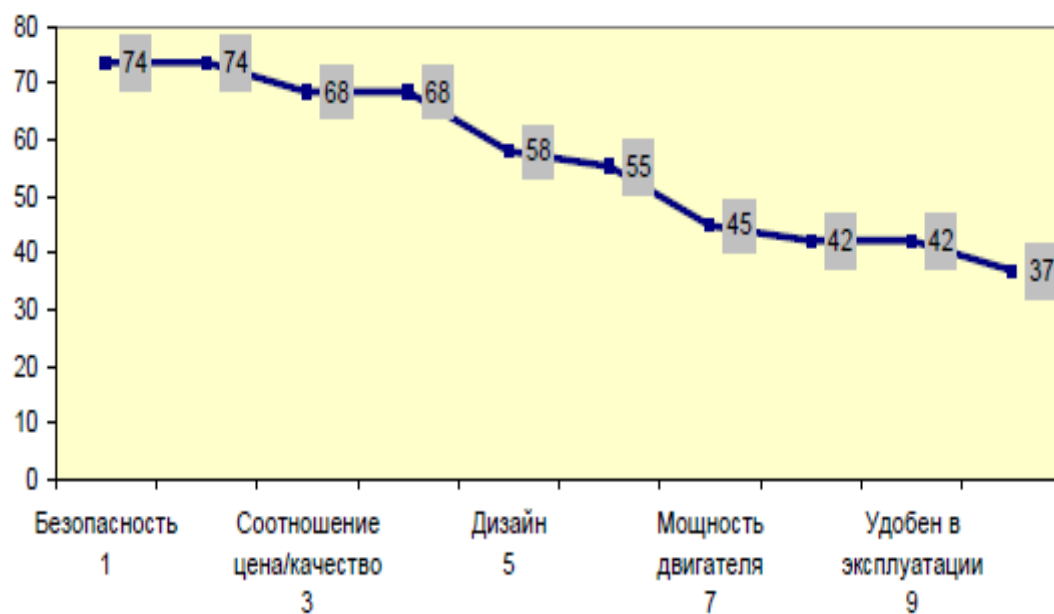


Диаграмма 2. "Наиболее важные характеристики автомобиля для женщин" (в % от общего числа опрошенных женщин)

