

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

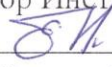
ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 27.01.2023 19:36:59

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
 Иванова Е.А.  
« 30 » 01 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Стратегическое и тактическое планирование**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.11 "Бизнес-администрирование"

Для набора 2021 года

Квалификация  
магистр

КАФЕДРА **Инновационный менеджмент и предпринимательство**

## Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	Неделя		Итого	
Неделя	15 2/6			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	60	60	60	60
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

## ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): к.э.н, доц., Салтанова Татьяна Алексеевна  30.08.2021

Зав. кафедрой: д.э.н., проф. Джуха В.М.  30.08.2021

Методическим советом направления: д.э.н., проф., Джуха Владимир Михайлович  30.08.2021

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цель - формирование профессиональных компетенций в области управления процессами стратегического и тактического планирования с использованием современных методов и технологий.
-----	---

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2:Способен использовать методы управления бизнес-процессами организаций, подразделений, проектов**

### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
особенности стратегии и тактики организации и управления бизнес-процессами (соотнесено с индикатором ПК-2.1)
<b>Уметь:</b>
организовать и управлять процессами стратегического и тактического планирования в организации и ее структурных подразделениях (соотнесено с индикатором ПК-2.2)
<b>Владеть:</b>
принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций и их структурных подразделений (соотнесено с индикатором ПК-2.3)

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Раздел 1 Стратегическое планирование бизнес-процессов организации</b>				
1.1	Тема 1.1 Основы стратегического планирования. Рассмотрены сущность и функции стратегического планирования, его особенности, преимущества и недостатки; содержание процесса стратегического планирования. /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.2	Тема 1.1 Основы стратегического планирования. Сущность и функции стратегического планирования, его особенности, преимущества и недостатки; содержание процесса стратегического планирования /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.3	Тема 1.2 Виды стратегий. Понятие деловой и функциональных стратегий фирм. Направления формирования стратегий: лидерство в минимизации издержек; специализация в производстве данного класса продукции; фиксация определенного сегмента рынка. /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.4	Тема 1.2 Виды стратегий. Классификация базисных стратегий фирм по группам: стратегии концентрированного (ограниченного) роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.5	Тема 1.3 Формирование стратегии функционирования предприятия. Этапы формирования стратегий. процедура предпланового анализа, оценка конкурентоспособности организации в прогнозируемом периоде. /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.6	Тема 1.3 Формирование стратегии функционирования предприятия. Этапы формирования стратегий. процедура предпланового анализа, оценка конкурентоспособности организации в прогнозируемом периоде. /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.7	Тема 1.4 Выбор, оценка и реализация стратегии. Управление и оценка эффективности реализации стратегии в сложившихся условиях /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.8	Тема 1.4 Выбор, оценка и реализация стратегии. Управление и оценка эффективности реализации стратегии в сложившихся условиях /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

1.9	Тема 1.5 Разработка стратегии конкурентоспособности организации. Анализ отраслевых рынков. Вход на рынок: барьеры, предоставление и сдерживание входа /Ср/	2	10	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.10	Тема 1.6 Прогнозирование в бизнесе, менеджменте и маркетинге. Методы прогнозирования. стратегический анализ. прогнозирование рыночной конъюнктуры, состояния кризиса и банкротства, конкурентоспособности организации /Ср/	2	10	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.11	Тема 1.7. Моделирование финансовой результативности деятельности предприятия в стратегической перспективе. Понятие финансового моделирования. Общие принципы и логика разработки финансовой стратегии. Особенности финансового моделирования стратегии финансового поведения организации. /Ср/	2	10	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
	<b>Раздел 2. Раздел 2 Тактическое планирование бизнес-процессов в организации</b>				
2.1	Тема 2.1 основы тактического планирования. Понятие цели и задачи тактического планирования. Требования, предъявляемые к тактическому плану. Функции и особенности тактического планирования. ориентированность тактического плана /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.2	Тема 2.1 основы тактического планирования. Понятие цели и задачи тактического планирования. Требования, предъявляемые к тактическому плану. Функции и особенности тактического планирования. ориентированность тактического плана /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.3	Тема 2.2 Принципы и методы тактического планирования. Переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.) /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.4	Тема 2.2 Принципы и методы тактического планирования. переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.) Методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие. /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.5	Тема 2.3 Состав и содержание тактического плана. Структура тактического плана, содержание и алгоритм разработки тактического плана организации. /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.6	Тема 2.3 Состав и содержание тактического плана. Структура тактического плана, содержание и алгоритм разработки тактического плана организации. /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.7	Тема 2.4 Организация работы по тактическому планированию на предприятии. Эффективность производства. Производство и реализация продукции. Материально-техническое обеспечение производства. Персонал и оплата труда. Издержки, прибыльность и рентабельность. Инвестиции и капитальное строительство. Социальное развитие коллектива. Фонды специального назначения. Финансовый план. /Лек/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

2.8	Тема 2.4 Организация работы по тактическому планированию на предприятии. Эффективность производства. Производство и реализация продукции. Материально-техническое обеспечение производства. Персонал и оплата труда. Издержки, прибыльность и рентабельность. Инвестиции и капитальное строительство. Социальное развитие коллектива. Фонды специального назначения. Финансовый план. /Пр/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.9	Тема 2.5 Оперативно-производственное планирование. Содержание, задачи и виды оперативно-производственного планирования. Системы оперативного планирования и их разновидности. Методы разработки оперативных планов производства. /Ср/	2	10	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.10	Тема 2.6 Нормы и нормативы в планировании. Понятие и классификация норм и нормативов. Требования к нормативной базе. Методы разработки плановых нормативов и норм. Механизм взаимодействия плановых нормативов и показателей. /Ср/	2	10	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.11	Тема 2.7 Бюджетирование в организации. задачи, функции, виды и методы бюджетирования, построение системы бюджетирования, понятие бюджетного цикла, этапы бюджетирования. /Ср/	2	10	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.12	/Экзамен/	2	36	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Савкина Р. В.	Планирование на предприятии: учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=421098">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=421098</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Падерин, А. В.	Планирование на предприятии (организации): краткий курс лекций для студентов	Симферополь: Университет экономики и управления, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/83937.html">http://www.iprbookshop.ru/83937.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Савкина Р. В.	Планирование на предприятии: учебник	Москва: Дашков и К°, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496157">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496157</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Потапова, И. И., Белик, А. П.	Планирование на предприятии: учебное пособие	Астрахань: Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/100844.html">http://www.iprbookshop.ru/100844.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Стрелкова Л. В., Макушева Ю. А.	Внутрифирменное планирование: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. 080502 "Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)"	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014	20
Л2.2	Стародубцева, О. А., Татьянина, В. Г., Тишкова, Р. Г., Яцко, В. А.	Практикум по дисциплине «Планирование на предприятии»: учебно-методическое пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/44997.html">http://www.iprbookshop.ru/44997.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Драпкина, Г. С., Грязнова, Н. Л.	Бизнес-планирование: учебное пособие	Кемерово: Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/61259.html">http://www.iprbookshop.ru/61259.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4		Экономика и современный менеджмент: теория и практика	, 2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/48512.html">http://www.iprbookshop.ru/48512.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Консультант +

Федеральная служба государственной статистики официальный сайт <https://rosstat.gov.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Microsoft Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения практических занятий используется демонстрационное оборудование.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-2: Способен разрабатывать и реализовывать функциональные (инновационные) стратегии, программы, проекты			
знание особенностей стратегии и тактики организации и управления бизнес-процессами	Демонстрирует знание особенностей стратегического и тактического управления в реализации бизнес-процессов	Полнота раскрытия темы доклада, полнота ответов на вопросы при собеседовании, соответствие представленной в докладах и ответах информации материалам лекции и учебной литературы по дисциплине, правильность выполнения тестовых заданий	Т – тесты (11-22); Д - доклад (темы 1-27), ВЭ - вопросы к экзамену (1-56). С - собеседование (вопросы 1-5);
умение организовать и управлять процессами стратегического и тактического планирования в организации и ее структурных подразделениях	Обосновывает принятие и реализацию стратегических и тактических решений согласно приоритетам деятельности организации и ее структурных подразделений	Полнота и правильность решений задач, с соблюдением необходимой последовательности расчетов, полнота ответов на вопросы при собеседовании, аргументированное изложение полученных результатов решений и выводов из ситуационных заданий, правильность выполнения тестовых заданий, способность оценивать и принимать решения при выполнении практических ситуаций деловой игры.	ВЭ - вопросы к экзамену (1-56); Т – тесты (1-10); С - собеседование (вопросы 6-11); СЗ – ситуационное задание (задание 1), ЗЭ - задачи к экзамену (1-12); ДИ-деловая игра (задание 1) КЗ - комплект задач (1-10) КР – курсовая работа
навыки принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций и их структурных подразделений	Применяет приемы реализации стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций и их структурных подразделений	Способность оценивать и принимать решения при выполнении практических ситуаций деловой игры; правильность выполнения тестовых заданий; полнота и правильность решений задач, с соблюдением необходимой последовательности расчетов, изложение полученных результатов решений и выводов из ситуационных заданий,	ВЭ - вопросы к экзамену (1-56); Т – тесты (23-44); СЗ – ситуационное задание (задание 2), ДИ-деловая игра (задание 2) ЗЭ - задачи к экзамену (13-23), КЗ - комплект задач (11-20) КР – курсовая работа

