

Государственное бюджетное  
профессиональное образовательное учреждение  
«Кунгурский колледж агротехнологий и управления»




**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
по выполнению практических работ**

**по профессиональному модулю  
ПМ02 «Участие в организации производственной деятельности в рамках  
структурного подразделения деревообрабатывающего производства»**

для студентов специальности  
35.02.03 Технология деревообработки

базовой подготовки

Рассмотрено и одобрено на  
заседании методической  
комиссии механико –  
технологических дисциплин от  
30 августа 2023 года.  
Протокол № 1.  
Председатель МК  
 Л.А. Домрачева

Утверждаю  
Заместитель директора  
  
С.В. Зыкин

Методические рекомендации по выполнению практических работ составлены на основе рабочей программы по ПМ.02 «Участие в организации производственной деятельности в рамках структурного подразделения деревообрабатывающего производства» для студентов специальности 35.02.03 «Технология деревообработки»

Составитель: Домрачева Л.А. – преподаватель  
Подлесная О.В. - преподаватель

## Оглавление

Пояснительная записка	<b>4</b>
Перечень практических занятий	<b>5</b>
Практические занятия	<b>6</b>

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Практические занятия проводятся с целью развития у студентов умения анализировать управленческие документы, требования к производственному процессу, конкретные производственные ситуации и правильного применения теоретических знаний. К каждому практическому занятию дается так же перечень литературы, контрольные вопросы и перечень тем сообщений.

### **Требования, необходимые для выполнения практической работы.**

- Умение работать с источниками, осуществлять поиск ответов на вопросы в специальной литературе.
- Умение составлять конспекты по основным вопросам, использовать основные законы логики при построении устных и письменных ответов.
- Умение логично и грамотно выразить и обосновывать свою точку зрения по философской проблематике.
- Грамотность.

Подготовку к практическому занятию следует начинать с изучения теоретического материала. Особое внимание при подготовке уделяется закреплению основных понятий и терминологического аппарата. В соответствии с поставленными вопросами составляется конспект.

На занятиях предлагаются задания, связанные с практическим освоением теоретического материала – работа с источниками.

### **Критерии выставления оценок при выполнении практических работ**

#### **Оценка «5» ставится если:**

- с достаточной полнотой раскрыты все вопросы работы;
- работа выполнена аккуратно и в тетради;
- в конце сделаны общие выводы;
- студент может дать ответы на вопросы по теме работы.

#### **Оценка «4» ставится если:**

- раскрыты не все вопросы работы;
- работа сдана после положенного срока, сдана не сразу.

#### **Оценка «3» ставится если:**

- выполнена лишь половина работы;
- вопросы раскрыты с недостаточной полнотой.

## ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

№ Практи- ческого занятия	Наименование темы практического занятия	Кол-во час
	<b>МДК 02.01. Управление структурным подразделением</b>	
1	Анализ внешней и внутренней среды организации	2
2	SWOT – анализ организации	2
3	Разработка стратегии развития деревообрабатывающего предприятия	2
4	Мотивация и потребности	2
5	Контроль и его виды	2
6	Цикл менеджмента	2
7	Сущность методов управления	2
8	Процесс принятия решений.	2
9	Деловое общение	2
10	Публичное выступление	2
11	Управление конфликтами и стрессами	2
12	Комплектование пакета документации для лицензирования предприятий	6
13	Комплектование пакета документации для сертификации продукции и услуг предприятия	4
14	Составление должностной инструкции (по вариантам)	4
15	Изучение номенклатуры и состава проектной и технологической документации	4
	<b>МДК 02.02. Анализ производственно – хозяйственной деятельности структурного подразделения</b>	40
1	Методы экономического анализа	4
2	Виды экономического анализа	4
3	Анализ производства и реализации продукции	4
4	Анализ эффективности использования основных фондов	4
5	Анализ эффективности использования материальных ресурсов	4
6	Анализ эффективности использования трудовых ресурсов	4
7	Факторный анализ себестоимости продукции	2
8	Анализ прибыли	4
9	Анализ рентабельности	4
10	Факторный анализ финансового состояния организации	4
	Итого	80

## Практическое занятие № 1

*Тема:* «Анализ внешней и внутренней среды организации»

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо проанализировать деятельность предприятия с различных факторов.

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если анализ проведен полно, отражены все факторы внешней и внутренней среды организации и их влияние на деятельность предприятия, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«4» - ставиться, если анализ проведен достаточно полно, отражена большая часть факторов внешней и внутренней среды организации и их влияние на деятельность предприятия, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«3» - ставиться, если анализ проведен слабо, не отражена большая часть факторов внешней и внутренней среды организации и их влияние на деятельность предприятия, выводы по работе сделаны не в полном объеме, не предложены пути решения ситуации

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Анализ внешней среды организации, в соответствии с факторами. Анализ внутренней среды организации
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

### **Задание 1. Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

### **Задание 2.**

1. Подберите организацию, деятельность которой Вы можете оценить с разных позиций (техникум; предприятие, где проходили практику; организацию, где работаете Вы или ваши родители). Дайте краткую характеристику предприятию (виды деятельности, выпускаемая продукция и др.)
2. Проведите анализ внешней среды организации по факторам прямого воздействия:
  - 1) поставщиков;
  - 2) трудовых ресурсов;
  - 3) законов государственного регулирования;
  - 4) потребителей;
  - 5) конкурентов.
3. Проведите анализ внешней среды организации по факторам косвенного воздействия:
  - 1) политической ситуации
  - 2) социокультурных факторов
  - 3) состояние экономики
  - 4) международных событий
  - 5) научно-технический прогресса
  - 6) климатических условий.
4. Проведите анализ внутренней среды организации по следующим факторам:
  - 1) цели организации;
  - 2) структура организации
  - 3) людей, работающих в организации;
  - 4) используемых технологий
  - 5) задач управления;
  - 6) организационной культуры.

**Задание 3.** Сделайте вывод о деятельности предприятия

**Задание 4.** Ответьте на контрольные вопросы

- Дайте понятие внешняя среда организации
- Дайте понятие внутренняя среда организации

## Практическое занятие № 2

Тема: SWOT- анализ организации

Цель: Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

Инструкция: выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо провести **SWOT- анализ** деятельность предприятия, занести данные в таблицу.

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если анализ проведен полно, отражены все факторы деятельности организации, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«4» - ставиться, если анализ проведен достаточно полно, отражена большая часть факторов деятельности организации, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«3» - ставиться, если анализ проведен слабо, не отражена большая часть факторов деятельности организации, выводы по работе сделаны не в полном объеме, не предложены пути решения ситуации

Порядок работы:

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Провести анализ деятельности предприятия методом **SWOT- анализа**
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1.** Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

### 1 SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Таблица 1.

### Стандартная матрица SWOT анализа

Внутренние факторы	Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
	1 _____	1 _____
2 _____	2 _____	
3 _____	3 _____	
4 _____	4 _____	
5 _____	5 _____	
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	1 _____	1 _____
2 _____	2 _____	
3 _____	3 _____	
4 _____	4 _____	
5 _____	5 _____	

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий

ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

**Рыночные возможности** — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

**Рыночные угрозы** — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

#### **Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия**

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

#### **Пример**

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

**Организация** (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

**Производство** (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

**Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

**Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

**Маркетинг** (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 2. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

#### **Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз**

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

#### **Пример**

За основу можно взять следующий список параметров:

**Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

**Факторы конкуренции** (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

**Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)



Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 3. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

### Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

**Задание 2.** Заполните матрицу SWOT-анализа.

**Задание 3.** Сделайте вывод о деятельности предприятия:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

**Задание 4.** Ответить на контрольные вопросы.

- Какие еще существуют методы оценки деятельности предприятия?
- Дайте характеристику одному из предложенных вами методов.

### Практическое занятие № 3

*Тема:* Разработка стратегии развития деревообрабатывающего предприятия

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию и предлагать стратегии развития предприятия, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо предложить стратегию развития предприятия, учитывая особенности отрасли и деревообрабатывающего предприятия

Критерии оценки:

«5» - ставится, если учтены особенности отрасли и предприятия при выборе и обосновании стратегии развития предприятия

«4» - ставится, если учтены не все особенности отрасли и предприятия при выборе и обосновании стратегии развития предприятия

«3» - ставится, если учтены не все особенности отрасли и предприятия при выборе и нет обосновании стратегии развития предприятия

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Выбрать стратегию развития деревообрабатывающего предприятия, обосновать выбор стратегии
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1.** Виды стратегий

*Стратегия ограниченного роста.* Характеризуется установлением целей от достигнутого. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. (Наиболее часто выбираемая стратегия).

*Стратегия роста.* Осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост должна быть внутренним и внешним. Внутренний - путем расширения ассортимента товаров, услуг и пр. Внешний - путем объединения с другими фирмами и т.п. (эта стратегия также выбирается достаточно часто).

*Стратегия сокращения* (еще принято называть *стратегией последнего средства*). Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого предела. Выбирается для кардинального, качественного изменения деятельности фирмы. Подразделяется на несколько типов: ликвидацию, отсечение лишнего, сокращения и переориентацию. (Выбирается реже всего).

*Стратегия сочетания.* Представляет объединение любых трех вышеупомянутых стратегий. Используется, как правило, крупными компаниями, имеющими возможность варьирования стратегическими альтернативами.

В рамках рассмотренных общих стратегий существует множество вариантов каждой из этих альтернатив для организации. Действительно, рассмотренные альтернативы касаются общей направленности деятельности организации. В случае если же несколько конкретизировать вышеперечисленные стратегические направления по некоторым элементам, то получим некоторые наиболее распространенные базисные или эталонные стратегии развития бизнеса. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

*Первую группу эталонных стратегий* составляют *стратегии концентрированного роста*. В случае следования данным стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Вместе с тем, фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке или перехода на новый рынок.

♦*Стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Данная стратегия состоит в сохранении постоянного круга потребителей и реализации им одного и того же ассортимента товаров. Руководители, которые придерживаются этого пути, основывают свою стратегию на увеличении числа покупателей и привлечении на свою сторону клиентов конкурентов. Это, в частности, должна быть достигнуто увеличением объема реализации, к примеру, за счёт сокращения издержек производства в расчете на единицу продукции и удерживании цены на низком уровне или увеличением объема продаж путем поддержания оптимальных издержек, сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции, и удерживании цены ниже цен конкурентов на аналогичную продукцию. Необходимо также проведение активной рекламной кампании и т.п.