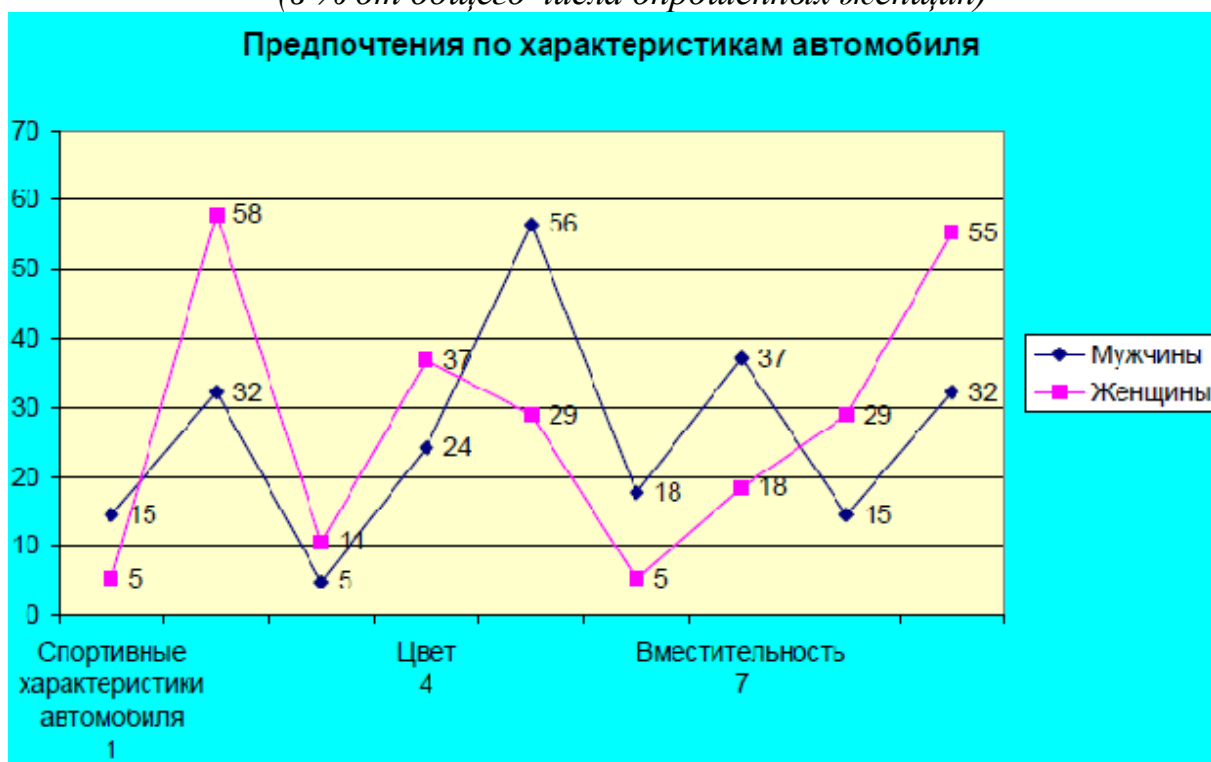


Диаграмма 3. "Предпочтения по характеристикам автомобиля" (в % от общего числа опрошенных)

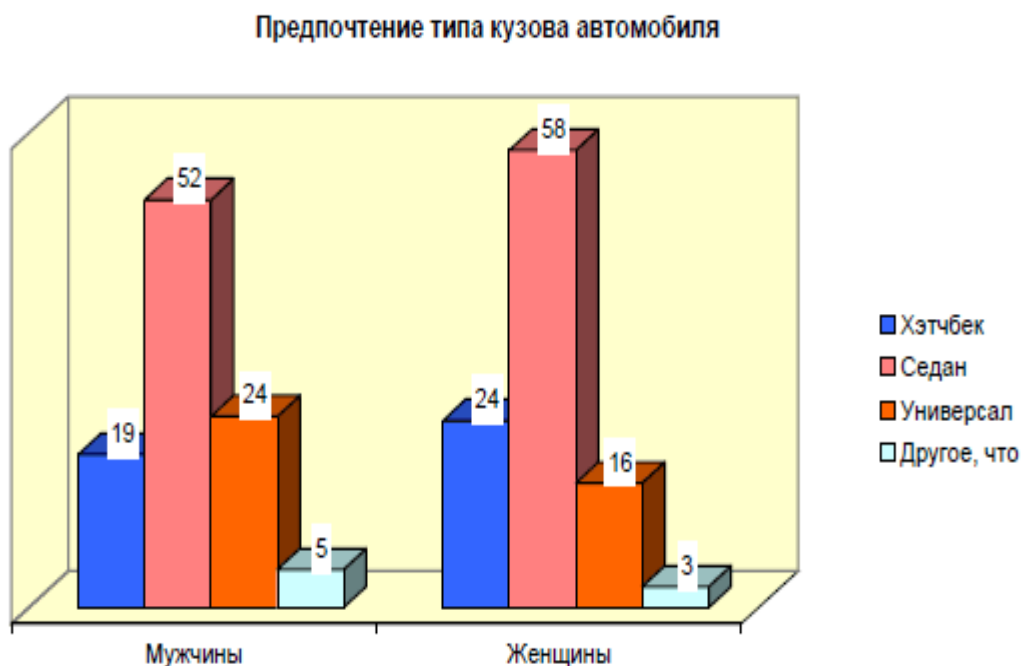


Диаграмма 4. «Предпочитаемый тип кузова» (в % от числа опрошенных)