**1.2 Шкалы оценивания:**

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

1. Значение стратегического планирования в условиях радикальных рыночных преобразований
2. Концепция, функции, задачи стратегического планирования.
3. Стратегическое планирование как процесс практической деятельности общества.
4. Процедура стратегического планирования.
5. Принципы и методология стратегического планирования.
6. Инструменты стратегического, оперативного и тактического планирования.
7. Принципиальные подходы к построению системы стратегического планирования.
8. Базовая система планирования и контроля, элементы системы стратегического планирования.
9. Общие особенности функциональных стратегий.
10. Факторы, определяющие эффективность стратегии (факторы коммерческой, социальной, финансовой эффективности).
11. Принципы формирования стратегии организации.
12. Реализация стратегического плана по этапам и подсистемам.
13. Структура стратегического планирования
14. Преимущества и недостатки стратегического планирования
15. Стратегия предприятия и этапы её формирования
16. Охарактеризовать функциональную стратегию предприятия
17. Охарактеризовать деловую стратегию предприятия
18. Дайте характеристику группе стратегий концентрированного роста
19. Дайте характеристику группе стратегий интегрированного роста
20. Дайте характеристику группе стратегий диверсифицированного роста
21. Дайте характеристику группе стратегий сокращения
22. Дать краткую характеристику основных этапов формирования стратегии предприятия
23. Сущность тактического планирования
24. Цели и функции тактического планирования
25. Структура и содержание тактического плана
26. Разработка тактического плана
27. Организация работы по тактическому планированию на предприятии.
28. Отличительные черты стратегического и тактического планирования.
29. Структурная схема и порядок разработки тактического плана.
30. Цель и задачи планирования маркетинга и сбыта.
31. Планирование ассортимента продукции (работ, услуг).
32. Планирование цен на продукцию (работы, услуги).
33. Содержание и структура плана сбыта. План поставок.
34. Содержание и этапы разработки годовых планов производства.
35. Структура производственной программы.
36. Стоимостные показатели плана производства продукции.
37. Планирование производственных мощностей. Плановый баланс производственных мощностей.
38. Цель и задачи плана материально-технического снабжения.
39. Определение потребности в материально технических ресурсах.
40. Баланс материально технического обеспечения.
41. Цель и задачи и порядок разработки плана по труду и кадрам.



42. Методы планирования производительности труда.
43. Сущность и этапы планирования трудоемкости производственной программы.
44. Определение величины планового фонда рабочего времени.
45. Определение потребности в трудовых ресурсах. Методы планирования численности персонала.
46. Планирование средств, направляемых на оплату труда.
47. Цель, содержание и структура плана социального развития коллектива предприятия.
48. Цель, задачи и содержание планирования себестоимости продукции (работ, услуг).
49. Алгоритм и показатели планирования снижения себестоимости продукции (работ, услуг).
50. Цель, задачи и алгоритм составления финансового плана.
51. Методы планирования прибыли.
52. Формирование и финансирование фондов потребления, накопления и резервного фонда.
53. Методы планирования потребности в оборотных средствах.
54. Разработка баланса доходов и расходов.
55. Планирование охраны природы и рационального использования природных ресурсов.
56. Планирование социального развития коллектива.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

по дисциплине *Стратегическое и тактическое планирование*

- 1 Вопрос. Принципы формирования стратегии организации.
- 2 Вопрос. Структурная схема и порядок разработки тактического плана.
3. Задача

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №2**

по дисциплине *Стратегическое и тактическое планирование*

- 1 Вопрос. Дать краткую характеристику основных этапов формирования стратегии предприятия
- 2 Вопрос. Разработка баланса доходов и расходов.
3. Задача

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №3**

по дисциплине *Стратегическое и тактическое планирование*

- 1 Вопрос. Охарактеризовать деловую стратегию предприятия
- 2 Вопрос. Цели и функции тактического планирования
- 3 Задача

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №4**

по дисциплине *Стратегическое и тактическое планирование*

- 1 Вопрос. Инструменты стратегического, оперативного и тактического планирования.
- 2 Вопрос. Планирование ассортимента продукции (работ, услуг).
- 3 Задача

**Задачи к экзамену**

**Задача 1.** Выпуск легковых автомобилей ожидается в объеме 200 тыс. шт. в год. Индикатор пропорциональности шинной промышленности и автомобилестроения равен 5. Определить ожидаемый спрос на автопокрышки.

**Задача 2.** Составить прогноз объема платных услуг фирмы на 2022–2023 гг., если известно, что в 2015 году объем платных услуг в фирме составлял 207 тыс. руб., а в 2021 году – 228 тыс. руб. в сопоставимых ценах. Сложившиеся условия работы фирмы существенно не изменяются.

**Задача 3.** При цене 50 руб. ( $x = 50$ ) спрос был 300 изделий ( $y = 300$ ), а при цене 60 руб. ( $x1$ ), спрос составил 280 изделий ( $y1$ ). Определить величину спроса, если цена изделия снизится до 40 руб.

**Задача 4.** Доля рынка товара А предприятия 6 %, а товара Б – 5,4 % товарного рынка региона. Определите прогноз сбыта товаров А и Б на 2012 год, если известно, что региональный прогноз спроса на товар А на этот год составляет 20 тыс. ед., а товара Б – 50 тыс. ед.

**Задача 5.** Тактическим планом предусмотрено:

- выпустить основной продукции на сумму 325,6 млн. ден. ед.;
- провести работ промышленного характера, выполненных на сторону 41,15 млн.

ден. ед.;

- изготовить полуфабрикатов на сумму 23,7 млн. ден. ед.; в том числе 80% на собственное потребление.

Размер незавершенного производства планируется на конец года увеличить на 5 млн ден. ед. Стоимость материальных затрат = 40% от товарной продукции.

Определить планируемую величину реальной, товарной и валовой продукции.

**Задача 6.** Определить плановый фонд заработной платы нормативным методом и методом средней з/п. сравнить результаты и дать оценку.

Показатели	Отчетные	Плановые
1. Объем производства продукции, млн. ден. ед.	180,7	200,1
2. Перерасход фонда заработной платы из-за нерациональных выплат, тыс. ден. ед.	1200	-
3. Планируемый прирост средней заработной платы одного рабочего, %	-	5
4. Планируемый прирост производительности труда, %	-	8
5. Среднесписочная численность рабочих, чел.	37	-
6. Фонд заработной платы, тыс. ден. ед.	89200	-

**Задача 7.** Определить плановый фонд оплаты труда по транспортному участку нормативным методом на основании следующих данных.

Показатель	По отчету	По плану
1. Фонд оплаты труда, млн. ден. ед.	1620	-
2. Планируемый рост объемов перевозок, %	-	6
3. Численность работающих, чел.	22	-
4. Планируемая абсолютная экономия численности, чел.	-	4
5. Планируемый прирост средней заработной платы одного работающего, %	-	12

**Задача 8.** Определить плановый размер премии рабочих сдельщиков и фонд заработной платы, если условиями предусмотрено премирование первой группы рабочих, фонд основной заработной платы которых составляет 52480 тыс. ден. ед., за выполнение

технически обоснованных норм выработки - 2% за каждый процент перевыполнения; второй группы рабочих, фонд основной заработной платы которых составляет 38600 тыс. ден. ед. - 1,5% за каждый процент перевыполнения.

Планируемый средний процент выполнения норм выработки для первой группы составляет 9%, для второй - 14%.

**Задача 9.** Определить плановую среднечасовую, среднедневную и среднегодовую заработную плату рабочих предприятия, если плановый часовой фонд заработной платы равен 909,8 млн. ден. ед., плановый дневной - 1045 млн. ден. ед., плановый годовой - 1282 млн. ден. ед. Базовая численность рабочих - 500 чел. Планируемый эффективный фонд рабочего времени - 287 рабочих дней при средней продолжительности рабочего дня - 6,6 часа. Планируемый прирост численности 34 чел.

**Задача 10.** На предприятиях проводится систематическая работа по пересмотру норм времени и норм выработки. В связи с этим значительный интерес представляет анализ влияния пересмотра норм времени и норм выработки на заработную плату.

Рассчитайте экономию затрат по сдельной заработной плате в связи с внедрением прогрессивных норм выработки и экономию по зарплате в текущем году на основе следующих данных:

– среднемесячный фонд заработной платы рабочих-сдельщиков в цехе 40 000 000 руб.;

– с 1 июля в цехе вводятся новые, прогрессивные нормы выработки, которые выше действующих в среднем на 25%.

**Задача 11.** Мощность трактора, выпускавшегося в базовом периоде, составляла 120 л.с., а его вес 4т. Планируется выпуск трактора мощностью 150 л.с., вес по сравнению с базовой моделью увеличивается на 10%. Определить изменение относительной материалоемкости модели.

**Задача 12.** Определить плановую величину производственного запаса металла для обеспечения годовой производственной программы предприятия в 10000 ед. продукции и чистый вес единицы продукции при плановом коэффициенте использования металла 0,72. Поставка металла осуществляется один раз в месяц, а годовая потребность металла - 800 т.

**Задача 13** Чистый вес изделия в базовом периоде составляет 350 кг, а величина фактических отходов - 92 кг. Планируется сократить отходы на 10%.

Определить изменение коэффициента использования металла и доли отходов.

**Задача 14** Чистый вес изделия 38 кг, годовой выпуск 3000 шт., коэффициент использования металла 0,8. Планом на следующий год предусмотрено увеличить производственную программу на 5%, повысить коэффициент использования металла до 0,82. Цена 1 кг металла - 42 ден. ед.

Определить базисную и плановую норму расхода (Нр) металла и годовую экономию (Э) от повышения коэффициента использования металла в натуральном и стоимостном измерении.

**Задача 15.** Годовой плановый выпуск красителя 360 т. Плановая норма расхода серной кислоты на 1 т красителя равна 4,55 т. Поставка серной кислоты по договору с поставщиком осуществляется 1 раз в 10 дней по 45 т.

Фактический запас серной кислоты на 1 октября предпланового года 37 т.

Средневзвешенное отклонение фактических сроков поставки от договорных предплановом году составило 3 дня. Рассчитать норму запаса серной кислоты в днях и заготовительную потребность этой кислоты на производство красителя.

**Задача 16.** ООО «Успех» закупило для производственного участка однотипное оборудование. Продолжительность смены на данном предприятии равна 8 часам, число рабочих дней в году – 257. На предприятии принят 2-х сменный режим работы оборудования. Регламентированные простои оборудования составляют 3 % от режимного фонда времени. Рассчитать плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования.