♦ *Стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

♦ *Стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счёт производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся также *стратегии интегрированного роста*. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два базовых типа стратегий интегрированного роста.

♦ *Стратегия вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счёт приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.

♦ *Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счёт приобретения или усиления контроля над поставщиками.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются тогда, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

♦ *Стратегия вертикальной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе.

♦ *Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

Руководство фирмы, проанализировав все возможные альтернативы, приступает к выбору стратегии развития бизнеса на текущий период.

#### Выбор стратегии

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на базе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля заказов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые должны учитываться при выборе стратегии, являются следующие:

1. Состояние (сила, привлекательность) отрасли, в которой работает фирма.
2. Позиция фирмы в отрасли.

Сила отрасли, в которой действует организация, анализируется по основным экономическим показателям: прибыльность (доходность), размеры рынков, технологические изменения, масштабы конкуренции, характеристика продукции и её ассортимент

**Задание 2.** Выберите стратегию развития деревообрабатывающего предприятия, обоснуйте выбор стратегии.

**Задание 3.** Сделать вывод по работе

**Задание 4.** Ответьте на вопросы

- Что такое стратегия развития фирмы?
- Что учитывается при выборе стратегии развития?

### Практическое занятие № 4

*Тема:* Мотивация и потребности

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо назвать наиболее значимые для разных социальных категорий граждан мотиваторы

Критерии оценки:

«5» - ставиться, учтены особенности социальной роли при выборе мотиваторов, предложены различные виды мотиваторов, учтены особенности исследований

«4» - ставиться, учтены особенности социальной роли при выборе мотиваторов, виды мотиваторов повторяются для различных ситуаций, учтены особенности исследований

«3» - ставиться, не учтены особенности социальной роли при выборе мотиваторов, виды мотиваторов повторяются для различных ситуаций, учтены особенности исследований

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Назвать по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для различных лиц
3. Предложите виды мотивации, которые можно применить на предприятии, где вы проходили практику или для студентов техникума
4. Сделать вывод
5. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1. Мотивация** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

### *Теории мотивации*

**Теория потребностей А. Маслоу** (теория иерархии потребностей).

Иерархия потребностей по Маслоу выглядит следующим образом (сверху вниз по нарастающей):

- Физиологические нужды. Вне организации — это пища, вода, возможность реализации инстинктов. В организации — заработная плата.
- Потребность в безопасности. Вне организации — это отсутствие войн, насилия, чистота природной среды. В организации — это безопасность труда, гарантии занятости.
- Потребность в принадлежности. Вне организации — это семья, друзья общественные группы. В организации — это принадлежность к рабочим группам (бригада, группа, сектор), отношение клиентов, коллег, менеджеров.
- Потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства. Вне организации — это одобрение семьи, друзей, общественных групп и общества в целом. В организации — признание высокого профессионального статуса, возложение на себя дополнительных обязанностей, кредит доверия со стороны руководства.
- Потребность в самоактуализации. Вне организации — это образование, верования, хобби, личностное развитие, проявление творчества. В организации — это возможности для обучения, продвижения по вертикали, проявления творческих способностей.

Чаще всего систему потребностей А. Маслоу трактуют как иерархию. Это значит, что менеджер должен дать возможность конкретному сотруднику удовлетворить потребности низших уровней, а потом осуществлять стимулирование через потребности более высокого уровня. Но степень удовлетворения потребностей в состоянии оценить только сам работник. Действительно, менеджер считает, что рабочий Петров удовлетворил свои физиологические потребности, и начинает мотивировать его через потребности в уважении или социальные потребности. Но Петров считает, что он еще не удовлетворил свои потребности первого уровня, что ему холодно, жестко, зарплата маленькая, работа опасная и т. п.

Или наоборот. Человеку безразлично, какие физиологические условия его окружают. Ему важнее самореализация, т. е. его стимулирование начинается с самого высокого уровня потребностей. То есть все значительно сложнее, чем

**Теория приобретенных потребностей Мак-Клеланда.** Согласно этой теории, определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни, т. е. приобретаются. Мотивирование конкретного человека основывается на его индивидуальном профиле какие потребности в нем более ярко выражены. В этой теории речь идет о потребностях высших уровней:

- Потребность во власти. Находится между; потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Выражение желания человека оказывать влияние на других людей. Эта потребность позитивная, связана с желанием добиться руководящей должности.
- Потребность в успехе. Находится между потребностями в уважении и самовыражении. Человек, ориентированный на достижение успеха, считает нормальным достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность, имеет тенденцию к постановке реальных целей.
- Потребность в принадлежности. Желание иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Очень важно для работы в команде.

**Теория двух факторов Герцберга.** Согласно этой теории, все потребности регулируются двумя группами факторов:

- Гигиенические факторы — политика администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, статус и безопасность.
- Мотиваторы — достижение цели, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе, профессиональный рост.

Наличие гигиенических факторов всего-навсего не дает развиваться неудовлетворенности работой. Степень удовлетворенности работой определяется наличием мотиваторов. Чтобы добиться высокой производительности труда, нужны мотиваторы. На практике это требование реализуется с помощью программ обогащения труда: работа перестраивается таким образом, чтобы стать интересной.

**Теория ожиданий Врума.** Теория исходит из того, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации, поскольку постоянно ожидают чего-либо от менеджера или от работы. Менеджер должен показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к достижению их личных целей, т. е. вселять надежду на то, что ожидания сбудутся. Ожидания определенным образом систематизированы.

- Ожидания в отношении «затраты труда — результаты». Если приложены затраты труда, то должны быть и результаты. Реализация этих ожиданий формирует веру в свои силы. Чем сильнее эта вера, тем больше вероятность, что сотрудник справится с работой.
- Ожидания в отношении «результаты труда — вознаграждение». Реализация этих ожиданий формирует веру в справедливость вознаграждения, в то, что если результат достигнут, то вознаграждение будет и оно будет справедливым. Неуверенность в том, что вознаграждение будет справедливым, возникает, когда при

раздаче вознаграждений работник должен полагаться на других. Игруют роль реальность полномочий менеджера и его обязательность, честность.

- Ожидания валентности вознаграждения. Реализация этого ожидания означает, что вознаграждение за достигнутые результаты труда будет иметь для работника достаточную ценность. Валентность вознаграждения можно определить как меру ценности вознаграждения. Для кого-то это деньги, для кого-то похвала, для кого-то полномочия. Валентность измеряется от 1,0 до -1,0. Если руководитель знает, в чем больше нуждается подчиненный, и учитывает это, то валентность вознаграждения выше нуля. Поскольку подчиненные не всегда могут составить правильное представление о соотношении между затраченными усилиями, полученными результатами, вознаграждением и удовлетворением потребностей, то менеджер должен им в этом помогать.

**Теория справедливости Дж. Стейси Адамса.** Теория исходит из того, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями, а затем соотносят его с вознаграждением, полученным другими людьми за аналогичную работу. Менеджер должен следить за тем, считают ли его подчиненные вознаграждение справедливым. Интересует не абсолютный уровень вознаграждения, а соотношение с вознаграждением других работников. Система оценки личного вклада в коллективную работу должны быть известны заранее.

**Теория мотивирования Лаймана Портера и Эдварда Лоулера (модель Портера—Лоулера).** Построена на обеих предыдущих теориях. Основной тезис: результативный труд ведет к удовлетворению (а не наоборот!). Уровень удовлетворенности будет влиять на поведение человека в будущем.

Результативность труда зависит от затраченных усилий, особенностей и возможностей работника, оценки им своей роли. Объем усилий зависит от оценки работником вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Большую роль в этой теории играет внутреннее вознаграждение.

**Задание 2.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в техникуме):

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Квалифицированного рабочего:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Служащего в конторе:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Неквалифицированного работника

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Перечислите виды мотивации, применяемые предприятию, где вы проходили практику или для студентов техникума.

**Задание 4.** Сделать вывод по работе

**Задание 5.** Ответить на контрольные вопросы.

- Перечислите виды мотивации.

- Что заставляет работников эффективно выполнять профессиональные действия?

## Практическое занятие № 5

*Тема:* Контроль и его виды

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо привести примеры ситуаций, где отражены все виды контроля и провести анализ ситуации.

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если описаны все ситуации с предложенными видами контроля, ситуации проанализированы, определены цели каждого вида контроля. Ситуация, предложенная во втором задании, проанализирована со всех сторон.

«4» - ставиться, если описаны все ситуации с предложенными видами контроля, ситуации проанализированы не в полном объеме, определены цели каждого вида контроля. Ситуация, предложенная во втором задании, проанализирована слабо.

«3» - ставиться, если описаны все ситуации с предложенными видами контроля, ситуации проанализированы не в полном объеме, определены не все цели каждого вида контроля. Ситуация, предложенная во втором задании, проанализирована слабо.

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Привести шесть примеров ситуаций, в которых описаны все виды контроля
3. Провести анализ предложенной ситуации
4. Сделать вывод
5. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1.** **Контроль**, как одна из основных функций управления, призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия. Контролировать можно цели, ход развития плана, прогнозы развития процесса.

**Задание 2.** Привести шесть примеров ситуаций где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

**Задание 3.** Производственная ситуация

*Исходные данные.* Вы недавно работаете начальником цеха в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Ещё не все знают вас в лицо. Дообеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

*Постановка задачи.* Как вы себя поведете? (Ответ поясните)

- а) остановитесь, дадите понять рабочим, что вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место;
- г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих на заметку.

**Задание 4.** Сделайте вывод о необходимости контроля на предприятии.

**Задание 5.** Ответьте на следующие вопросы.

1. Для чего нужен контроль?
2. В чем вы видите взаимосвязь и взаимообусловленность предварительного, текущего и заключительного контроля?
3. Контроль за использованием каких ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) имеет, по вашему мнению, приоритетное значение?
4. Каковы пути использования обратной связи (данных о полученных результатах) при контроле за использованием ресурсов на предприятии?
5. В чем вы видите роль информации в процессе совершенствования и повышения эффективности контроля?

## Практическое занятие № 6

*Тема:* Цикл менеджмента

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо рассмотреть составляющие цикла менеджмента на примере конкретного предприятия

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если описаны все функции менеджмента, каждая функция расписана подробно в соответствии с особенностями организации.

«4» - ставиться, если описаны все функции менеджмента, каждая функция расписана в соответствии с особенностями организации, но не учтены все особенности функций.

«3» - ставиться, если описаны не все функции менеджмента, каждая функция расписана в соответствии с особенностями организации, но не учтены все особенности функций.