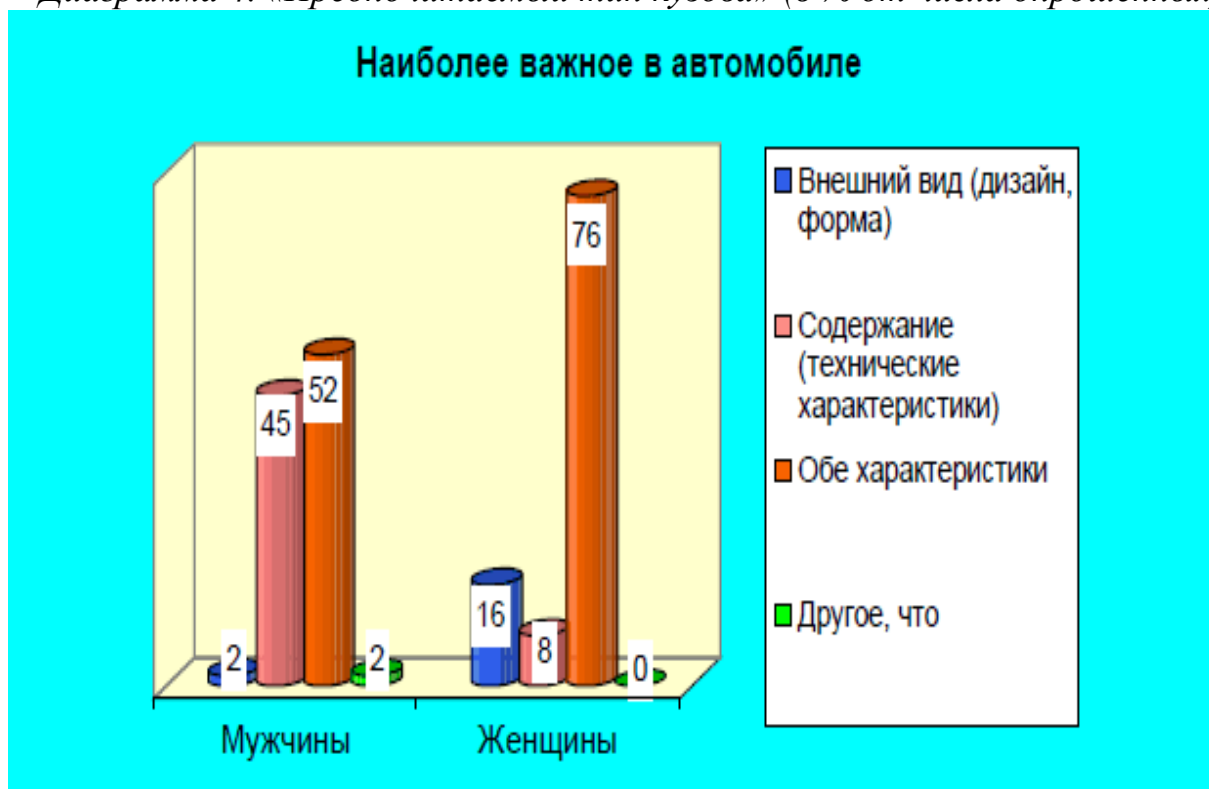


Диаграмма 5. «Наиболее важное в автомобиле для женщин и мужчин» (в % от числа опрошенных)



Диаграмма 6. "Цветовые предпочтения автомобиля у мужчин" (в % от общего числа опрошенных мужчин)