**Задача 18.** ООО «Успех» закупило для производственного участка 20 станков. Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования составляет 3988,64 ч. Установленная норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч. Рассчитать производственную мощность участка.

**Задача 19.** В базовом периоде предприятие реализовало 5 000 изд. по цене 80 тыс. ден. ед. за изделие. Постоянные расходы = 70 000 тыс. ден. ед., удельные переменные = 60 тыс. ден. ед. В отчетном реализовано 6 000 изд. В плановом предусматривается увеличение прибыли на 10% по сравнению с отчетным. Определить плановый объем реализованной продукции в натуральном и денежном выражении.

**Задача 20.** Тактическим планом предусмотрено:

- выполнить основной продукции на сумму 325,6 млн. ден. ед.;
- работ промышленного характера, выполненных на сторону 41,15 млн. ден. ед.;
- изготовить полуфабрикатов на сумму 23,7 млн. ден. ед.; в том числе 80% на собственное потребление.

Размер незавершенного производства планируется на конец года увеличить на 5 млн ден. ед. Стоимость материальных затрат = 40% от товарной продукции. Определить плановую величину реализованной, товарной и валовой продукции.

**Задача 21.** Определить плановую выручку методом прямого счета (табл. 1).

Таблица 1

Продукция	Цена, Ден. ед.	Планируемый объем товарной продукции, шт.	Ожидаемые остатки	
			На начало планируемого года	На конец планируемого года
А	120	300	10	16
Б	800	270	25	14
В	45	900	112	100

**Задача 22.** Планируемая квартальная программа выпуска изделий предприятия -1000шт., чистый вес одного изделия - 8 кг, потери при ковке - 2,9 кг, отходы в стружке - 11,7 кг, шлифовальная пыль - 0,4 кг. Периодичность поставки чугуна - 20 дней. Определить: норму расхода и коэффициент использования металла на изделие; величину текущего и страхового запаса металла.

**Задача 23.** Предприятие ООО «Успех», исходя из действующих производственных мощностей, может выпускать пять наименований товара. В табл. 2 приведены значения уровня конкурентоспособности товаров ООО «Успех» и его основного конкурента. Определить перечень товаров, которые ООО «Успех» целесообразно включить в план производства.

Таблица 2

Товар, №	1	2	3	4	5
ООО «Успех»	0,223	0,241	0,255	0,270	0,297
Конкурент	0,220	0,245	0,260	0,262	0,290

**2. Инструкция по выполнению:** экзаменационный билет содержит 2 теоретических вопроса и 1 задачу. Каждый вопрос оценивается отдельно – максимально в 30 баллов. Максимальная общая оценка за два теоретических вопроса – 60 баллов. Решение задачи максимально оценивается в 40 баллов.

**Критерии оценивания: 100 баллов**

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и

самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета; контрольная задача решена верно, обучающиеся смог правильно интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;

- оценка «хорошо» (67-83 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что студент показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; контрольная задача решена верно, обучающиеся смог с небольшими ошибками интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;

- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; контрольная задача решена верно, обучающиеся допустил ошибки в интерпретации полученных результатов;

- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; контрольная задача не решена.

## Контрольная работа

### Задание №1 «Аналитическое исследование вероятности проявления рисков при планировании предпринимательской деятельности»

*Условие для выполнения задания 1.* Для оценки степени риска (расчёт по таблице 1) сначала определяется средняя экономическая рентабельность, затем дисперсия и стандартное отклонение. На основе данных экономической рентабельности, к примеру, за 10 лет делается расчет дисперсии и прогнозируется ЭР (экономическая рентабельность) в следующем году. Определяется вероятность повторения признака, произведение вероятности на ЭР, квадрат последнего значения умножается на вероятность. Сумма всех значений в последнем столбце (см. таблица 1) дает дисперсию - 16. Квадрат из дисперсии должен быть равен стандартному отклонению.

Таблица 1 - Расчёт дисперсии

ЭР, %	Вероятность, %	ЭР x вероятность, %	Фактическая ЭР – Средняя ЭР	(фактическая ЭР – средняя ЭР) <sup>2</sup> x вероятность
8	0,1	?	?	?
9	0,1	?	?	?
10	0,1	?	?	?
14	0,3	?	?	?
15	0,1	?	?	?
17	0,2	?	?	?
22	0,1	?	?	?
	Итого?	Средняя ЭР?		Дисперсия?

				Стандартное отклонение?
--	--	--	--	-------------------------

### Задание №2 «Исследование бизнес-портфеля организации»

Условие для выполнения задания 2. Предприятие специализируется на производстве бытовой химии (стиральные порошки, чистящие средства, хозяйственное мыло и т.д.), и необходимо решить, чем выгоднее дополнить данное производство: производством моющих средств (шампунь, лосьон и т.д.) или хозяйственной утварью (тазы, мыльницы и т.д.) Ясно, что формирование успешного бизнес-портфеля зависит от целого ряда факторов, однако используемый метод позволит определить насколько те или иные бизнес-единицы, в данном случае продукты, взаимосвязаны между собой в плане экономической отдачи от проектов. Диверсификация с отрицательной корреляцией несколько уменьшает совокупную отдачу на предприятии, но сокращает риск резкого уменьшения доходов. Так, при составлении программы инвестиций можно уменьшить риск путем выбора проектов, находящихся в отрицательной корреляции между собой.

Таблица 2 - Расчёт корреляции

год	Отдача по каждому проекту			Отклонения от среднего значения			Корреляция	
	Бытов. химия	Моющие средства	Утварь	Бытовая химия	Моющие средства	Утварь	Бытовая химия – Моющие средства	Бытовая химия – Утварь
2010	9	9	9	?	?	?	?	?
2011	14	16	12	?	?	?	?	?
2012	14	8	9	?	?	?	?	?
2013	8	8	11	?	?	?	?	?
2014	15	10	8	?	?	?	?	?
2015	17	13	5	?	?	?	?	?
2016	17	13	6	?	?	?	?	?
2017	10	10	7	?	?	?	?	?
2018	14	10	6	?	?	?	?	?
2019	22	13	7	?	?	?	?	?
Средняя отдача	?	?	?				Итого?	Итого?

### Задание №3 «Контроль качества производимой продукции методом Парето»

Условие для выполнения задания 3. Рассмотрим пример построения диаграммы Парето по данным о браке в производстве кровельных листов (см. таблицу 3).

Таблица 3 - Данные о браке в производстве кровельных листов

Вид брака	Количество некачественных изделий, шт.	Потери от брака в денежном выражении, тыс.руб.	Потери от брака в процентном выражении, %
1. Боковые трещины	140	5,4	?
2. Шелушение краски	3400	3,7	?
3. Коробление	900	62,0	?
4. Отклонение от перпендикулярности	320	20,0	?
5. Грязная поверхность	1320	4,5	?
6. Винтообразность	1250	8,5	?
7. Трещины по поверхности	820	10,0	?
8. Боковой изгиб	420	30,0	?
9. Прочие причины	600	10,2	?

ИТОГО	?	$\Sigma = ?$	100%
-------	---	--------------	------

*Порядок построения диаграммы:*

1. Сбор данных о количестве видов брака, подсчет суммы потерь по каждому из видов.
2. Виды брака располагают на графике в порядке убывания суммы потерь (см. рис.2). По оси абсцисс откладывают виды брака, по оси ординат - суммы
3. Строится гистограмма, где каждому виду брака соответствует свой столбик. Вертикальная сторона столбика соответствует величине потерь от данного вида брака.
4. Вычерчивается кумулятивная кривая (кривая Лоренца). На правой стороне графика откладывают значение кумулятивного процента, рассчитанного по трем группам: А, В, С. Например, в данном случае берется сумма процентов видов брака 3,8,4 (коробление, боковой изгиб, отклонение от перпендикулярности), и она откладывается на процентной шкале на уровне соответствия ее видам брака. Остальные группы В, С рассчитываются аналогичным образом.
5. На построенной диаграмме Парето указывают название, число данных, процент брака, сумму потерь.

**Инструкция по выполнению:** В процессе изучения дисциплины студент должен выполнить 3 задания контрольной работы в соответствии с представленными условиями и алгоритмом решения.

**Критерии оценивания трех заданий контрольной работы: 100 баллов**

*Задание 1 и 2* каждое оценивается максимально 30 баллов

- оценка 21-30 баллов выставляется студенту, если найдено оптимальное решение, ответ логически выстроен, все расчёты произведены грамотно без ошибок;
- оценка 11-20 баллов выставляется студенту, если решение найдено эмпирическим способом, все расчёты произведены без ошибок;
- оценка 3-10 баллов выставляется студенту, если найденное им решение не оптимально, логика в принимаемом решении присутствует;
- оценка 0 -2 баллов выставляется студенту, если логика в принятии решения не присутствует, полученный ими результат не является оптимальным, а расчёты проведены с грубейшими ошибками.

*Задание 3* оценивается максимально 40 баллов

- оценка 31-40 баллов выставляется студенту, если найдено оптимальное решение, ответ логически выстроен, все расчёты произведены грамотно без ошибок;
- оценка 21-30 баллов выставляется студенту, если решение найдено эмпирическим способом, все расчёты произведены без ошибок;
- оценка 11-20 баллов выставляется студенту, если найденное им решение не оптимально, логика в принимаемом решении присутствует;
- оценка 0-10 баллов выставляется студенту, если логика в принятии решения не присутствует, полученный ими результат не является оптимальным, а расчёты проведены с грубейшими ошибками.