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Рассмотреть составляющие цикла менеджмента на примере конкретной организации
3. Сделать вывод
4. Ответить на вопросы теста

**Задание 1.** Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый **цикл менеджмента**: планирование, организация, мотивация, контроль.

**Цикл** – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

**Задание 2.** Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

**Задание 3.** Сделайте выводы по работе

**Задание 4.** Вопросы и тесты для проверки знаний по теме

1. Какие показатели не подлежат планированию, но требуют контроля?
2. Какие обстоятельства могут привести к необъективности контроля?
3. Как организуется контроль на предприятии?
4. Выберите в тесте правильный вариант ответа:

**4.1. К основным (общим) функциям менеджмента относятся:**

- 1) планирование, организация, мотивация, контроль;
- 2) планирование, организация, маркетинг, управление персоналом, мотивация, контроль;
- 3) планирование, организация, маркетинг, контроль, координация.

**4.2. Функция контроля включает следующие этапы:**

- 1) постановку целей, разработку планов, анализ достигнутых результатов, корректировку планов;
- 2) установление стандартов, сопоставление стандартов с достигнутым уровнем, корректировку планов;
- 3) анализ достигнутых результатов, корректировку планов.

**4.3. Функция управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, - это:**

- 1) функция планирования;
- 2) функция организации;
- 3) функция мотивации;
- 4) функция контроля.

## Практическое занятие № 7

*Тема:* Сущность методов управления

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо дать характеристику методам управления

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если методы управления описаны по всем семи видам воздействия, дана полная характеристика методов управления

«4» - ставиться, если методы управления описаны не по всем семи видам воздействия, дана характеристика методов управления

«3» - ставиться, если методы управления описаны не полностью, дана краткая характеристика методов управления

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;

2. Составить таблицу методов управления с основными характеристиками
3. Перечислить черты характера, которыми должен обладать менеджер
4. Сделать вывод
5. Ответить на вопросы.

**Задание 1. Методы управления** – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему *содержанию* можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально – психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

**Задание 2.** Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту
4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

**Задание 3.** Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера»

**Задание 4.** Сделайте выводы по работе.

**Задание 5.** Ответьте на вопросы.

- Перечислите методы управления.
- К каким методам управления относится материальное стимулирование?
- Что можно отнести к социально – психологическим методам управления?

## Практическое занятие № 8

*Тема:* Процесс принятия решений

*Цель:* Рассмотреть технологию принятия управленческого решения, сформировать умение анализировать ситуации и принимать управленческие решения, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо провести классификацию решений из представленного списка решений

Критерии оценки:

- «5» - ставится, если все предложенные в задании управленческие решения классифицированы верно
- «4» - ставится, если 80% предложенные в задании управленческих решений классифицированы верно
- «3» - ставится, если 60% предложенные в задании управленческих решений классифицированы верно



*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Провести классификацию решений из представленного списка решений
3. Предложить свои варианты управленческих решений
4. Сделать вывод
5. Ответить на вопросы.

**Задание 1. Управленческое решение** – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения.

1. По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические. Первые определяют основные пути ее развития, вторые — конкретные способы продвижения по ним. Обычно стратегические решения (скажем, о выходе на новый рынок) принимаются на высшем уровне управления, а тактические (напри мер, о ремонте оборудования) — на низовых.
2. По степени самостоятельности решения подразделяются на инициативные и предписанные. Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.
3. По масштабам решения могут быть глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, и локальными, касающимися только одной ее части (стороны деятельности).
4. В соответствии с временным горизонтом можно говорить о перспективных решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании), и текущих, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).
5. В зависимости от конкретной продолжительности периода реализации принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от года до 5 лет) и кратко срочные (до одного года) решения.
6. В соответствии со степенью предопределенности результата различают вероятностные и детерминированные (однозначные) решения, которые сравнительно редки.
7. По степени регламентированности выделяют контурные решения (предоставляют широкую свободу исполнителям); структурированные (допускают инициативу во второстепенных вопросах); алгоритмизированные, где инициатива исключена.
8. По направленности воздействия решения могут быть внешние (касаются окружения) или внутренние.
9. По степени обязательности исполнения они подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие, что зависит, например, от уровня принятия, сроков действия, степени важности.
10. По функциональному назначению можно выделить организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие решения
11. По степени сложности решения разделяются на простые, сложные и уникальные.
12. По методам выработки различаются шаблонные и творческие.
13. В зависимости от числа разработчиков решения делятся на индивидуальные и коллективные
14. По широте охвата выделяются общие и специальные решения. Первые касаются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Вторые от носятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту.
15. С точки зрения предопределенности решения принято делить на запрограммированные и незапрограммированные. К принятию первых приводит или логика развития ситуации, когда иного выхода нет, или ее стандартность, обуславливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами лишь момента начала действий и степени их интенсивности. Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, если требуемые шаги трудно заранее точно расписать. Они определяют набор и последовательность предстоящих действий и требуют творческого подхода, интегрирующего данный анализ, опыт, искусство и чутье менеджера.
16. По способу влияния на объект решения можно разделить на прямые и кос венные. Первые воздействуют непосредственно на него, вторые — на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.
17. По сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями и т. п.
18. По форме решения бывают правовыми и неправовыми.
19. По содержанию решения в рамках организации бывают техническими, экономическими, социальными.
20. По степени полноты и достоверности используемой информации выделяют:
  - решения, принимаемые в условиях полной определенности;
  - решения, принимаемые в условиях частичной определенности;
  - решения, принимаемые в условиях полной неопределенности.
21. С точки зрения подходов к разработке можно говорить о:
  - эвристическом решении, предполагающем свободный научный поиск подходящего варианта;
  - нормативном, исходящем из требований стандартов;
  - прецедентном, учитывающем имеющийся опыт;
  - синоптическом, использующем формализованные и математические модели.
22. По способам принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

**Задание 2.** По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

**Задание 3.** Представить описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

#### **Список решений**

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

**Задание 4.** Сделать вывод по работе

**Задание 5.** Ответьте на вопросы

- Если в крупном городе нужно добраться из пункта А в пункт Б, то каков будет характер принимаемого решения: безальтернативный, бинарный, многовариантный, инновационный?
- Объясните, в каких случаях решение необходимо согласовывать внутри организации.
- Сформулируйте факторы как позитивно, так и негативно влияющие на процесс выбора, принятия и реализации решений.

### **Практическое занятие № 9**

*Тема:* Деловое общение

*Цель:* Проводить анализ структуры делового общения и его этапов, выстраивать схемы делового общения, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо выстроить схему делового общения менеджера

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если все схемы делового общения выстроены верно

«4» - ставиться, если 80% схем делового общения выстроены верно

«3» - ставиться, если 60% схем делового общения выстроены верно

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера
3. Сделать вывод
4. Ответить на вопросы.

**Задание 1.** *Деловое общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.*

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа:

1. *Познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека;*
2. *Создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций;*
3. *Непосредственный контакт менеджера с другими лицами;*
4. *Осознание менеджером результатов и последствий контактов.*

**Задание 2.** По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера. В предложенных ситуациях можно воспользоваться любыми вариантами подсказок либо предложить собственный.

Указать к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник.

**Ситуация 1.** Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И вед. Это не в первый раз»

**Ситуация 2.** Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный: «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

**Ситуация 3.** Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный: «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

**Ситуация 4.** Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный: «Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

**Ситуация 5.** Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять? Не лезьте не в свои дела!» В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.

**Ситуация 6.** Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» (ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации

**Ситуация 7.** Он: «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне – это разговор Ребенка с Взрослым, и его содержание – сексуальные взаимоотношения.

**Задание 3.** Сделать вывод по работе

**Задание 4.** Ответьте на вопросы

- Перечислите принципы делового общения.

- Что относится к невербальным средствам общения

## Практическое занятие № 10

*Тема:* Публичное выступление

*Цель:* Познакомить с правилами публичного выступления, научить составлять публичное выступление, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо построить публичное выступление в соответствии с правилами.

Критерии оценки:

«5» - ставится, если публичное выступление организовано в соответствии с правилами

«4» - ставится, если есть отступления от правил организации публичного выступления

«3» - ставится, если выступление организовано, но не соответствует правилам построения

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Подготовить публичное выступление на тему «Особенности моей будущей профессии»
3. Сделать вывод
4. Ответить на вопросы.

**Задание 1.** Правила успешного публичного выступления

Предлагаем вашему вниманию несколько правил успешного публичного выступления. Они помогут сделать вашу речь интересной и привлекательной.

### 1. Подготовка речи

Как известно, все хорошие импровизации тщательно готовятся заранее. Выступление без предварительной подготовки, особенно начинающего оратора, почти наверняка будет провальным. Помните афоризм Марка Твена: «Требуется более трех недель, чтобы подготовить хорошую короткую речь экспромтом».

Вначале сделайте «каркас» или «скелет» будущего публичного выступления:

- Определите мотивацию слушания людьми вашего выступления. Для чего это им нужно? Что полезного или интересного они узнают для себя?
- Выделите главную идею вашей речи.
- Выделите подзаголовки, разделив вашу идею на несколько составных частей.
- Определите ключевые слова, которые вы повторите несколько раз, чтобы присутствующие лучше запомнили, о чем вы им рассказываете.

- Тщательно продумайте план и структуру будущей речи. Она должна включать введение, основную часть и выводы (окончание)

Подготовив «скелет», начинайте наращивать на нем «мускулы».

- Найдите яркие примеры «из жизни», из истории, литературы, которые используете в процессе выступления.
- Подготовьте необходимые схемы, иллюстрации, графики для зрительного закрепления информации.
- Определите момент в ходе выступления, когда вы обратитесь к аудитории с каким-то вопросом, с просьбой что-то назвать, пересчитать — это поможет присутствующим сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы и значительно повысит эффективность восприятия вашего материала.
- Напишите полный текст. Особое внимание уделите его началу и окончанию.

Особенностью введения является то, что аудитория по нему очень быстро составит впечатление о вас, и это впечатление будет доминировать на протяжении всего выступления. Если во вступительной части допустить ошибки, их тяжело будет исправить. Важно с самого начала заинтересовать публику удачностью вашего первого выстрела. Для этого во вступительной части можно использовать какую-либо остроумную шутку, рассказать интересный факт или вспомнить выдающееся историческое событие, обязательно связывая их с темой выступления.