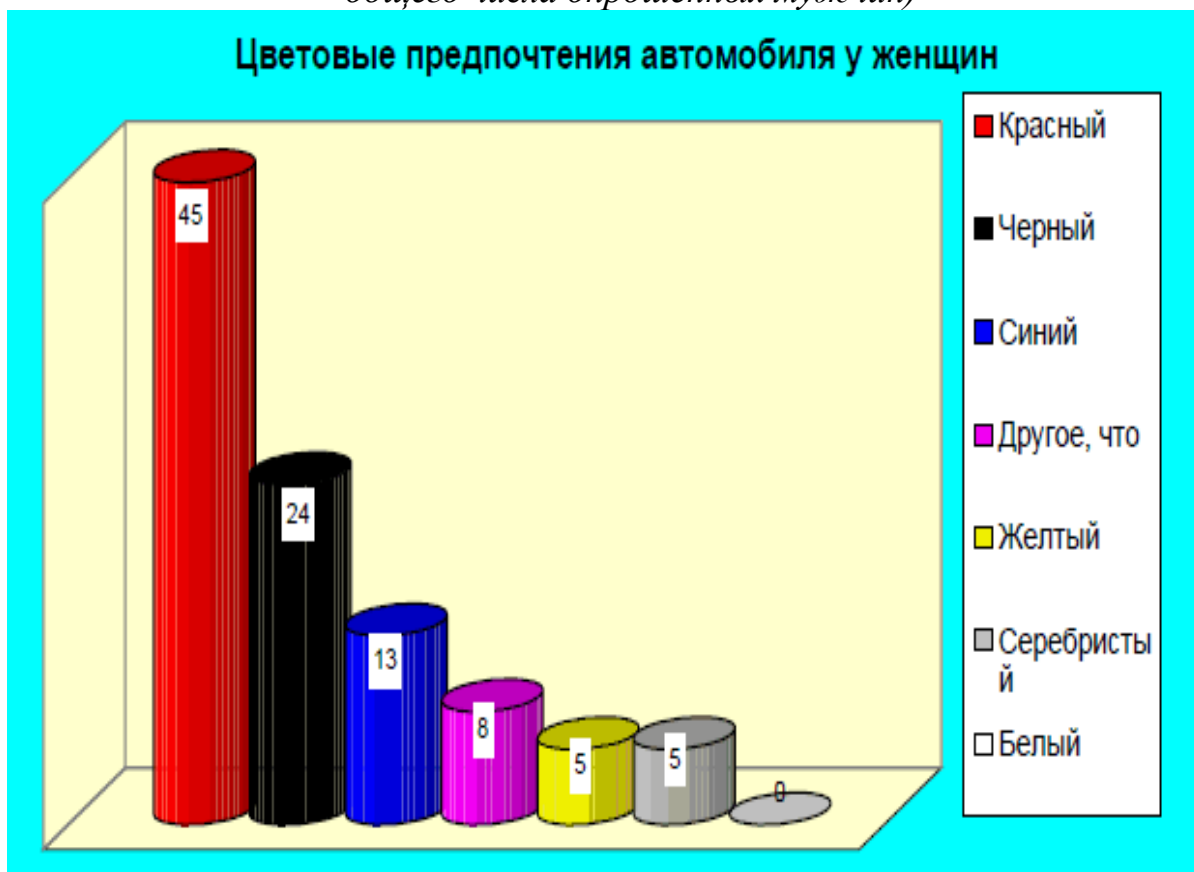


Диаграмма 7. "Цветовые предпочтения автомобиля у женщин" (в % от общего числа опрошенных женщин)