## Тесты

### 1. Банк тестов по разделам

Раздел 1

*1. Тестовое задание (вопрос). Стратегическое планирование – это:*  
*варианты ответов:*

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы

б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана

в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

**2. Тестовое задание (вопрос). Виды корпоративной стратегии диверсификации: варианты ответов:**

а. Связанная и несвязанная

б. Общая и частная

в. Конкретная и абстрактная

**3. Тестовое задание (вопрос). Высший уровень стратегического менеджмента – это: варианты ответов:**

а. Корпоративный

б. Деловой

в. Общественный

**4. Тестовое задание (вопрос). Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента: варианты ответов:**

а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы

б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии

в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

**5. Тестовое задание (вопрос). Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это: варианты ответов:**

а. Среднесрочное планирование

б. Долгосрочное планирование

в. Прогнозирование

**6. Тестовое задание (вопрос). Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии? варианты ответов:**

а. Отсутствуют необходимые ресурсы

б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка

в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

**7. Тестовое задание (вопрос). Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом? варианты ответов:**

а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу

б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу

в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

**8. Тестовое задание (вопрос). Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это: варианты ответов:**

а. SWOT-анализ

б. STER-анализ

в. Управленческий анализ

**9. Тестовое задание (вопрос). Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли? варианты ответов:**

а. Стратегия отличительного имиджа

б. Стратегия специализации



в. Стратегия активной обороны

**10. Тестовое задание (вопрос). Что подразумевает PEST-анализ?**

*варианты ответов:*

а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы

б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы

в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

**11. Тестовое задание (вопрос). Раздел стратегического плана, в котором**

**рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:**

*варианты ответов:*

а. Стратегический план производства

б. Стратегический план управления персоналом

в. Стратегический план маркетинга

**12. Тестовое задание (вопрос). Стратегия управления персоналом фирмы,**

**производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:**

*варианты ответов:*

а. Корпоративная стратегия

б. Функциональная стратегия

в. Бизнес-стратегия

**13. Тестовое задание (вопрос). Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**

*варианты ответов:*

а. Инвестиционный план

б. Финансовый план

в. Маркетинговый план

**14. Тестовое задание (вопрос). Что лежит в основе конгломератной интеграции?**

*варианты ответов:*

а. Отношения собственности

б. Единое управление

в. Общность финансов

**15. Тестовое задание (вопрос). Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**

*варианты ответов:*

а. Стратегия лидерства по ценам

б. Стратегия инноваций

в. Стратегия дифференциации сервиса

**16. Тестовое задание (вопрос). Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?**

*варианты ответов:*

а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов

б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить

в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

**17. Тестовое задание (вопрос). Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:**

*варианты ответов:*

а. Сокращения расходов

б. Развития продукта

в. «Сбора урожая»

**18. Тестовое задание (вопрос). Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?**

*варианты ответов:*

- а. Цели и принципы
- б. Цели и задачи
- в. Задачи и методы

**19. Тестовое задание (вопрос). Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:**

*варианты ответов:*

- а. Изменение условий внутренней среды
- б. Изменение условий внешней среды
- в. Конкурентные преимущества

**20. Тестовое задание (вопрос). Что является основным недостатком стратегического планирования?**

*варианты ответов:*

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

**21. Тестовое задание (вопрос). Стратегия определяет:**

*варианты ответов:*

- а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
- б. Сознательность управления фирмой
- в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

**22. Тестовое задание (вопрос). Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?**

*варианты ответов:*

- а. Анализ среды
- б. Изучение конкурентов
- в. Поиск ресурсов

**23. Тестовое задание (вопрос). Тест. Стратегическая зона хозяйствования – это:**

*варианты ответов:*

- а. Перспективный сегмент рынка
- б. Свободная экономическая зона
- в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

Раздел 2

**24. Тестовое задание (вопрос). Оперативный план содержит:**

*варианты ответов*

- а. Перспективные направления развития предприятия
- б. Точно поставленные цели с описанием мероприятий по их достижению
- в. Примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до 2 лет

**25. Тестовое задание (вопрос). Методы планирования прибыли предприятия:**

- а. Дедуктивный, индуктивный
- б. Аналитический, прямого счета, совмещенного расчета
- в. Балансовый, аналитический, программно-целевой

**26. Тестовое задание (вопрос). Расположите этапы планирования на предприятии в правильной последовательности:**

*варианты ответов*

- а. Определение целей и задач; оценка ресурсов; определение временных рамок и методов оценки; образование команды; управление рисками

б. Оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач; образование команды; определение временных рамок и методов оценки; создание конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана действий

в. Оценка ресурсов; оценка рисков; образование команды; определение целей и задач; определение временных рамок и методов оценки; внедрение плана

**27. Тестовое задание (вопрос). Методы финансового планирования на предприятии: варианты ответов**

а. Балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой, экономико-математическое моделирование

б. Издержек и прибылей, балансовый, аналитический, базисно-индексный

в. Программно-целевой, балансовый, графический, аналитический

**28. Тестовое задание (вопрос). Целью планирования деятельности организации является:**

*варианты ответов*

а. Обоснование расхода всех видов ресурсов

б. Определение целей, средств и сил

в. Определение будущей прибыли

**29. Тестовое задание (вопрос). В чем заключается задача балансового метода планирования?**

*варианты ответов*

а. Оптимальное распределение издержек и прибыли

б. Поиск альтернативных вариантов вложения инвестиций

в. Обеспечение соответствия между распределяемыми потребностями и возможными ресурсами

**30. Тестовое задание (вопрос). Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов?**

*варианты ответов*

а. Через систему натуральных и финансовых показателей

б. Через систему натуральных и стоимостных показателей

в. Через систему базисных и индексных коэффициентов

**31. Тестовое задание (вопрос). Методика планирования позволяет:**

*варианты ответов*

а. Разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль

б. Изменять весь объем работ при изменении условий их выполнения

в. Выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения

**31. Тестовое задание (вопрос). Какую цель преследует бизнес-план?**

*варианты ответов*

а. Привлечь денежные средства

б. Расширить ассортимент продукции

в. Выпустить запланированный объем продукции

**32. Тестовое задание (вопрос). Какой раздел плана развития предприятия принято считать основным?**

*варианты ответов*

а. Маркетинговый и сбытовой план

б. Производственная программа

в. План технического развития

**33. Тестовое задание (вопрос). Общий бюджет предприятия делится на следующие основные части:**

*варианты ответов*

а. Операционный бюджет и бюджет продаж

- б. Бюджет продаж и бюджет производства
- в. Операционный бюджет и финансовый бюджет

**34. Тестовое задание (вопрос). Каким разделом завершают бизнес-план?**

*варианты ответов*

- а. Резюме
- б. Финансовый план
- в. Маркетинговый план

**35. Тестовое задание (вопрос). Анализ отклонения от плана проводят по следующей методике:**

*варианты ответов*

- а. К фактическим данным прибавляют плановые значения
- б. Из фактических данных вычитают плановые значения
- в. Фактические данные делят на плановые значения

**36. Тестовое задание (вопрос). При разработке производственной программы опираются на:**

*варианты ответов*

- а. Информацию о спросе физических и юридических лиц на продукцию предприятия
- б. Резервы мощностей предприятия
- в. Актуальные макроэкономические явления в стране

**37. Тестовое задание (вопрос). Определение каких видов заработной платы предусматривает планирование фонда оплаты труда?**

*варианты ответов*

- а. Средней, основной, дополнительной
- б. Почасовой, номинальной, средней
- в. Номинальной, средней, премиальной

**38. Тестовое задание (вопрос). Распределение планового задания между участками цеха, а также его доведение до производственных участков и рабочих мест представляет собой ... планирование**

*варианты ответов*

- а. Оперативное
- б. Производственное
- в. Внутрицеховое

**39. Тестовое задание (вопрос). Какой из методов считается наиболее эффективным средством планирования прибыли?**

*варианты ответов*

- а. Расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок
- б. Определение точки безубыточности
- в. Бюджетирование и контроллинг

**40. Тестовое задание (вопрос). Что является объектом финансового планирования?**

*варианты ответов*

- а. Формирование фондов обращения и накопления
- б. Размер и направление потоков денежных средств
- в. Формирование производственного фонда, фонда оплаты труда и резервного фонда

**41. Тестовое задание (вопрос). Какие статьи включают в раздел бизнес-плана «Инвестиционная деятельность»?**

*варианты ответов*

- а. Затраты на НИОКР, капитальные вложения непромышленного характера
- б. Эмиссия ценных бумаг, затраты на НИОКР
- в. Затраты на НИОКР, выплата дивидендов, долгосрочные капитальные вложения

**42. Тестовое задание (вопрос). Что представляет собой прогноз бухгалтерского баланса предприятия?**

*варианты ответов*

- а. Финансовый документ, отражающий примерное распределение денежных средств по структурным подразделениям предприятия
- б. Финансовый документ, отражающий потоки и оттоки денежных средств предприятия в разрезе различных видов деятельности
- в. Прогнозный документ, отражающий источники формирования капитала и средства его размещения как показатель финансового состояния предприятия на определенный момент в будущем

**43. Тестовое задание (вопрос). Самым сложным методом прогнозирования и планирования считается:**

*варианты ответов*

- а. Моделирование с использованием метода сценариев
- б. Экстраполяция
- в. Интерполяция

**44. Тестовое задание (вопрос). На какой срок разрабатывается текущий план работы предприятия?**

*варианты ответов*

- а. 1 год
- б. 2-3 года
- в. Минимум 5 лет

**2. Инструкция по выполнению:** В комплект тестов входит 20 тестовых заданий. Каждый тест содержит 1 верный вариант ответа. На ответ отводится 40 мин. Правильный ответ на каждый тест оценивается в 1 балл.

**4. Критерии оценивания: 20 баллов.**

- 17-20 баллов выставляется студенту, если студент ответил правильно на 100-85% тестовых заданий;
- 13-16 баллов, если студент ответил на 84-69 % тестовых заданий;
- 10-12 баллов, если студент ответил на 68-50% тестовых заданий;
- 0-9 баллов, если студент ответил менее, чем на 50 % тестовых заданий.

## Деловая игра

### Деловая игра 1

**1 Тема (проблема, ситуация)** *Планирование натуральных и стоимостных показателей производственной программы*

#### **2 Концепция игры**

*Описание проблемы:* изучение процесса планирования натуральных и стоимостных показателей плана производства, понятия производственной мощности и связи данного раздела плана с другими разделами плана предприятия.