Заключительная часть публичного выступления предусматривает подведение итогов. В окончании нужно напомнить ключевые проблемы, затронутые в речи, обязательно повторить все основные идеи. Удачность конструкции последних фраз, усиленная их эмоциональностью, выразительностью, не только вызовет аплодисменты слушателей, но и превратит их в ваших приверженцев.

Главный ваш контролер — время. Внимательно слушать и воспринимать ваши идеи публика может только ограниченный срок, обусловленный психофизиологическими причинами (обычно не более 15-20 минут, потом внимание аудитории начинает слабеть). От вас ожидают коротких, четких, понятных, убедительных и доступных фраз. Следуйте чеховскому: «Краткость — сестра таланта». Учитывайте темпоритм вашей речи. Самая благоприятная скорость для восприятия — приблизительно 100 слов за минуту. При планировании выступления обязательно учитывайте время, которое нужно будет потратить для ответов на вопросы.

Желательно узнать заранее, перед кем вам придется выступать: численность аудитории, ее интересы, взгляды, чего она ждет от оратора, какую реакцию необходимо получить от нее. В зависимости от этих показателей откорректируйте отдельные моменты своего выступления. Нужно находиться на одном культурном уровне с аудиторией, общаться на ее языке, только в этом случае можно рассчитывать на установление психологического контакта между оратором и слушателями. Не следует затрагивать темы, которые выходят за рамки понимания аудитории.

Проверьте по словарям значения «умных» слов, которые вы используете. Выясните правильность их произношения. Языковые ошибки могут вызвать насмешки в ваш адрес и погубить все выступление, каким бы гениальным оно ни было по содержанию.

Когда речь подготовлена, ее основные положения или тезисы лучше записать на небольшие карточки. Расположите их последовательно. Такими карточками очень удобно пользоваться во время выступления. Если это не двух- трехчасовой доклад, то читать текст не рекомендуется, желательно выучить его наизусть и произносить по памяти, лишь время от времени заглядывая в свои заметки.

Произнесите речь несколько раз вслух (лучше перед зеркалом), чтобы привыкнуть к тексту и хорошо прочувствовать все нюансы. Для шлифовки фраз, интонации, мимики желательна работа с магнитофоном или видео-камерой. Такая предварительная тренировка снизит ваше волнение, позволит почувствовать себя уверенно и намного увеличит вероятность успеха публичного выступления.

## **2. Место выступления.**

Кафедра или трибуна, сцена или балкон, вообще любое возвышение над уровнем пола всегда вызывают страх у людей, которые не имеют достаточного опыта публичных выступлений. Э. Морен называл это «страхом сцены», а Марк Твен рекомендовал тем, кто боится выступления: «Успокойтесь, ведь публика все равно от вас ничего не ожидает». Лучше настроить себя так, будто бы вы в первую очередь сами себе хотите рассказать что-то интересное, одновременно ознакомив с ним и всех присутствующих.

Перед выступлением очень важно изучить помещение, чтобы установить, с какой стороны будут смотреть на вас слушатели. Выбирая место, учитывайте свой рост. Необходимо проверить, все ли смогут вас видеть. Если нужно говорить за трибуной, то при невысоком росте позаботьтесь о том, чтобы под трибуну поместили крепкую подставку. «Говорящая голова» выглядит комично и не сможет долго удерживать внимание зрителей. Необходимо следить, чтобы оратор был виден по грудь.

Если во время публичного выступления придется сидеть, проверьте удобство вашего места. Сидя за столом, нельзя сутулиться и класть на него руки; сидя в кресле, нельзя опираться на подлокотники и спинку, забрасывать ногу на ногу, сцеплять руки на коленях, старайтесь сидеть на краю кресла, немного наклонившись вперед с отодвинутыми слегка назад ногами и прижатыми к полу пятками; необходимо

сидеть прямо, свободно, излучая открытость и доброжелательность; смотреть людям в глаза, следить за их эмоциями, жестами и мимикой, всем своим видом демонстрировать заботу и понимание.

### **3. Одежда**

Выступление перед большой аудиторией напоминает спектакль, поэтому большое значение имеет одежда докладчика. Во время публичного выступления оратору приходится сидеть за столом, стоять на высокой кафедре, за трибуной и т.д. Учитывая это штаны и юбки должны быть достаточно длинными, носки — высокими, туфли — быть в полном порядке.

Одевайте те вещи, в которых вы чувствуете себя комфортно, которые не отвлекают вас своим неудобством. У вас ни разу не должно возникнуть мысли: «Как оно на мне сидит?». Лучше не пользуйтесь совсем новыми вещами, которые надеваете впервые. Одежда и обувь не должны доставлять вам внутренний дискомфорт и отвлекать ваше внимание.

Универсальное правило успешного публичного выступления: не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите. В официальных случаях лучше использовать средне-темный костюм, белую или цвета слоновьей кости неузкую рубашку и элегантный выразительный галстук. Контрастные цвета, хороший костюм помогут сформировать положительное отношение к вам и поспособствуют успеху публичного выступления. Галстук не должен иметь яркого рисунка, чтобы не отвлекать внимание от лица, вместе с тем, он не должен быть одноцветным. Лучше всего подходят галстуки из матовой ткани, темно-синего цвета, цвета красного вина, бордо с едва заметным рисунком. Длина галстука должны быть такой, чтобы ее конец едва прикрывал пряжку на поясном ремне.

Если ваш пиджак имеет две пуговицы, нужно застегнуть лишь верхнюю, если три — только среднюю. Если нет очень большой необходимости, не стоит одевать очки при публичном выступлении, ювелирные украшения также не нужны.

Если оратор — женщина, ее одежда должна иметь длинный рукав, длина юбки — средняя (к середине колена), она не должна быть слишком узкой. Относительно цветов, то здесь требования значительно либеральнее, чем у мужчин: цвет просто должен идти женщине. Женщины тоже должны избегать ярких массивных украшений. Обувь лучше всего темных цветов с незаметными или однотонными бантами; чулки одинакового с обувью цвета. Очки должны иметь простой дизайн и оправу под цвет волос.

При выступлении в неформальной обстановке (дружеские вечеринки и т.п.) требования к одежде не играют большой роли. Можно одеваться как угодно, однако помните, что если в вашем внешнем виде будет какая-то эклектичная деталь, бросающаяся в глаза (яркая брошь, крикливый галстук кислотных цветов, оригинальный фасон костюма с капризными узорами), то она будет отвлекать внимание от содержания ваших слов. Публика запомнит именно ее и не обратит внимание на то, что вы говорили.

### **4. Успешное публичное выступление — несколько секретов.**

Когда вы заходите в аудиторию, двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений. Идите своей обычной походкой, этим вы убедите присутствующих, что вы не волнуетесь и никуда не спешите. Когда вас представили, поднимитесь, обязательно подарите залу легкую улыбку и войдите в непосредственный зрительный контакт с аудиторией.

Для того, чтобы показать свою значимость и вызвать уважение аудитории, необходимо контролировать максимально допустимое пространство. Не старайтесь показать себя маленьким человеком и не таитесь где-то в углу сцены. Обязательно займите место в центре или же хотя бы направляйте в центр свой взгляд время от времени. Расправьте плечи, поднимите голову и немного наклонитесь вперед, демонстрируя что-то наподобие поклона перед аудиторией, можно этот жест несколько раз потом повторить.

Когда вы поднялись на подиум, сцену, трибуну или заняли другое место для выступления, не спешите сразу же начинать говорить. Обязательно сделайте паузу. Можете воспользоваться любой возможностью — попросите стакан воды, разложите бумаги, что-то передвиньте. Используйте паузу настолько, насколько вы считаете необходимым, чтобы подготовиться психологически и настроить аудиторию на общение с вами. Если вы сильно волнуетесь, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи. Пауза также вам поможет, чтобы за несколько секунд изучить пространство вокруг вас, прикинуть, как вы его будете использовать. Помните театральную аксиому: чем талантливее актер, тем большую паузу он умеет держать.

Далее не просто охватите глазами, а внимательно осмотрите зал, присмотритесь ко всей аудитории. Остановитесь взглядом на нескольких из присутствующих, которые станут зрительными точками опоры, маяками в вашем выступлении. Потом, в случае необходимости, вы их можете изменить. Попробуйте подарить ваше персональное внимание как можно большему количеству людей, но обязательно пройдите взглядом по всему пространству зала — слева направо, от первого к последнему ряду. Не задерживайтесь долго в задних рядах и снова переведите свой взгляд на передние места. Помните, что их всегда занимают наиболее заинтересованные люди, в их глазах вы найдете для себя поддержку. Зафиксировав для себя несколько таких зрительных «якорей», начинайте говорить.

Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите. Жестами вы сконцентрируете внимание на важности информации. При жестикулировании существует три правила: первое — не кладите руки в карманы; второе — не прячьте их за спину; третье — не занимайте их посторонними предметами. Руки — это помощники, которые всегда должны быть свободными и готовыми объединиться в единое целое с вашими мыслями.

Нельзя применять «оборонительные» или «защитные» движения тела, например, скрещивание рук на груди, закладывание их за спину. Скрещивание рук демонстрирует неуверенность в том, что человек говорит. Лучше всего занять открытую позу и время от времени демонстрировать улыбку. Постоянно контролируйте свою осанку, спину держите прямой, голову поднятой, двигайтесь естественно.

Во время публичного выступления не застывайте, будто памятник, и не отбрасывайте голову назад, так как этим вы отталкиваете аудиторию и задерживаете поток психологической энергии, который должен динамично влиять на присутствующих. Обязательно двигайтесь. Нужно показать себя живым, энергичным, динамичным. Ваши движения должны быть короткими, точными и убедительными. Когда вы хотите что-то подчеркнуть, подайтесь телом навстречу аудитории или воспользуйтесь жестом приближения вашего тела к присутствующим. Если есть возможность приблизиться к аудитории, то сделайте это тогда, когда вы хотите сообщить ей что-то важное донести и убедить присутствующих в вашей правоте.

Постоянно удерживайте зрительный контакт с аудиторией. Опытный оратор всегда следит за вниманием слушателей, переводя взгляд из передних рядов на задние. Если вы пользуетесь записками, то делайте это очень аккуратно: быстрым и коротким взглядом вниз посмотрите текст и снова поднимите глаза, переведя все внимание обратно на аудиторию.

Учитывайте культурные, национальные, религиозные и прочие особенности аудитории. Например, у китайцев и японцев ваш открытый взгляд в глаза может вызвать отрицательные чувства, так как в восточных культурах это не принято. У кавказских народов прямой твердый взгляд в глаза мужчине воспринимается как вызов на поединок и т.д. Также с большой осторожностью нужно использовать шутки на национальную или религиозную тематику.