Использование автомобиля для поездок

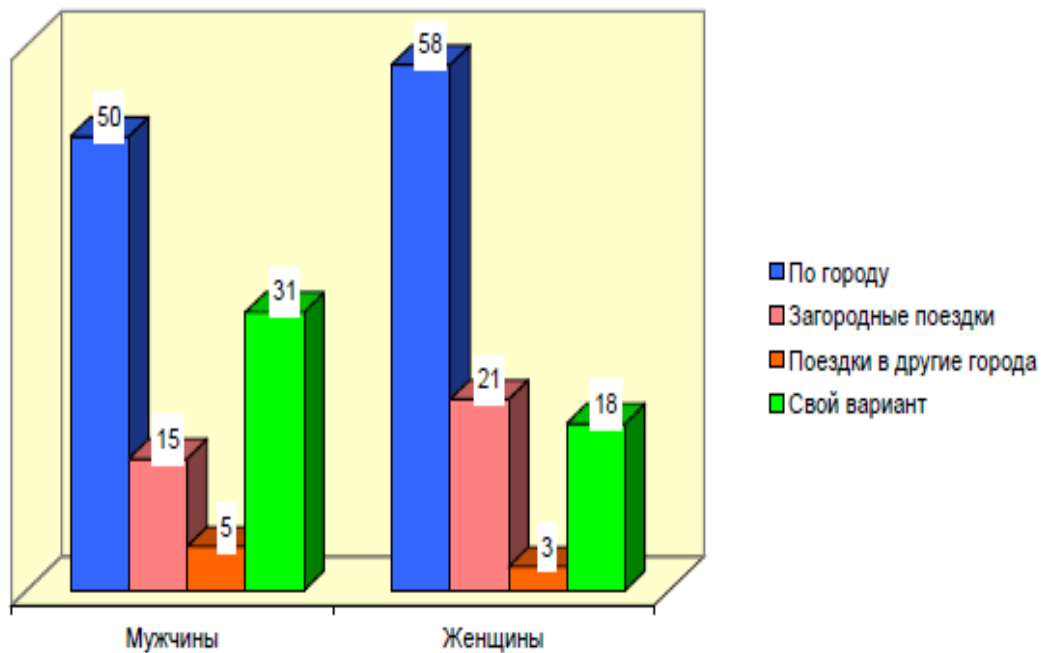


Диаграмма 8. «Использование автомобиля для поездок» (в % от числа опрошенных)

Бюджет покупки автомобиля

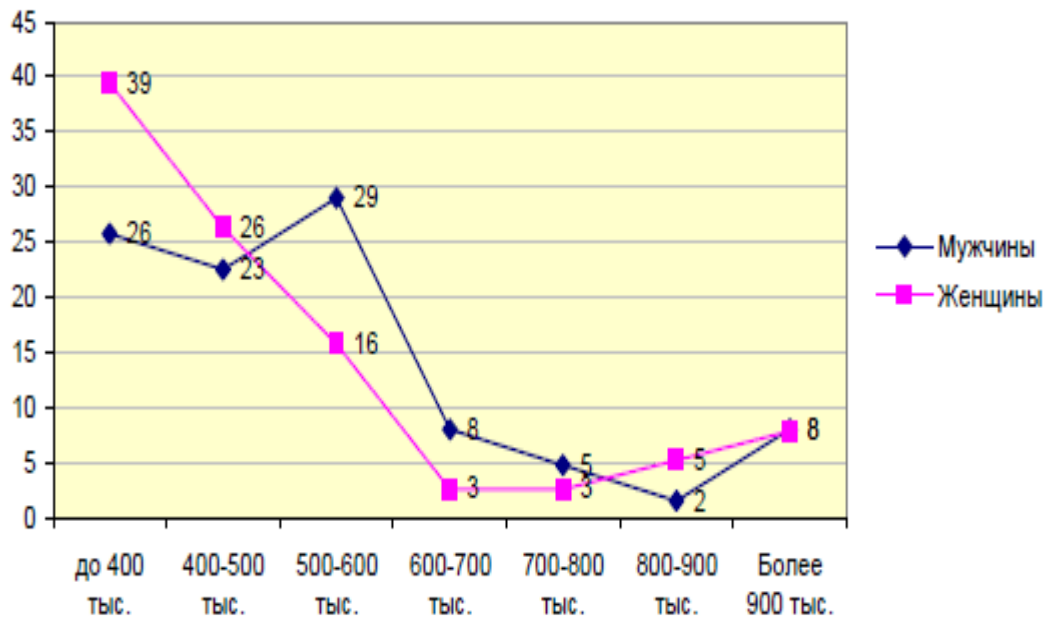


Диаграмма 9. «Бюджет покупки автомобиля» (в % от числа опрошенных)

В компании «Прайм Моторс» представлены разные модели Skoda (салон - официальный дилер этой марки). Мы решили выяснить, какие из них предпочитают женщины, а какие мужчины. Для этого провели лабораторный опрос (hall-test; респонденты - 10 мужчин и 10 женщин), по результатам

которого, составили сводную таблицу предпочтений авто представителями разных полов.