задание 1. Определите объем товарной и валовой продукции завода за январь и февраль по следующим данным:

Вид продукции	Цена за единицу, руб./ед.	Выпуск по месяцам	
		Январь	Февраль
Изделие 1, шт.	1500	800	840
Изделие 2, шт.	980	650	800
Запасные части для реализации, тыс. руб.	–	60	75
Поковки, т	850	620	580

Из изготовленного количества поковок механическим цехом переработано в январе и феврале по 280 т, остальные поковки реализуются.

Остатки незавершенного производства на 1 января – 40 тыс. руб., на 1 февраля – 52 тыс. руб., на 1 марта – 48 тыс. руб.

Задание 2. Определите стоимость валовой продукции, валового и внутрипроизводственного оборотов.. Машиностроительный завод выпустил товарной

продукции за март на 522 тыс. руб. Стоимость остатка незавершенного производства по основной продукции на 1 марта равнялась 155 тыс. руб., а на 1 апреля – 172 тыс. руб. Стоимость остатков специального инструмента своего изготовления на начало месяца 15,4 тыс. руб., на конец месяца 12,3 тыс. руб. Литейный цех изготовил для механического цеха отливок на 120 тыс. руб., а кузнечный – на 95 тыс. руб.

### **3 Роли:**

- Зам.директора по развитию
- Главный экономист
- Главный бухгалтер

### **4 Ожидаемый(е) результат(ы)**

Планирование оптимальных показателей производственной программы предприятия

### **5 Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению**

План производства разрабатывается на основе плана сбыта продукции. План производства продукции включает в себя:

- ассортимент выпускаемой продукции;
- объем производства продукции каждого вида, нат. ед.;
- планово-отпускные цены предприятия, руб.;
- стоимость товарной продукции, тыс. руб.

Объем производства продукции каждого вида определяется на основе данных об объеме продаж и остатках нереализованной продукции на начало и конец планируемого периода по формуле:

$$ТВ = ОП - ОГП_{нп} + ОГП_{кп},$$

где ТВ – объем производства продукции каждого вида, нат. ед.;

ОГП<sub>нп</sub>, ОГП<sub>кп</sub> – остатки нереализованной готовой продукции на складе предприятия на начало и конец планируемого периода, нат. ед.

Стоимость товарной продукции ТП определяется методом прямого счета:

$$ТП = \sum Ц \cdot ТВ + КС + УСЛ + М,$$

где Ц – плановая отпускная цена единицы продукции без НДС, руб.;

ТВ – объем производства продукции каждого вида по плану, сданных на склад для реализации, нат. ед.;

КС – стоимость услуг собственному капитальному строительству;

УСЛ – стоимость услуг промышленного характера, реализованных на сторону за плановый период;

М – стоимость монтажа, пуска и наладки оборудования у заказчика.

Если у предприятия имеются запасы нереализованной готовой продукции на складе, стоимость товарной продукции ТП рассчитывается по формуле:

$$ТП = ВР - ОГП_{нп} + ОГП_{кп}.$$

Объем товарной продукции определяется по заводскому методу, т.е. в стоимость товарной продукции не включается стоимость готовых изделий и полуфабрикатов, изготовленных предприятием для собственных нужд.

На предприятиях, где срок изготовления продукции (преобладающей части) составляет более двух месяцев, определяется, как правило, объем валовой продукции по формуле:

$$ВП = ТП + (НП_{кп} - НП_{нп}) + (СИ_{кп} - СП_{нп}),$$

где НП<sub>нп</sub> и НП<sub>кп</sub> – стоимость остатков незавершенного производства на начало и конец планового периода;

СП<sub>нп</sub> и СП<sub>кп</sub> – стоимость остатков инструментов специального назначения приспособлений, запасных частей на начало и конец планового периода.

На предприятиях, у которых отсутствует внутриваловый оборот и незавершенное производство (например, в пищевой промышленности) по своему составу валовая продукция совпадает с товарной.

При укрупненных расчетах объем валовой продукции может быть определен через показатели валового и внутризаводского оборота.

Валовой оборот – это сумма валовой продукции в рублях, выпускаемой всеми цехами предприятия. В него включаются все готовые изделия, продукция, изготовленная основными, вспомогательными и обслуживающими цехами предприятия, взаимные услуги независимо от назначения (внутри или на сторону) и изменения остатков незавершенного производства. Внутризаводской (внутрипроизводственный) оборот представляет собой суммарный объем продукции, обращающийся между цехами, т.е. суммарный выпуск цехов, кроме цеха окончательной сборки и продукции цехов, отгруженной потребителям, и равен разности между валовым оборотом и валовой продукцией. В него входят: стоимость полуфабрикатов своего производства, используемых на предприятии для выпуска готовой продукции, для ремонта оборудования, транспорта, изготовленная оснастка, стоимость израсходованного инструмента и всех видов энергии собственной выработки, услуги заводского транспорта, ремонтных цехов и т.д. Таким образом, валовая продукция определяется разностью между валовым (ВО) и внутризаводским оборотом (ВНО) по формуле:

$$ВП = ВО - ВНО.$$

## Деловая игра 2

**1 Тема (проблема, ситуация)** Расчет натуральных и стоимостных показателей в плане по сбыту

### 2 Концепция игры

Задание 1 Предприятие ООО «Уют» осуществляет пошив постельного белья и находится в одном из районов областного центра с численностью населения 216 тыс. чел. Предприятие работает два года, ежегодно реализуя в среднем 10–15 тыс. комплектов постельного белья. Аналогичную продукцию в указанном районе реализуют городская швейная фабрика (12 тыс. комплектов), а также иногородние швейные предприятия и оптовые поставщики (65000 комплектов). Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Уют». Структура реализации продукции:

Продукция	Удельный вес в объеме, %	Цена единицы, руб
1,5-спальные комплекты постельного белья	60	715
2-спальные комплекты постельного белья	16	860
Пододеяльники	24	385
Простыни	24	204
Наволочки (2 шт. на комплект)	24	126

Определите:

- 1) потенциальный спрос в районе на постельное белье;
- 2) потенциальную емкость рынка постельного белья в районе;
- 3) реальную емкость рынка постельного белья. Составьте план сбыта постельного белья ООО «Уют» на год в натуральных единицах и денежном выражении.

### 3 Роли:

- Зам.директора по развитию
- Главный экономист
- Главный бухгалтер

### 4 Ожидаемый(е) результат(ы)

Изучение и определение в процессе планирования натуральных и стоимостных показателей плана по сбыту, оценка емкости рынка, формирование портфеля продукции с другими разделами плана предприятия.

### 5 Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению

Потенциальный спрос – это максимально возможный размер спроса, который могут предъявить потенциальные потребители той или иной продукции.

Величинами измерения являются:

- численность потенциальных потребителей;
- потенциально возможное количество продаж в натуральных единицах;
- размер потенциальных продаж в стоимостном выражении.

Потенциальная емкость рынка – максимально возможный объем реализации продукции на рынке, когда все потенциальные потребители приобретают товар, исходя из наиболее возможного уровня потребления.

Реальная емкость рынка – это совокупная платежеспособность покупателей на конкретный продукт при текущем уровне цены на этот товар. При помощи выявления реального объема определяется доля предприятия в нужном сегменте рынка. При помощи анализа тенденций изменения емкости становится возможным относительно точное планирование продаж.

Планирование деятельности предприятия в рыночных условиях начинается с оценки реального экономического состояния предприятия, с планирования сбыта продукции, хотя реализация продукции является завершающим этапом деятельности предприятия.

Цель планирования сбыта продукции заключается в том, чтобы своевременно предложить покупателю товары или услуги в таком ассортименте и объеме, который удовлетворил бы его потребности и соответствовал бы профилю производственной деятельности предприятия. План сбыта продукции содержит номенклатуру и ассортимент продукции, объем продаж по каждому виду продукции в натуральных единицах, цены предприятия (планово-расчетные), стоимость продаж (выручка от реализации). Ассортимент продукции уточняется на основе анализа конъюнктуры рынков сбыта соответствующих товаров и конкуренции на них. Объем продаж каждого вида продукции устанавливается исходя из оценки реальной емкости рынка и производственных возможностей предприятия и определяют по формуле:

$$ОП = ТВ + Онп - Окп,$$

где ОП – объем продаж каждого вида продукции в планируемом периоде (месяц, квартал, год), нат. ед.;

ТВ – объем производства продукции (товарный выпуск) в планируемом периоде, нат. ед.;

Онп, Окп – остатки нереализованной продукции каждого вида на складе соответственно на начало и конец планируемого года, нат. ед.

Если предприятие планирует всю изготавливаемую продукцию реализовать покупателям, не создавая запасов на складе готовой продукции, то  $ОП = ТВ$ .

Обобщающим показателем планирования сбыта продукции является стоимость продаж (выручка от реализации), для определения величины которого используется два метода:

1 Метод прямого счета

Выручка от реализации продукции ВР, производимой и реализуемой по договорам, определяется по формуле:

$$ВР = \sum Ц \cdot ОП,$$

где Ц – планово-расчетная цена реализации единицы каждого вида продукции без НДС, руб.;

ОП – объем продаж каждого вида продукции, нат. ед.

2 Расчетный метод (коэффициентный)

Если продукция отгружена потребителю, то независимо от того, оплачена она или нет, выручка от реализации определяется по формуле:

$$ВР = ТП + ОГПнп - ОГПкп,$$

где ВР – планируемый объем выручки от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб. (без НДС);

ТП – стоимость товарной продукции по плану, тыс. руб.;

ОГПнп, ОГПкп – остатки (запасы) готовой продукции на складе предприятия соответственно на начало и конец планируемого периода, тыс. руб.



Если продукция отгружена и оплачена потребителем, то выручка от реализации рассчитывается по формуле:

$$ВР = ТП + ОГП_{нп} - ОГП_{кп} + Онп - Окп,$$

где Онп, Окп – остатки отгруженной, но неоплаченной потребителем продукции соответственно на начало и конец планируемого года.