У вас не должно быть замороженного, неподвижного выражения лица. В противном случае вы вызовете равнодушие и скуку у публики. Основа вашей привлекательности как оратора — это легкая приятная улыбка. Попробуйте переход к каждой ключевой теме сопровождать особым изменением на лице: немного поднимите брови или поведите глазами, используйте медленные повороты головы. Если сидите — включайте в дело руки: что-то переведите или измените немного их позицию. Во время сидения все время подчеркивайте свободу вашей позы.

Неоднократное повторение простых выразительных фраз, ярких словосочетаний способствует успеху публичного выступления. Однако старайтесь избегать неуместного и несвоевременного их употребления. Нельзя допускать, чтобы содержание фраз было далеко от мыслей, которые нужно донести до аудитории.

Не демонстрируйте превосходства или легкомысленности при общении с аудиторией, не вещайте «свысока» менторским тоном. Очень серьезно подходите к формулированию ответов на поставленные вопросы — ответы дают возможность еще раз подчеркнуть основные положения вашей речи. Избегайте раздражения, враждебности или сарказма, даже если вопросы неприятны для вас. Куда лучше — спокойствие, доброжелательность и легкий юмор.

Воспринимайте философски любые неожиданности и неловкости — поломку микрофона, падение на пол стакана с водой, внезапную паузу и т.п. Нельзя выдавать своей растерянности и проявлять негативное отношение к отрицательным моментам, которые возникли случайно или же оказались «домашними заготовками» ваших недоброжелателей. Лучше всего реагировать на это с юмором, обыграть в выгодном для себя ключе. Оратор должен контролировать ситуацию, показывать, что все это не препятствует ему, а неприятности не выбивают его из колеи.

Если речь прерывается аплодисментами, необходимо дождаться их окончания и только потом продолжать — чтобы начало вашей следующей фразы было всеми услышано. Также помните о том, что аплодисменты аплодисментам рознь. Речь должна закончиться до того, как утомленные и раздраженные слушатели начнут «захлопывать» выступающего.

Завершая речь необходимо посмотреть в глаза слушателям и сказать что-нибудь приятное, продемонстрировав свое удовлетворение от общения с аудиторией. Такой позитивный информационный импульс в финале останется в памяти людей, в их восприятии вашего публичного выступления

**Задание 2.** Построить публичное выступление на тему «Особенности моей будущей профессии»

**Задание 3.** Сделать вывод по работе

**Задание 4.** Ответьте на вопросы

- Перечислите правила публичного выступления.

- Каковы особенности построения речи

## Практическое занятие № 11

*Тема:* Управление конфликтами и стрессами

*Цель:* Приобретение навыков анализа конфликтной ситуации и ее предупреждение, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо провести анализ конфликтных ситуаций.

Критерии оценки:

«5» - ставится, если все конфликтные ситуации проанализированы полно и со всех позиций

«4» - ставиться, если все конфликтные ситуации проанализированы достаточно полно и не все позиции анализа конфликта отражены

«3» - ставиться, если не все конфликтные ситуации проанализированы достаточно полно и не все позиции анализа конфликта отражены

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Описать свою конфликтную ситуацию и проанализировать ее с различных позиций
3. Опишите предложенные конфликтные ситуации и проанализируйте их с различных позиций
4. Сделать вывод
5. Ответить на вопросы.

**Задание 1. Конфликт** – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Конфликт может быть **функциональным**, ведущим к повышению эффективности организации, или **дисфункциональным**, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решения.

**Задание 2.** Опишите свою конфликтную ситуацию и проанализируйте ее:

1. Определите тип конфликта.
2. Дайте свои рекомендации по разрешению данной конфликтной ситуации.
3. Обоснуйте предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Ваши рекомендации по предупреждению в возникновении подобной конфликтной ситуации.

**Задание 3.** Познакомьтесь с конфликтными ситуациями. Постарайтесь описать данные конфликты, заполнив форму 1

**Ситуация 1.** Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем.

**Ситуация 2.** Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?». Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Такой ответ способствовал развитию конфликтной ситуации.

#### Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

**Задание 3.** Сделать вывод по работе

**Задание 4.** Ответьте на вопросы

- Перечислите способы разрешения конфликта.
- Перечислите виды конфликтов.

#### Содержание

Пояснительная записка .....	4
Инструкция .....	5
Критерии оценивания .....	5
Перечень практических работ .....	6
Содержание практических работ .....	8
<b>Практическая работа № 1</b>	

Методы экономического анализа.....	8
<b>Практическая работа № 2</b> Виды экономического анализа .....	10
<b>Практическая работа № 3</b> Анализ производства и реализации продукции .....	13
<b>Практическая работа № 4</b> Анализ эффективности использования основных фондов .....	16
<b>Практическая работа № 5</b> Анализ эффективности использования материальных ресурсов .....	20
<b>Практическая работа № 6</b> Анализ эффективности использования трудовых ресурсов .....	23
<b>Практическая работа № 7</b> Факторный анализ себестоимости продукции .....	26
<b>Практическая работа № 8</b> Анализ прибыли .....	29
<b>Практическая работа № 9</b> Анализ рентабельности.....	30
<b>Практическая работа № 10</b> Факторный анализ финансового состояния организации.....	31

#### Пояснительная записка

Практические работы по МДК 02.02 «Анализ производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения» для студентов специальности 35.02.03 «Технология деревообработки» помогут выработать необходимые навыки и умения. Практические работы разработаны в соответствии с рабочей программой по ПМ.02 «Участие в организации производственной деятельности в рамках структурного подразделения деревообрабатывающего производства» для студентов данной специальности.

Практические работы направлены на овладение элементов следующих компетенций:

ПК 2.1. Участвовать в планировании работы структурного подразделения.

ПК 2.2. Участвовать в руководстве работой структурного подразделения.

ПК 2.3. Участвовать в анализе процесса и результатов деятельности структурного подразделения.

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

Методические рекомендации являются частью учебно-методического комплекса по ПМ.02 «Участие в организации производственной деятельности в рамках структурного подразделения деревообрабатывающего производства» и содержат задания, указания для выполнения практических работ, теоретический минимум и т.п.

Перед выполнением практической работы каждый студент обязан показать свою готовность к выполнению работы - ответить на теоретические вопросы преподавателя.

Практическую работу студент оформляет в тетради.

В результате выполнения полного объема практических работ студент должен уметь:

У01. доводить до сведения персонала плановые задания по количеству и качеству выпускаемой продукции;

У02. давать оценку воздействия на окружающую среду негативных техногенных факторов;

У03. составлять документацию по управлению качеством продукции;

У04. производить расчеты основных технико-экономических показателей при производстве продукции;

У05. заполнять отчетную документацию и анализировать работу подразделения;

У06. применять нормы правового регулирования.

должен знать:

301. методы контроля и нормативную документацию по управлению качеством продукции;



302. понятия, цели, задачи, методы и приемы организации и порядка проведения экоаудита.

В соответствии с учебным планом программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 35.02.03 «Технология деревообработки» и рабочей программой на практические работы по МДК 02.02 «Анализ производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения» отводится 30 часов.

#### Инструкция

1. Практические работы рассчитаны на выполнение в течение двух или четырех учебных часов.
2. При выполнении практических работ студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

#### Критерии оценивания

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

#### Перечень практических работ

Номер раздела программы	Освоение умений в процессе занятия	Формируемые ОК и ПК	Название практической работы	Количество часов
Раздел 1. Методологические основы анализа хозяйственной деятельности	применять методы и приемы финансово-хозяйственной деятельности для разных видов анализа; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ОК 1. – ОК 7	<b>Практическая работа № 1</b> Методы экономического анализа	2
	применять методы и приемы финансово-хозяйственной деятельности для разных видов анализа; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ОК 1. – ОК 7	<b>Практическая работа № 2</b> Виды экономического анализа	2
Раздел 2. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности	применять методы и приемы анализа; работать с отчетностью; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 7	<b>Практическая работа № 3</b> Анализ производства и реализации продукции	4
	применять методы и приемы анализа; давать оценку основным фондам предприятия; работать с отчетностью; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 9	<b>Практическая работа № 4</b> Анализ эффективности использования основных фондов	4
	применять методы и приемы анализа; давать оценку материальным ресурсам; работать с отчетностью; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 9	<b>Практическая работа № 5</b> Анализ эффективности использования материальных ресурсов	2
	применять методы и приемы анализа; давать оценку трудовым ресурсам предприятия; работать с отчетностью;	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 9	<b>Практическая работа № 6</b> Анализ эффективности использования	4

	формулировать выводы		трудовых ресурсов	
	применять методы и приемы анализа; работать с отчетностью; находить информацию по затратам; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 9	<b>Практическая работа № 7</b> Факторный анализ себестоимости продукции	2
	применять методы и приемы анализа; работать с отчетностью; находить информацию; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 9	<b>Практическая работа № 8</b> Анализ прибыли	4
	применять методы и приемы анализа; работать с отчетностью; находить информацию; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 9	<b>Практическая работа № 9</b> Анализ рентабельности	2
	применять методы и приемы анализа; давать оценку финансового состояния; работать с отчетностью; формулировать выводы	ПК 2.1., ПК 2.3., ПК 2.2, ОК 1. – ОК 9	<b>Практическая работа № 10</b> Факторный анализ финансового состояния организации	4
<b>Итого</b>				30

#### Содержание практических работ

КГАПОУ «КМТ»

#### Практическая работа № 1

##### Методы экономического анализа

**Цель:** путем практических расчетов закрепить теоретические навыки по применению приемов и методов анализа.

**Инструкция:**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания:**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы:**

1. Какие методы и приемы используются для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности?
2. Какой прием используется для проверки правильности расчетов?
3. В чем суть горизонтального и вертикального анализа?

**Содержание работы:****Вариант 1**

**Задание 1.** На основании приведенных данных:

- определить выпуск продукции;
- рассчитать влияние факторов способом исчисления абсолютных разниц;
- провести проверку расчетов;
- определить резервы повышения выпуска продукции;
- сформулировать выводы;
- дать рекомендации (если есть)

Показатели	план	факт	Изменение	Темп роста, %
Среднесписочная численность рабочих, чел. (ЧР)	160	158		
Выработка товарной продукции на 1 работающего, тыс. руб. (ПТ)	244	250		
Выпуск продукции, тыс. руб. (ВП)				

$$ВП = ЧР * ПТ$$

**Задание 2.** Сравнить величину товарной продукции за 5 лет, определить отклонения от прошлого года и отобразить динамику изменения товарной продукции графическим способом. Сделать вывод.