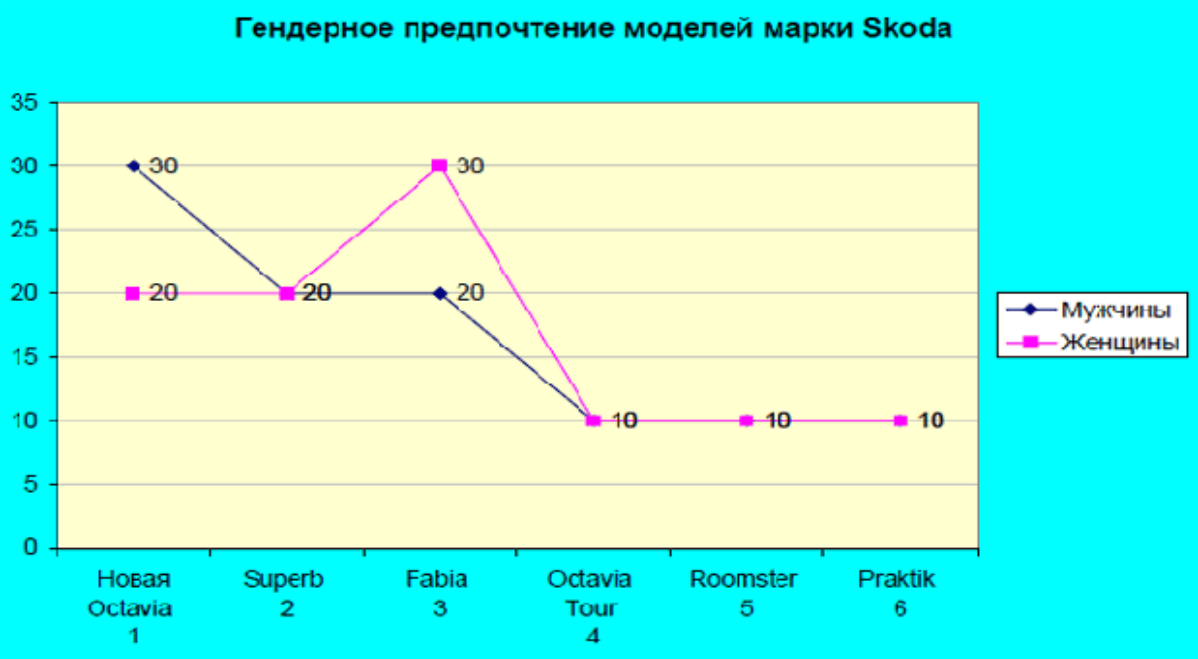


Диаграмма 10. «Гендерное предпочтение моделей марки Skoda» (в % от числа опрошенных)

Таблица 2.

Гендерные критерии выбора автомобиля

Критерии	Мужчины	Женщины
При выборе автомобиля	останавливаются на основных моментах	изучают все до мелочей
Цель получения консультации:	Узнать «суть предмета» (выявить основные интересующие характеристики авто)	Составить «полную картину» (обозначить обширный список потребностей, которые можно удовлетворить путем приобретения подходящей машины)
Разговор с консультантом по форме:	«Отчета» (аналитическая работа: вывод по предложенным характеристикам: устраивают или нет)	«Обмена мнениями» (установление взаимопонимания, уточнение деталей)
Тактика покупательского поведения:	Поиск оптимального варианта	Поиск идеального варианта



<p>Основополагающие критерии при принятии решения о покупке:</p>	<p>Аргументы и факты</p>	<p>Личные истории и проблемы, судя из которых можно сделать вывод о тех характеристиках, которые женщина хочет видеть в своем новом авто</p>
--	--------------------------	--

Подготовьте письменный деловой отчет о проведенном маркетинговом исследовании.