Остатки готовой нереализованной продукции учитывают по производственной себестоимости. Чтобы включить их в расчет выручки от реализации, необходимо определить их величину в отпускных ценах предприятия. Для этого используются коэффициенты пересчета Кп, которые определяются как отношение объема продаж (реализации) продукции в оптовых ценах предприятия ВРц к объему продаж (реализации) этой продукции по производственной себестоимости

$$ВРц: Кп = ВРц / ВРс.$$

При этом для определения коэффициента пересчета на начало планируемого года принимаются данные IV квартала отчетного года, а для определения коэффициента пересчета на конец планируемого года – данные IV квартала планируемого года.

Размер остатков готовой продукции на складе нормируется предприятием и устанавливается в виде нормы запаса остатков готовой продукции в днях. Чтобы определить размер остатков готовой продукции в натуральных единицах на складе предприятия, можно применить следующую формулу:

$$Огп = ТВ \cdot Нз / Тп,$$

где Огп – остатки готовой продукции на складе на начало или конец планируемого периода, нат. ед.;

ТВ – объем производства (товарный выпуск) продукции по плану, нат. ед.;

Тп – продолжительность планируемого периода, дни (год – 360 дней, квартал – 90, месяц – 30);

Нз – норма запаса (остатка) готовой продукции на складе, дн. Остатки готовой продукции Огп на складе учитываются по производственной себестоимости и рассчитываются по каждому виду продукции как произведение производственной себестоимости единицы продукции по плану пл Сед на нормативный запас этого вида продукции на складе

$$Огп: пл О = С О \cdot гп ед гп$$

**Инструкция по выполнению:** В процессе изучения дисциплины студент должен выполнить 2 задания деловой игры в соответствии с концепцией игры и распределением ролей.

**Критерии оценивания двух заданий деловой игры: 20 баллов**

Каждое задание деловой игры оценивается максимально 10 баллов

- оценка 7-10 баллов выставляется студентам группы, если найдено оптимальное решение, ответ логически выстроен, все расчёты произведены грамотно без ошибок;
- оценка 4-6 балла выставляется студентам группы, если решение найдено эмпирическим способом, все расчёты произведены без ошибок;
- оценка 1-3 балла выставляется студентам группы, если найденное ими решение не оптимально, логика в принятом решении присутствует;
- оценка 0 баллов выставляется студентам подгруппы если логика в принятии решения не присутствует, полученный ими результат не является оптимальным, а расчёты проведены с грубейшими ошибками.

## Ситуационное задание

### Ситуационное задание 1

Новичок на рынке ЭВМ – недавно созданная компания «Информационные технологии» – сформулировала свою миссию как удовлетворение информационных потребностей потребителей всех сегментов рынка. Вопросы для обсуждения: – Корректно ли сформулирована миссия организации? – Насколько верной является такая позиция? Соизмерима ли цель организации с ее ресурсами (в начале деятельности фирмы, без сомнения, достаточно ограниченными)? – Не целесообразно ли было начинающей

компания ограничить свое предназначение более скромными рамками, например, производством оборудования для обработки текстов, микро ЭВМ для бытовых целей и т. д.?

### **Ситуационное задание 2**

Вы менеджер крупной строительной компании, планирующей выход на строительный рынок соседнего региона. Вопросы для обсуждения: – Анализ каких факторов внешней среды (экономических, политических, рыночных, технологических, международных, факторов конкуренции) вы уделите особое внимание? Обоснуйте свою позицию. – Какова последовательность действий компании по осуществлению задуманного? – Какие стратегии ценообразования могут быть разработаны при выходе на новый региональный рынок?

**Критерии оценивания 2-х ситуационных заданий – 20 баллов;** Каждое ситуационное задание оценивается максимально в 10 баллов

- 9-10 баллов – ситуационное задание решено верно, результаты интерпретированы, даны аргументированные ответы на поставленные вопросы;

- 7-8 баллов – ситуационное задание решено верно, результаты интерпретированы, даны краткие недостаточно аргументированные ответы на поставленные вопросы;

- 4-6 баллов - ситуация разобрана частично, ответы на поставленные вопросы недостаточно аргументированы.

- 0-3 баллов - ситуация не разобрана или разобрана частично, даны не аргументированные ответы на поставленные вопросы, отсутствует логика рассуждений.

## **Вопросы для собеседования**

### Раздел 1

1. Охарактеризуйте сущность и цели индикативного планирования.
2. Охарактеризуйте сущность и отличие различных подходов к организации индикативного планирования на примере различных стран.
3. Что собой представляет механизм индикативного планирования и его основные элементы?
4. В чем сущность эволюции форм индикативного планирования?
5. Существует ли индикативное планирование в России?

### Раздел 2

6. Планирование коэффициента выполнения норм выработки
7. Методы определения потребности в материальных ресурсах для основного производства.
8. Порядок расчета потребности в оборудовании по следующим направлениям: для замены, для увеличения производственной мощности, для научно-исследовательских работ, на ремонтно-эксплуатационные нужды.
7. Балансы материально-технического обеспечения предприятия. Основные источники покрытия потребности в материальных ресурсах
8. Оценка эффективности использования различных систем учета и распределения затрат, калькулирование и анализ себестоимости продукции для обоснования управленческих решений на основе данных управленческого учета.
9. Основные бюджеты организации: бюджет доходов и расходов (БДиР); бюджет движения денежных средств (БДДС).
10. Формирование принципов ценообразования.
11. Определение точки безубыточного производства и желаемой прибыли в процессе финансового планирования и прогнозирования.

**Инструкция по выполнению:** Студенту следует ответить на 2 вопроса при собеседовании.

**Критерии оценивания двух вопросов: 10 баллов**

Критерии оценивания каждого вопроса: максимально 5 баллов

- 4-5 баллов - даны аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 2-3 балла – даны краткие недостаточно аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 1 балл – на вопрос дан частичный ответ, который недостаточно аргументирован.
- 0 баллов – Ответ на вопрос не аргументирован, отсутствует логика рассуждений.

### Комплект задач

**Задача 1.** Выпуск товарной продукции в отпускных ценах предприятия запланирован на 4300 тыс.руб. Остаток нереализованной продукции на начало года равен 320 тыс.руб. Планируемый остаток нереализованной продукции на конец планового года – 290 тыс.руб. Стоимость реализованной продукции в сопоставимых ценах за прошлый год – 3950 тыс.руб.

Определить объем реализации на планируемый год; планируемое увеличение объема реализации.

**Задача 2** Составьте план сбыта продукции предприятия на год и определите выручку от реализации, используя следующие данные. План производства продукции:

Изделие	Остаток нереализованной продукции на складе на начало года, шт.	Плановый объем производства, шт.	Плановая цена руб./шт.
А	6	320	16805
Б	9	1200	3240
В	15	500	1250
Г	10	300	18530

Норматив остатка готовой продукции на складе на конец года – 3 дня.

**Задача 3.** Предприятие состоит из четырех цехов. Цех 1 – заготовительный, цехи 2, 3, 4 специализируются на изготовлении конкретных видов продукции и имеют заказы на планируемый год.

Определить плановую выручку от реализации продукции по предприятию на год на основе следующих данных.

Цех	По плану на год, тыс.руб.	
	Стоимость продукции, всего	в т.ч. полуфабрикатов для других цехов
Цех 2	47201	14182
Цех 3	37877	75753
Цех 4	3791	-

Пояснение: полуфабрикаты, подлежащие переработке в других цехах, не являются реализованной продукцией.

**Задача 4.** Согласно договорам на планируемый год, кирпичный завод должен поставить 2 332 тыс. шт. керамического кирпича двух видов: облицовочного и обычного М-100, при этом облицовочный 26 кирпич по объему составляет 6 % от объема кирпича М-100. 85 % всего объема керамического кирпича будет поставлено специализированным строительным организациям и 15 % – индивидуальным застройщикам.

Строительные организации 20 % кирпича израсходуют на производственное строительство, а 80 % – на жилищное. Индивидуальные застройщики приобретают кирпич для жилищного строительства.

Составьте план сбыта продукции в натуральных единицах (тыс. шт.) по ассортименту, потребителям и назначению.

**Задача 5.** Определите запланированный годовой объем реализации машиностроительного завода и плановый размер его увеличения (%) по сравнению с отчетным (прошлым) годом на основании следующих данных:

- запланированный выпуск товарной продукции 6,4 млн.руб.;
- остаток товарной продукции на складе на 1 января планового года 0,6 млн. руб.;
- стоимость отгруженной, но не оплаченной заказчиком продукции на 1 января планового года 0,2 млн. руб.;
- планируемый остаток товарной продукции на конец планового года 0,4 млн. руб.;
- планируемая стоимость отгруженной, но не оплаченной заказчиком продукции на конец планового года 0,1 млн. руб.;
- объем реализованной продукции за прошлый год в сопоставимых ценах 5,6 млн. руб.

**Задача 6.** В отчетном году на заводе из собственного материала было выработано готовой продукции на 375 тыс. руб., а из материалов заказчика – на 120 тыс. руб., включая стоимость материала заказчика на сумму 40 тыс. руб.

Реализовано полуфабрикатов по специальному заказу на 15 тыс. руб., отпущено электроэнергии, выработанной на заводе, на сторону на 8 тыс. руб.

Определите объем товарной и валовой продукции.

**Задача 7.** Планом цеха на год предусмотрено производство изделия А в количестве 76 000 шт. В цехе установлено 40 станков.

Трудоемкость изготовления одного изделия А составляет 2 ч. Режим работы цеха: прерывная неделя, 2 смены по 8 ч каждая. Простои в плановом ремонте составляют 2 % номинального фонда времени работы одного станка.

Определите: 1) годовую производственную мощность цеха по производству изделия А; 2) планируемый коэффициент использования производственной мощности.

**Задача 8.** В цехе 25 станков. Норма времени на обработку изделия – 0,48 нормо-часов.

Режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8,0 ч.

В году 242 рабочих дня. Регламентированные простои оборудования в ремонте составляют 3%. Коэффициент использования мощности – 0,89.