Год	Величина товарной продукции, тыс. руб.	Отклонение от прошлого года, тыс. руб.
2014	110	-
2015	120	
2016	136	
2017	115	
2018	128	

**Вариант 2**

**Задание 1.** На основании приведенных данных:

- определить выпуск продукции;
- рассчитать влияние факторов способом исчисления абсолютных разниц;
- провести проверку расчетов;
- определить резервы повышения выпуска продукции;
- сформулировать выводы;
- дать рекомендации (если есть)

Показатели	план	факт	Изменение	Темп роста, %
Объем выручки, руб. (В)				
Объем реализации, шт (ОР)	20	23		
Цена за ед. продукции, руб. (Ц)	4870	4720		

$$В = ОР * Ц$$

**Задание 2.** В таблице представлены сведения о сбыте товара фирмы в течение пяти недель. Определить отклонения от прошлого года и отобразить динамику изменения сбыта продукции графическим способом. Сделать вывод.

Неделя	1	2	3	4	5
Продано товара, шт.	15	19	25	30	37

Изменение, шт.	-				
----------------	---	--	--	--	--

КГАПОУ «КМТ»

## Практическая работа № 2

### Виды экономического анализа

**Цель:** путем практических расчетов закрепить теоретические навыки по раскрытию основных видов анализа.

#### Инструкция:

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

#### Критерии оценивания:

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

#### Контрольные вопросы:

1. Перечислить основные виды анализа.
2. Как характеризуется вертикальный анализ?
3. В чем заключается горизонтальный анализ?
4. Какие показатели рассчитывают при горизонтальном и вертикальном анализе?

#### Содержание работы:

##### Вариант 1

Задание 1.

По данным таблицы проведите горизонтальный анализ бухгалтерского баланса, заполнив недостающие сведения, и сделайте соответствующие выводы

Статья бухгалтерского баланса (тыс. руб.)	прошлый год	отчетный год	изменение (+,-)	темп роста, %
Нематериальные активы	2100	3200		
Основные средства	12300	10600		
<i>Итого внеоборотные активы</i>				
Запасы	21400	18900		
Дебиторская задолженность	2800	4200		
Денежные средства и их эквиваленты	1200	800		
<i>Итого оборотные активы</i>				
<b>Баланс</b>				
Уставный капитал	110	110		
Резервный капитал	80	80		
Нераспределенная прибыль	380	420		
<i>Итого собственный капитал</i>				
Долгосрочные заемные средства	5400	4100		
Прочие обязательства	200	240		
<i>Итого долгосрочные обязательства</i>				
Краткосрочные заемные средства	24870	26300		
Кредиторская задолженность	8500	6100		
Доходы будущих периодов	300	350		
<i>Итого краткосрочные обязательства</i>				
<b>Баланс</b>				

### Задание 2.

По данным, представленным в таблице, проведите вертикальный анализ. Данные объема производства за 2014 и 2015 гг. изобразите в виде секторной диаграммы. Сделайте выводы.

Изделие	Объем производства продукции, тыс. руб.		Структура, %	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
А	253	203		
Б	272	332		
В	156	192		
Г	128	271		
Д	95	150		

## Вариант 2

### Задание 1.

По данным таблицы проведите горизонтальный анализ бухгалтерского баланса, заполнив недостающие сведения, и сделайте соответствующие выводы.

Статья бухгалтерского баланса (тыс. руб.)	прошлый год	отчетный год	изменение (+,-)	темп роста, %
Результаты исследований и разработок	5800	3200		
Основные средства	26500	29100		
<i>Итого внеоборотные активы</i>				
Запасы	21600	27300		
Дебиторская задолженность	13500	8400		
Денежные средства и их эквиваленты	2100	800		
<i>Итого оборотные активы</i>				
<b>Баланс</b>				
Уставный капитал	12900	12900		
Нераспределенная прибыль	26400	29100		
<i>Итого собственный капитал</i>				
Долгосрочные заемные средства	17800	15300		
<i>Итого долгосрочные обязательства</i>				
Краткосрочные заемные средства	-	3300		
Кредиторская задолженность	12400	8200		
<i>Итого краткосрочные обязательства</i>				
<b>Баланс</b>				

### Задание 2.

По данным, представленным в таблице, проведите вертикальный анализ. Данные объема продаж за 2015 и 2016 гг. изобразите в виде секторной диаграммы. Сделайте выводы.

Продукция	Объем продаж, шт.		Структура, %	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
А	208	133		
Б	188	153		
В	168	173		
Г	148	193		
д	128	213		

## Практическая работа № 3

## Анализ производства и реализации продукции

**Цель:** научить выполнять расчеты, составлять заключения по расчетам при анализе производства и реализации продукции.

**Инструкция:**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение четырех учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания:**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы:**

1. Сортиментный план.
2. Факторы, влияющие на качество продукции, ритмичность работы.
3. Неиспользованные резервы неритмичной работы.
4. Коэффициенты ритмичности и аритмичности.

**Содержание работы:****Задание 1.**

Анализ объема вывозки древесины по сортиментам.

Наименование сортиментов	1 вариант			2 вариант		
	план	факт	в пределах плана	план	факт	в пределах плана
Деловая древесина:	-	-	-	-	-	-
- для распиловки	140	150		175	190	
- для лущения и строгания	60	68		45	42	
- для выработки целлюлозы	60	62		50	38	
- для использования в твердом виде	90	85		60	58	
<b>Итого</b>						
<b>% к плану</b>						
Сырье технологическое	25	28		30	24	
Дрова	25	32		35	44	
<b>Всего</b>						
<b>% к плану</b>						

**На основании приведенных данных:**

1. Исчислить процент выполнения плана по сортиментному составу деловой древесины и по сортиментному составу всей древесины.
2. Составить заключение о выполнении плана по сортиментному составу древесины.

**Задание 2.**

Анализ объема реализации продукции.

Наименование продукции	1 вариант			2 вариант		
	Плановая цена за 1 м3, руб.	Количество, тыс. м3		Плановая цена за 1 м3, руб.	Количество, тыс. м3	
		план	факт		план	факт
Древесина	200	400	405	180	380	400
Пиломатериалы	330	30	28	300	27	25
Щепа технологическая	156	15	17	172	18	19
Тара ящичная	510	12	10	530	10	9

**На основании приведенных данных:**

1. Определить выполнение плана реализации продукции по ассортименту, а именно определить объемы реализованной продукции по плану и факту по плановым ценам, объемы реализации в пределах плана.
2. Составить заключение о выполнении плана реализации продукции по ассортименту.

**Задание 3.**

Анализ ритмичности производства.

Декады месяца	1 вариант						2 вариант							
	ВП, тыс.руб.		Удельный вес, %			в счет плана		ВП, тыс.руб.		Удельный вес, %			в счет плана	
	план	факт	план	факт	факт к плану	тыс. руб.	%	план	факт	план	факт	факт к плану	тыс. руб.	%
1	5000	4500						3000	5500					
2	4500	3500						6500	2000					
3	3000	6000						7000	8500					
<b>Итого</b>														

**На основании приведенных данных:**

1. Заполнить таблицу, произведя необходимые расчеты.
2. Определить коэффициент ритмичности (двумя способами) и коэффициент аритмичности (двумя способами). Сделать выводы и дать рекомендации.
3. Определить стоимость недовыпущенной продукции.
4. Определить упущенные возможности хозяйствующего субъекта.

**Задание 4.**

Рассчитать, насколько изменился выпуск продукции за счет:

- а) численности промышленно-производственного персонала (ППП) и выработки одного работника;
  - б) размера основных производственных фондов (ОПФ) и их фондоотдачи;
  - в) стоимости использованных материальных ресурсов и материалоотдачи.
- Сделать выводы на основании результатов анализа.

Показатель	1 вариант		2 вариант	
	план	факт	план	факт
Стоимость валового выпуска продукции, тыс. руб.	800 000	1 020 000	700 000	980 000
Среднесписочная численность ППП, чел.	100	120	200	210
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	200 000	204 000	220 000	250 000
Сумма материальных затрат, тыс. руб.	400 000	500 000	300 000	600 500



**Практическая работа № 4**

**Анализ эффективности использования основных фондов**

**Цель:** путем практических расчетов научиться определять показатели эффективности использования основных фондов, их технического состояния, проводить анализ изменения этих показателей, формулировать выводы и давать рекомендации.

**Инструкция:**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение четырех учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания:**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы:**

1. Показатели эффективности использования основных фондов.
2. Пути повышения эффективности использования основных фондов.
3. Показатели технического состояния основных фондов.
4. Пути улучшения технического состояния основных фондов.

**Содержание работы:**

**Задание 1.** Анализ наличия, движения, и динамики основных фондов. Исходные данные:

**1 вариант**

Группы основных фондов предприятия	Наличие на начало года, тыс. руб.	Поступление за год, тыс. руб.	Выбытие за год, тыс. руб.	Наличие на конец года, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Удельный вес, %	
						на начало года	на конец года
Промышленно-производственные основные фонды (ППОФ)	5600	2600	1200				
в т. ч. активная часть ППОФ	3200	1800	250				
Непроизводственные основные фонды	1500	360	300				
<b>Всего</b>							

**2 вариант.**

Группы основных фондов предприятия	Наличие на начало года, тыс. руб.	Поступление за год, тыс. руб.	Выбытие за год, тыс. руб.	Наличие на конец года, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Удельный вес, %	
						на начало года	на конец года
Промышленно-производственные основные фонды (ППОФ)	17500	8000	6580				
в т. ч. активная часть ППОФ	10200	4500	3560				
Непроизводственные	11500	2650	3200				

основные фонды							
<b>Всего</b>							

На основании приведенных данных:

1. Определить наличие ОФ на конец года, отклонение и удельный вес отдельных групп ОФ в общем составе основных фондов.

2. По исчисленным показателям составить заключение.

**Указания по выводам.**

Необходимо особое внимание уделить изменению удельного веса активных ОФ, т.к. их повышение позволяет увеличить объемы выпуска продукции. Повышение удельного веса активной части основных фондов является свидетельством технической оснащенности, увеличения производственной мощности, способствует возрастанию фондоотдачи.

Обновление непроизводственных ОФ позволяет улучшить жилищно-бытовые условия и свидетельствует о том, что у данного предприятия достаточна доходная база. Увеличение их доли способствует улучшению благосостояния работников и влияет на повышение эффективности производства.

**Задание 2.** Анализ движения и технического состояния основных фондов.

На основании исходных данных:

Показатели	1 вариант		2 вариант	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Первоначальная стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.	120 000	125 000	98 500	99 650
Стоимость поступивших основных фондов, тыс. руб.	132 000	98 000	120 000	126 000
в том числе стоимость введенных в действие основных фондов, тыс. руб.	100 000	85 000	70 000	72 000
Стоимость выбывших основных фондов, тыс. руб.	50 500	34 000	25 000	36 000
Износ основных фондов на начало года, тыс. руб.	55 000	62 000	35 200	38 600
Износ основных фондов на конец года, тыс. руб.	68 000	78 000	54 000	45 500

1. Определить показатели технического состояния основных фондов и отразить их в аналитической таблице 1.

Таблица 1 - Анализ движения и технического состояния основных фондов

Показатель	Уровень показателя		
	2017 г.	2018 г.	изменение
Первоначальная стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.			
Первоначальная стоимость основных фондов на конец года, тыс. руб.			
Остаточная стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.			
Остаточная стоимость основных фондов на конец года, тыс. руб.			
Коэффициент обновления, %			
Коэффициент выбытия, %			
Коэффициент износа на начало года, %			
Коэффициент износа на конец года, %			
Коэффициент технической годности на начало года, %			
Коэффициент технической годности на конец года, %			

2. Составить заключение о техническом состоянии основных фондов.

**Указания по выводам.**

Коэффициент обновления отражает интенсивность обновления основных фондов. Обновление на предприятии может происходить за счет обновления активной части ОФ, т.е. приобретения новых или модернизации имеющихся ОФ.

Увеличение коэффициента износа и уменьшение коэффициента технической годности свидетельствует об ухудшении технического состояния ОФ. Значение коэффициента износа показывает

степень изношенности основных средств. Значение коэффициента годности говорит о пригодности основных средств. Чем выше коэффициент износа (процент износа), тем хуже качественное состояние основных фондов, а следовательно, ниже коэффициент годности.

**Задание 3.** Анализ эффективности использования основных фондов.

**1 вариант**

Исходные данные:

Показатели	Прошлый год	Отчетный год		Отклонение (+,-)	
		план	факт	от плана	от прошлого года
Товарная продукция, тыс. руб. (ТП)	520 000	654 000	670 000		
Среднегодовая стоимость ППОФ, тыс. руб. (ОФ)	240 000	245 000	235 500		
Фондоотдача (ФО), руб.					

**2 вариант.**

Исходные данные:

Показатели	прошлый год	отчетный год		Отклонение (+,-)	
		план	факт	от плана	от прошлого года
Товарная продукция, тыс. руб. (ТП)	126300	132600	140000		
Среднегодовая стоимость ППОФ, тыс. руб. (ОФ)	65000	68500	67850		
Фондоотдача (ФО), руб.					

**На основании приведенных данных:**

1. Заполнить таблицу, произведя необходимые расчеты.
2. Определить показатель фондоотдачи по выпуску товарной продукции.
3. Исчислить влияние на отклонение по выпуску товарной продукции в отчетном году по сравнению с прошлым годом и с планом факторов:
  - изменение фондоотдачи;
  - изменение стоимости основных фондов.
4. Составить заключение об эффективности использования основных фондов и резервах увеличения выпуска продукции.

**Указания по выводам.**

Резервами увеличения выпуска продукции и фондоотдачи могут быть: сокращения количества неустановленного оборудования; замена и модернизация оборудования; увеличение доли активной части основных фондов; повышение коэффициента сменности; устранение простоев оборудования.

## Практическая работа № 5

## Анализ эффективности использования материальных ресурсов

**Цель:** путем практических расчетов научиться определять показатели эффективности использования материальных ресурсов, проводить анализ изменения этих показателей, формулировать выводы и давать рекомендации.

**Инструкция:**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания:**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы**

1. Оценка обеспеченности предприятия материалами.
2. Факторы, оказывающие влияние на использование предметов труда.
3. Как определить удельный расход материалов?
4. Как определить влияние перерасхода материалов на объем работ?
5. Как определить влияние экономии материалов на объем работ?

**Содержание работы:****Задание 1.**

Таблица 1

Показатели	1 вариант			2 вариант		
	план	факт	отклонение	план	факт	отклонение
<b>Работа трелевочных тракторов:</b>						
<b>На трелевке леса:</b>						
Объем работ, тыс. м <sup>3</sup>	350	370		336	338	
Расход дизельного топлива, всего, т.	262,5	268,25		241,9	253,5	
Расход дизельного топлива на 1 м <sup>3</sup> , кг						
Расход смазочных масел, всего, т.	21,0	21,19		19,35	20,53	
Расход смазочных масел на 1 м <sup>3</sup> , кг						
<b>На вспомогательных работах:</b>						
Отработано машино-смен	2650	2720		2578	2160	
Расход дизельного топлива, т	102,0	102,8		99,22	87,69	
Расход дизельного топлива на 1 машино-смену, кг						
<b>Работа автомобильного транспорта:</b>						
Пробег, тыс. км.	21	22		19	22	
Расход бензина, тыс. л.	321,75	353,6		247,07	267,24	
Расход бензина на 100 км., л.						

**На основании приведенных данных:**

1. Исчислить плановое задание, средние нормы расхода и фактический удельный расход горючего и смазочных материалов на единицу каждого вида работ.
2. Выявить общий размер экономии или перерасхода горючего и смазочных материалов по каждому виду работ.

**Исчисление произвести двумя способами:**

**1 способ** - сопоставить удельный расход на единицу работ с плановой нормой расхода и выявить отклонения, затем определить размер экономии или перерасхода на фактически выполненный объем работ.

**2 способ** – исчислить расход горючего и смазочных материалов по каждому виду работ по плановым нормам на фактический объем, затем сопоставить фактический расход с расходом по плановым нормам и определить отклонение (экономии или перерасход).

3. Определить влияние экономии или перерасхода горючего и смазочных материалов на объем выполненных работ по каждому их виду: сколько выполнено работ дополнительно в результате сэкономленного горючего или смазочных материалов, или сколько можно было дополнительно выполнить работ при недопущении перерасхода.

4. Составить заключение о соблюдении нормы расхода горючего и смазочных материалов и его влияние на объем выполненных работ.

**Задание 2.**

Проанализировать материалоемкость производства, её влияние на отчетные показатели, степень выполнения плана по уровню трудоемкости продукции, выявить относительную экономию или перерасход материальных ресурсов в отчетном году.

**1 вариант**

Таблица 2

Показатели	прошлый год	отчетный год		отклонение (+,-)	
		план	факт	от плана	от прошлого года
Расход материальных ресурсов, тыс.руб.	12 384	12 097	12 147		
Объём продукции, тыс. руб.	24 579	24 027	24 258		

**2 вариант**

Таблица 2

Показатели	прошлый год	отчетный год		отклонение (+,-)	
		план	факт	от плана	от прошлого года
Расход материальных ресурсов, тыс.руб.	15 489	12 050	12 147		
Объём продукции, тыс. руб.	26 579	24 027	24 300		

**Задание 3.**

Охарактеризуйте показатели эффективности использования материальных ресурсов и рассчитайте их уровень.

Таблица 3

Показатели	1 вариант			2 вариант		
	прошлый год	отчетный год	отклонение	прошлый год	отчетный год	отклонение
Объем производства продукции, млн. руб.	660	915		700	658	
Материальные затраты, млн.руб.	350	450		420	350	
в том числе:						
- сырье и материалы	286	365		358	280	
- топливо	30	43		30	48	
- энергия	34	42		32	22	
Общая материалоемкость, коп.						
в том числе:						
- сырьеемкость						
- топливеемкость						
- энергоемкость						

## Практическая работа № 6

## Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

**Цель:** путем практических расчетов научиться определять показатели эффективности использования трудовых ресурсов, проводить анализ изменения этих показателей, формулировать выводы и давать рекомендации.

**Инструкция:** Практическая работа рассчитана на выполнение в течение четырех учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания:**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы:**

1. Как анализируется обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами по количественным и качественным параметрам?
2. Назовите причины сверхплановых целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени на предприятии.
3. Как определяют изменение и резерв увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда?
4. Охарактеризуйте методику анализа эффективности использования трудовых ресурсов.

**Содержание работы:****Задание 1.****Анализ использования фонда рабочего времени.**

Таблица 1

Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатели	1 вариант			2 вариант		
	план	факт	отклонение	план	факт	отклонение
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	1700	1694		1200	1020	
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	391	387		338	336	
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)						
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	8	7,7		7,8	7,5	
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел-час. (ФРВ= ЧР*Д*П)						

На основании приведенных данных:

1. Исчислить количество часов, отработанных одним рабочим за год и общий фонд рабочего времени.
2. Определить отклонения по всем показателям.
3. Определить влияние факторов на общий фонд рабочего времени. Сделать выводы.

**Задание 2.****Анализ использования фонда рабочего времени.**

На основании баланса рабочего времени выявить причины целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени. Все исходные и полученные данные свести в таблицу 2.

Таблица 2

Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного рабочего		Изменение	
	план	факт	на одного рабочего	на всех рабочих

**Задание 3. Анализ производительности труда.**

Таблица 3

Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатели	1 вариант			2 вариант		
	план	факт	отклонение	план	факт	отклонение
Среднегодовая численность персонала	1800	1750		1400	1350	
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)						
Удельный вес рабочих в общей численности персонала (Уд. вес)						
Отработано дней одним рабочим за год (Д)						
Общий фонд рабочего времени						
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч						
ВП в ценах базисного периода, тыс. руб.	900000	982500		78000	95000	
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. (ГВ)						
Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб.						
Среднедневная выработка рабочего (ДВ), руб.						
Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), руб.						

Необходимо рассчитать влияние факторов на среднегодовую выработку продукции работника (ГВ = Уд.вес. \* Д \* П \* ЧВ) и среднегодовую выработку рабочего (ГВ<sub>рабочего</sub> = Д \* П \* ЧВ).

По результатам анализа сформулируйте выводы.

**Задание 4. Влияние факторов на прирост объема выпуска продукции.**

Для расчета количественного влияния факторов используются данные таблицы 4.

Таблица 4

Показатели	план	факт	отклонение
Объем выпуска продукции, руб.			
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)			
Отработано дней одним рабочим за год (Д)			
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч			
Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), руб.			