Определить производственную мощность и его производственную программу.

**Задача 9.** Мебельное предприятие на производственной площади 700 м осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч.

Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену.

Определить:

- 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов;
- 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов;
- 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

**Задача 10.** Месячная производственная программа цеха составляет 5000 изделий.

Трудоемкость токарных операций равна – 0,65 нормо-часов, шлифовальных – 0,2 нормо-часа.

Планируемый коэффициент выполнения норм – 105%. Режим работы – двухсменный (месячный фонд времени составляет 330 часов).

Определить расчетное и фактически принятое количество оборудования и коэффициент загрузки каждой группы оборудования; а также производственную мощность цеха.

**Задача 11.** Определите плановый рост производительности труда по сравнению с базисным периодом. Выработка на одного работающего в базисном году составила 52000 руб. На планируемый год валовая продукция предусмотрена в сумме 84200 тыс.руб.при численности промышленно-производственного персонала 1452 человек.

**Задача 12.** Разработайте план повышения производительности труда исходя из следующих данных:

- среднесписочная численность – 525 чел., в том числе по категориям: основные рабочие – 325 чел., вспомогательные рабочие – 125 чел., остальные – руководители, специалисты и служащие;
- внедрить новые технологические процессы, способствующие снижению трудоемкости выпускаемой продукции на 14%;
- снизить брак с 1,5 до 0,8%;
- внедрить мероприятия по увеличению уровня перевыполнения норм с 105 до 113%;
- плановый фонд рабочего времени на одного рабочего составит 1750 ч. вместо 1790 ч.

**Задача 13.** В цехе планируется провести ряд мероприятий: увеличить полезный фонд времени работы с 1790 ч. до 1825 ч., в цехе работают 225 чел., а также снизить трудоемкость выпускаемых изделий на 5 % и понизить брак с 3 до 1%.

Определите плановое повышение производительности труда.

**Задача 14.** Разработайте план повышения производительности труда исходя из следующих данных:

- среднесписочная численность – 356 чел., в том числе по категориям: основные рабочие – 158 чел., вспомогательные рабочие – 56 чел., остальные – руководители, специалисты и служащие;
- за счет улучшения и модернизации снизить численность основных рабочих на 5%;
- полностью устранятся потери на брак (ранее составляли 1,5%);
- внедрить мероприятия по увеличению уровня выполнения норм с 98% до 108%;
- плановый фонд рабочего времени на одного рабочего составит 1820 ч. вместо 1790 ч.

**Задача 15.** В отчетном году потери рабочего времени составили 8 %. Благодаря внедрению ряда мероприятий эти потери должны сократиться до 5 %. Удельный вес производственных рабочих в общей численности ППП составлял в отчетном году 45 %. а в планируемом – 50 %.

Определить запланированный рост производительности труда за счет этих мероприятий.

**Задача 16.** В результате внедрения поточной сборки приборов объем производства на участке возрастет на 45%. а численность работников увеличится на 15 %.

Определить рост производительности труда.

**Задача 17.** Определить планируемый рост производительности труда за счет изменения структуры производственной программы, если известно, что трудоемкость 1000 руб. сравнимой продукции в отчетном году составляла 182,5 ч., а на плановый год установлена в 171,6 ч. и что сравнимая продукция в общей программе составляла 93%.

**Задача 18.** Определить полную себестоимость и цену реализации изделия. Исходные данные:

1. Цеховая себестоимость изделия, руб./шт. – 82,4, в том числе, основная заработная плата производственных рабочих, руб./шт. – 5,1.
2. Расходы по годовым сметам предприятия: – общехозяйственные расходы, тыс.руб./год – 4605,0; – коммерческие расходы, тыс.руб./год – 701,0.
3. Годовой фонд основной заработной платы производственных рабочих, тыс.руб./год – 9511,0.
4. Производственная себестоимость товарной продукции, тыс. руб./год – 69934,0.
5. Планируемая прибыль на изделие, руб./шт. – 15,0.

**Задача 19.** На производство 4 000 электродвигателей планируется израсходовать материалов на сумму 976 тыс. руб., электроэнергии на технологические цели – на сумму 80 тыс. руб. Заработная плата производственных рабочих – 150 тыс. руб.

Общепроизводственные расходы составляют 400 тыс. руб., общехозяйственные – 33 % от общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы приняты в размере 2 % от производственной себестоимости. Страховые взносы и взносы за травматизм – 30,5 %.

Определить:

- 1) цеховую, производственную и полную себестоимость одного электродвигателя по плану;
- 2) составить плановую калькуляцию себестоимости электродвигателей.

**Задача 20.** Согласно плановой смете затрат на производство, затраты на материалы составили 2 180 тыс. руб., расходы на оплату труда – 540 тыс. руб., амортизационные отчисления – 135 тыс. руб., страховые взносы и взносы за травматизм – 30,5 %, прочие расходы – 87 тыс. руб., коммерческие расходы составляют 2 % от производственной себестоимости.

Стоимость товарной продукции планируется в сумме 4 025 тыс. руб. Средняя цена одного изделия – 805 руб. Определить:

- 1) производственную и полную себестоимость всего объема продукции;
- 2) себестоимость одного изделия;
- 3) затраты на 1 руб. товарной продукции.

**Инструкция по выполнению:** Студенту следует выполнить 2 задачи.

**Критерии оценивания двух задач: 10 баллов**

Критерии оценивания одной задачи: максимально 5 баллов

- 4-5 баллов - задача решена верно, результаты интерпретированы, даны аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 2-3 баллов – задача решена верно, результаты интерпретированы, даны краткие недостаточно аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 1 балл – задача решена частично, ответы на поставленные вопросы недостаточно аргументированы.
- 0 баллов - задача не решена, даны неаргументированные ответы на поставленные вопросы, отсутствует логика расчетов.

### Темы докладов

#### Раздел 1

1. Сущность и функции рыночного планирования.
2. Предмет и методология стратегического планирования на предприятии.
3. Предмет и методология тактического планирования на предприятии.
4. Виды и содержание внутрихозяйственного планирования.
5. Классификация и характеристика нормативов и норм.
6. Трудовые нормативы, их виды и назначение.
7. Материальные нормативы, их виды и применение.
8. Методы разработки плановых нормативов и норм.
9. Необходимость, сущность и принципы стратегического планирования.
10. Основные компоненты стратегического планирования.
11. Технология планирования стратегии.

#### Раздел 2

12. Содержание плана производства предприятия.
13. Основные показатели плана производства.
14. Планирование производственной мощности предприятия.
15. Планирование потребности в персонале.
16. Планирование производительности труда.
17. Планирование снижения трудоемкости продукции.
18. Планирование фонда оплаты труда персонала.
19. Планирование себестоимости продукции.
20. Составление сметы затрат на производство.
21. Планирование прибыли на предприятии.
22. Распределение плановой прибыли.
23. Планирование рентабельности производства.

24. Составление баланса доходов и расходов.
25. Содержание и разработка бизнес-плана проекта.
26. Виды и критерии экономической эффективности планов.
27. Расчет показателей эффективности планов-проектов.

**Инструкция по выполнению:** Студенту в процессе изучения дисциплины следует выполнить 2 доклада. Максимальная оценка за выполнение каждого реферата 5 баллов.

**Критерии оценивания двух докладов: 20 баллов**

Критерии оценивания одного доклада: максимально 10 баллов

- 8-10 баллов выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, возможность практической адаптации полученных знаний, грамотное и логически стройное изложение материала, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- 4-7 балла, если показано наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, возможность практической адаптации полученных знаний, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- 1-3 балла, если показано наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов;
- 0 баллов, если содержание доклада не связано с рассматриваемым вопросом, наличие грубых ошибок и непонимание сущности излагаемого материала, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## Приложение 2

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются методологические основы управления процессами принятия и реализации стратегических и тактических решений, механизма их появления в сценариях экономического развития организации, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки разработки и реализации функциональных (инновационных) стратегий, программ, проектов.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических

словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### **Методические рекомендации по написанию контрольной работы по дисциплине «Стратегическое и тактическое планирование» предназначены для магистрантов заочной формы обучения**

Исходными данными для выполнения контрольной работы могут служить нормативные правовые акты, учебники и учебные пособия, статистические данные и результаты социологических исследований, представленные в задании и др.

Выбор варианта контрольной работы определяется, в основном, по последнему числу номера зачетки магистранта.

Последняя цифра в номере зачетки	Номер варианта	Рекомендации
0	0	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,0</b> ,
1	1	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,1</b>
2	2	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,2</b>
3	3	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,3</b>
4	4	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,4</b>
5	5	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,5</b>
6	6	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,6</b>
7	7	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,7</b>
8	8	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,8</b>
9	9	Исходные данные таблиц №1; №2; №3 умножаются на <b>коэффициент 1,9</b>

### **Требования к оформлению контрольной работы**

Контрольная работа может быть оформлена рукописным или машинописным способом в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный.

#### *Параметры страницы*

Размер бумаги – А4 (297x210 мм). Ориентация страницы – книжная.

Левое поле – 3 см. Верхнее поле – 2 см. Правое поле – 1,5 см. Нижнее поле – 2 см.

#### *Формат шрифта*

Шрифт – Times New Roman. Размер шрифта – 14 пт. Выравнивание – по ширине. Отступ первой строки – 1,25 см (пять знаков). Межстрочный интервал – 1,5.

Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту (нумерация страниц - автоматическая). Номер страницы проставляется в



центре нижней части листа без точки. В общую нумерацию включают титульный лист, план работы, но номер страницы на них не проставляют.

Таблицы должны иметь названия и порядковую нумерацию. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей. Таблицы основной части текста нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Графический материал следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Слово «Рисунок» и его номер приводят под графическим материалом.

В приложениях помещается материал, дополняющий контрольную работу и носящий вспомогательный характер. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания алгоритмов и т.д. В тексте контрольной работы на все приложения должны быть даны ссылки.