Для определения количественного влияния используется способ подстановок, который дает возможность последовательно измерить степень влияния всех трудовых факторов в денежном выражении.

Объем выпуска продукции определяется по формуле: ВП = ЧР \* Д \* П \* ЧВ.

Рассчитайте влияние каждого фактора и сформулируйте вывод.

## Практическая работа № 7

## Факторный анализ себестоимости продукции

**Цель:** путем практических расчетов научиться определять критический объем реализации продукции, освоить методику анализа уровня себестоимости продукции.

**Инструкция**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы**

1. Изложите общую методику анализа общей суммы затрат на производство продукции.
2. Как рассчитывается и анализируется показатель затрат на один рубль продукции?
3. Что такое критический объем реализации и как он рассчитывается?
4. Назовите источники и порядок определения резервов снижения себестоимости продукции.
5. Как влияет фонд оплаты труда на себестоимость продукции?

**Содержание работы:****Задание 1. Анализ структуры затрат на производство**

Приведены затраты на производство (тыс. руб.) по плану и фактически по экономическим элементам

Таблица 1

Показатели	1 вариант		2 вариант	
	план	факт	план	факт
Материальные затраты	1420	1185	1612	1385
Расходы на оплату труда	1830	1950	1780	1830
Отчисления на социальные нужды	704	751	685	705
Амортизационные отчисления	810	796	760	728
Прочие расходы	340	372	396	430

На основании приведенных данных:

1. Исчислить структуру затрат на производство: удельные веса отдельных элементов в общей сумме затрат, по плану и факту.
2. Определить отклонения от плановой структуры затрат на производство по элементам.
3. Исчислить показатели, отразить в таблице.
4. Составить заключение о структуре затрат на производство, о сдвигах в структуре затрат по сравнению с планом и о дальнейшем направлении анализа себестоимости.

**Задание 2. Анализ затрат на один рубль товарной продукции**

Приведены данные о выпуске продукции и полной себестоимости этой продукции

Таблица 2

Показатели	1 вариант		2 вариант	
	план	факт	план	факт
Товарная продукция, тыс. руб.	5704	6071	5570	5400
Полная себестоимость всей товарной продукции, тыс. руб.	4186	4331	4541	4538



На основании приведенных данных:

1. Исчислить затраты на один рубль товарной продукции по плану и факту.
2. Исчислить прибыль на один рубль товарной продукции по плану и факту.
3. Определить отклонения от плановых показателей.
4. Определить степень рентабельности продукции по затратам на один рубль товарной продукции.
5. Составить заключение о снижении затрат на один рубль товарной продукции.

### Задание 3. Расчет порога рентабельности (критической точки реализации)

Исходные данные

Таблица 3

Показатели	1 вариант	2 вариант
Цена единицы продукции, руб.	200	400
Переменные издержки на единицу продукции, руб.	100	200
Постоянные издержки, тыс. руб.	5000	6000

На основании приведенных данных:

1. Определить критический объем реализации
2. Построить графическую зависимость выручки предприятия и совокупных издержек от объема производства.
3. По графику определить точку безубыточности (критического объема реализации).

### Задание 4. Анализ использования фонда оплаты труда рабочих

Исходные данные для анализа

Таблица 4

Показатели	1 вариант		2 вариант	
	план	факт	план	факт
Товарная продукция, тыс. руб.	173000	184300	108200	134000
Фонд заработной платы, тыс. руб.	52440	57600	33800	40900
Среднесписочная численность рабочих	460	500	350	355

На основании приведенных данных:

1. Определить проценты выполнения плана и абсолютные отклонения по всем показателям.
2. Рассчитать влияние на отклонение от планового фонда заработной платы двух показателей:
  - изменение средней заработной платы;
  - изменение численности.
3. Определить относительное отклонение по фонду заработной платы промышленно-производственного персонала.
4. Составить заключение об использовании фонда заработной платы промышленно-производственного персонала.

### Задание 5. Определение резервов снижения себестоимости на основе выбора оптимального варианта управленческого решения.

Таблица 5

1 вариант	2 вариант
Требуется обосновать, при каком объеме производства выгодно приобретать комплектующие детали, а при каком - выгодно производить. Купить их можно по 75 руб. за единицу. Если их производить на предприятии, то постоянные расходы за год составят 200 тыс. руб., а переменные на единицу продукции – 50 руб. Решение произведите аналитическим и графическим методами.	Требуется обосновать, при каком объеме товарооборота выгодно применять тот или иной станок. Решение произведите аналитическим и графическим методами. Вариант Пост. затраты, руб. Перемен. затр. на ед. прод., руб. 1 120 000 4 2 250 000 3 3 610 000 1,5
Определите потери предприятия в результате неправильного решения: при потребности 4000 деталей в год решено их производить на предприятии.	Определите потери предприятия в связи с неправильным выбором варианта станка: при годовом объеме товарооборота 120 000 ед. используется третий вариант станка.

## Практическая работа № 8

## Анализ прибыли

**Цель:** путем практических расчетов научиться анализировать прибыль организации.

**Инструкция**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение четырех учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы**

1. Что такое прибыль?
2. Какие виды прибыли вы знаете?
3. В каком бухгалтерском документе можно найти данный показатель?

**Содержание работы:**

Закончите составление отчета о финансовых результатах. Сделайте вывод

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.
Выручка	128400
Себестоимость продаж	98600
Валовая прибыль (убыток)	?
Управленческие расходы	5400
Прибыль (убыток) от продаж	?
Доходы от участия в других организациях	1200
Проценты к получению	3100
Проценты к уплате	6400
Прочие доходы	800
Прибыль (убыток) до налогообложения	?
Текущий налог на прибыль	4620
Чистая прибыль (убыток)	?

**Практическая работа № 9****Анализ рентабельности**

**Цель:** путем практических расчетов научиться анализировать рентабельность организации.

**Инструкция**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы**

1. Что такое рентабельность?
2. Какие виды рентабельности вы знаете?
3. Как рассчитывается рентабельность продукции, продаж, издержек?

**Содержание работы:**

По данным таблицы рассчитайте показатели рентабельности. Определите изменение данного показателя. Сделайте вывод.

Показатель, тыс. руб.	на 31 декабря предыдущего года	на 31 декабря отчетного года
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	64045	92243
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	41761	73423
Прибыль от продаж	22284	18820
Чистая прибыль	15395	10406
Среднегодовая стоимость активов	20440	42176
Среднегодовая стоимость оборотных активов	19541	37024
Среднегодовая дебиторская задолженность	2615	7159
Среднегодовая величина материально-производственных запасов	6657	17383
Среднегодовая кредиторская задолженность	5364	17199

## Практическая работа № 10

## Факторный анализ финансового состояния организации

**Цель:** научиться рассчитывать и оценивать основные показатели, характеризующие финансовое состояние организации.

**Инструкция**

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение четырех учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте в целом методику анализа платежеспособности и ликвидности.
2. Перечислите основные виды платежеспособности?
3. Какие показатели рассчитываются для характеристики платежеспособности?
4. Какие показатели рассчитываются для характеристики ликвидности?

**Содержание работы:**

**Вариант 1.** Баланс ООО «Кондитер»

**Вариант 2.** Баланс ОАО «Лакша»

**Задание.**

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку платежеспособности организации, то есть ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 1 - Анализ ликвидности баланса

Актив	на начало периода	на конец периода	Пассив	на начало периода	на конец периода	Платежный излишек или недостаток	
						на начало периода	на конец периода
1	2	3	4	5	6	7 = 2-5	8 = 3-6
1. Наиболее ликвидные активы (A1)			1. Наиболее срочные обязательства (П1)				

2. Быстрореализуемые активы (А2)			2. Краткосрочные пассивы (П2)				
3. Медленнореализуемые активы (А3)			3. Долгосрочные пассивы (П4)				
4. Труднореализуемые активы (А4)			4. Постоянные пассивы (П4)				
Баланс			Баланс				

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

$A1 > П1$

$A2 > П2$

$A3 > П3$

$A4 < П4$

Если выполняются первые три неравенства в данной системе, то это влечет выполнение и четвертого неравенства.

В случае, когда одно или несколько неравенств системы имеют знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной.

Анализ ликвидности баланса сводится к проверке того, покрываются ли обязательства в пассиве баланса активами, срок превращения которых в денежные средства равен сроку погашения обязательств.

Сопоставление итогов первой группы по активу и пассиву,  $A1$  и  $П1$ , отражает соотношение текущих платежей и поступлений и говорит о достаточности средств для покрытия наиболее срочных обязательств.

Сравнение итогов второй группы по активу и пассиву, т.е.  $A2$  и  $П2$ , показывает тенденцию увеличения или уменьшения текущей ликвидности в недалеком будущем.

Сопоставление итогов по активу и пассиву для третьей и четвертой групп отражает соотношение платежей и поступлений в относительно отдаленном будущем.

Выполнение четвертого неравенства имеет глубокий экономический смысл и свидетельствует о соблюдении одного из условий финансовой устойчивости – наличия у предприятий оборотных средств.

Относительные показатели ликвидности (коэффициенты):

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- промежуточный коэффициент ликвидности;
- общий коэффициент ликвидности.

Исчисление трех различных показателей ликвидности неслучайно. Каждый из них, применяемый в конкретном случае, дает ту картину устойчивости финансового положения, которая интересует конкретного потребителя информации. Например, для поставщика сырья, материалов и услуг большой интерес представляет первый показатель, для банка, кредитующего данное предприятие - второй, а для держателя акций и облигаций - третий.

Расчеты показателей ликвидности оформляются в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели ликвидности

Показатели	Формула, расчет показателей на начало и конец периода	Значение показателя		Изменение
		на начало периода	на конец периода	

Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{абс. л.}$	$K_{абс. л.} = \frac{A1}{П1 + П2}$			
Промежуточный коэффициент ликвидности $K_{пр. л.}$	$K_{пр. л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$			
Общий коэффициент ликвидности $K_{общ. л.}$	$K_{общ. л.} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$			

Рассчитанные коэффициенты ликвидности необходимо сравнить с нормативными и составить заключение.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющейся денежной наличности. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов. Платежеспособность считается нормальной, если этот показатель выше 0,2-0,3.

Промежуточный коэффициент ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также за счет поступлений по расчетам с дебиторами.

Оптимальное его значение 0,7-1,5.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена при условии мобилизации всех оборотных средств.

Удовлетворяет обычно коэффициент текущей ликвидности равный 1-2.