### Задания на выполнение контрольной работы

#### Задание №1 «Аналитическое исследование вероятности проявления рисков при планировании предпринимательской деятельности»

*Условие для выполнения задания 1.* Для оценки степени риска (расчёт по таблице 1) сначала определяется средняя экономическая рентабельность, затем дисперсия и стандартное отклонение. На основе данных экономической рентабельности, к примеру, за 10 лет делается расчет дисперсии и прогнозируется ЭР (экономическая рентабельность) в следующем году. Определяется вероятность повторения признака, произведение вероятности на ЭР, квадрат последнего значения умножается на вероятность. Сумма всех значений в последнем столбце (см. таблица 1) дает дисперсию - 16. Квадрат из дисперсии должен быть равен стандартному отклонению.

Таблица 1 - Расчёт дисперсии

ЭР, %	Вероятность, %	ЭР x вероятность, %	Фактическая ЭР – Средняя ЭР	(фактическая ЭР – средняя ЭР) <sup>2</sup> x вероятность
8	0,1	?	?	?
9	0,1	?	?	?
10	0,1	?	?	?
14	0,3	?	?	?
15	0,1	?	?	?
17	0,2	?	?	?
22	0,1	?	?	?
	Итого?	Средняя ЭР?		Дисперсия? Стандартное отклонение?

Статистический способ расчета степени риска требует наличия большого массива данных, что является в ряде случаев затруднительным.

Статистический метод может быть дополнен *экспертным*. Определение риска необходимо для принятия важных инвестиционных решений. Определяя оптимальность того или иного проекта, предприниматель рассматривает во взаимосвязи с другими проектами, с уже налаженными видами деятельности. Если увеличивается отдача по одному проекту (виду деятельности), то отдача по другому проекту может расти или наоборот, уменьшаться. Для измерения взаимосвязи между какими-либо видами деятельности в статистике используется *показатель корреляции*, который будет рассчитан в задании №2.

#### Задание №2 «Исследование бизнес-портфеля организации»

### *Теоретическое обоснование*

Для измерения взаимосвязи между какими-либо видами деятельности в статистике используется *показатель корреляции*.

*Корреляция* — это связь между признаками, заключающаяся в изменении средней величины одного из них в зависимости от изменения значения другого. Корреляция может быть положительной или отрицательной. Если среднее значение какого-либо признака изменяется в одном направлении с изменением значения другого признака, говорят о положительной корреляции между ними. Допустим, с ростом доходов от производства процессоров увеличиваются доходы от производства системных плат. Если эти изменения разнонаправлены, то между данными признаками существует отрицательная корреляция. К примеру, с ростом доходов от производства бытовой химии доходы от производства моющих средств уменьшаются.

Расчет корреляции делается на основе данных отклонений от среднего значения (см. таблицу 2).

*Условие для выполнения задания 2.* Предприятие специализируется на производстве бытовой химии (стиральные порошки, чистящие средства, хозяйственное мыло и т.д.), и необходимо решить, чем выгоднее дополнить данное производство: производством моющих средств (шампунь, лосьон и т.д.) или хозяйственной утварью (тазы, мыльницы и т.д.) Ясно, что формирование успешного бизнес-портфеля зависит от целого ряда факторов, однако используемый метод позволит определить насколько те или иные бизнес-единицы, в данном случае продукты, взаимосвязаны между собой в плане экономической отдачи от проектов. Диверсификация с отрицательной корреляцией несколько уменьшает совокупную отдачу на предприятии, но сокращает риск резкого уменьшения доходов. Так, при составлении программы инвестиций можно уменьшить риск путем выбора проектов, находящихся в отрицательной корреляции между собой.

Таблица 2 - Расчёт корреляции

год	Отдача по каждому проекту			Отклонения от среднего значения			Корреляция	
	Бытов. химия	Моющие средства	Утварь	Бытовая химия	Моющие средства	Утварь	Бытовая химия – Моющие средства	Бытовая химия – Утварь
2010	9	9	9	?	?	?	?	?
2011	14	16	12	?	?	?	?	?
2012	14	8	9	?	?	?	?	?
2013	8	8	11	?	?	?	?	?
2014	15	10	8	?	?	?	?	?
2015	17	13	5	?	?	?	?	?
2016	17	13	6	?	?	?	?	?
2017	10	10	7	?	?	?	?	?
2018	14	10	6	?	?	?	?	?
2019	22	13	7	?	?	?	?	?
Средняя отдача	?	?	?				Итого?	Итого?

### **Задание №3 «Контроль качества производимой продукции методом Парето»**

#### *Теоретическое обоснование*

*Диаграмма Парето* — известный метод, применяемый японскими группами качества для исследования проблем, связанных с дефектами. В соответствии с принципом Парето, любой дефект представляет собой результат действия целой группы причин, одна или две из которых выступают в качестве доминирующих. В системе контроля качества метод Парето используют для определения тех главных причин брака, которые ведут к

самым существенным издержкам производства. Поскольку 80 % издержек приходится только на 20% всех возможных причин, то именно на их поиске и сосредотачиваются все усилия.

*Диаграмма Парето* объединяет гистограмму и кумуляту, размещенных на прямоугольной основе системы координат. *Гистограмма* представляет собой набор столбиков, которые иллюстрируют измеряемую величину, например, количество сведенных в конкретные группы дефектов. *Кумулята* — это возрастающая ломаная линия, отражающая процесс последовательного наращивания столбиков диаграммы.

При использовании диаграмм Парето составляющие, по которым производится анализ, объединяются в три группы: А,В,С.

В первую группу объединяют три фактора, которые по своей величине превосходят все остальные и располагают их в порядке убывания. Во вторую группу заносят три последующие фактора, в третью - все остальные факторы, выделяя в качестве последнего «прочие», т.е. которые не удалось разделить на составляющие.

Если проводить стоимостный анализ, то на группу А приходится 70-80% всех затрат, на группу В - 10-25 %, на группу С - 5-10 %.

*Условие для выполнения задания 3.* Рассмотрим пример построения диаграммы Парето по данным о браке в производстве кровельных листов (см. таблицу 3).

Таблица 3 - Данные о браке в производстве кровельных листов

Вид брака	Количество некачественных изделий, шт.	Потери от брака в денежном выражении, тыс.руб.	Потери от брака в процентном выражении, %
1. Боковые трещины	140	5,4	?
2. Шелушение краски	3400	3,7	?
3. Коробление	900	62,0	?
4. Отклонение от перпендикулярности	320	20,0	?
5. Грязная поверхность	1320	4,5	?
6. Винтообразность	1250	8,5	?
7. Трещины по поверхности	820	10,0	?
8. Боковой изгиб	420	30,0	?
9. Прочие причины	600	10,2	?
ИТОГО	?	$\Sigma = ?$	100%

*Порядок построения диаграммы* следующий:

- Сбор данных о количестве видов брака, подсчет суммы потерь по каждому из видов.
- Виды брака располагают на графике в порядке убывания суммы потерь (см. рис.2). По оси абсцисс откладывают виды брака, по оси ординат - суммы
- Строится гистограмма, где каждому виду брака соответствует свой столбик. Вертикальная сторона столбика соответствует величине потерь от данного вида брака.
- Вычерчивается кумулятивная кривая (кривая Лоренца). На правой стороне графика откладывают значение кумулятивного процента, рассчитанного по трем группам: А, В, С. Например, в данном случае берется сумма процентов видов брака 3,8,4 (коробление, боковой изгиб, отклонение от перпендикулярности), и она откладывается на процентной шкале на уровне соответствия ее видам брака. Остальные группы В, С рассчитываются аналогичным образом.
- На построенной диаграмме Парето указывают название, число данных, процент брака, сумму потерь.
- Метод Парето дает наглядное представление о видах брака, вызывающих наибольшие потери. На японских предприятиях диаграмма вывешивается на стендах в рабочих группах

- бригадах, кружках качества для получения своевременной информации и принятия соответствующих мер.

12. Диаграмма Парето - это метод, основанный на статистических данных, позволяющий быстро осуществлять диагностику дефектов с целью дальнейшего устранения слабых мест в системе управления качеством. Используемые приемы диагностирования, выявления проблем, поиска оптимальных мер по усовершенствованию механизма функционирования систем управления требуют от руководителей знаний и навыков исследовательской работы.

Менеджер в своей деятельности, в какой бы функциональной подсистеме он не работал, должен владеть определенным комплексом наработанных исследовательских методов, иметь способность к самостоятельной формулировке и выдвижению гипотез, разработке задач исследования и их воплощению в жизнь в условиях ограничения времени и средств

**Инструкция по выполнению:** В процессе изучения дисциплины студент должен выполнить 3 задания контрольной работы в соответствии с представленными условиями и алгоритмом решения.

**Критерии оценивания трех заданий контрольной работы: 100 баллов**

*Задание 1 и 2* оценивается максимально 30 баллов

- оценка 21-30 баллов выставляется студенту, если найдено оптимальное решение, ответ логически выстроен, все расчёты произведены грамотно без ошибок;
- оценка 11-20 баллов выставляется студенту, если решение найдено эмпирическим способом, все расчёты произведены без ошибок;
- оценка 3-10 баллов выставляется студенту, если найденное им решение не оптимально, логика в принимаемом решении присутствует;
- оценка 0 -2 баллов выставляется студенту, если логика в принятии решения не присутствует, полученный ими результат не является оптимальным, а расчёты проведены с грубейшими ошибками.

*Задание 3* оценивается максимально 40 баллов

- оценка 31-40 баллов выставляется студенту, если найдено оптимальное решение, ответ логически выстроен, все расчёты произведены грамотно без ошибок;
- оценка 21-30 баллов выставляется студенту, если решение найдено эмпирическим способом, все расчёты произведены без ошибок;
- оценка 11-20 баллов выставляется студенту, если найденное им решение не оптимально, логика в принимаемом решении присутствует;
- оценка 0-10 баллов выставляется студенту, если логика в принятии решения не присутствует, полученный ими результат не является оптимальным, а расчёты проведены с грубейшими ошибками.