



МЧС РОССИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования**

**«Уральский институт Государственной противопожарной службы Министерства
Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям
и ликвидации последствий стихийных бедствий»**

Кафедра государственной службы и кадровой политики

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины

Направление подготовки

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(уровень бакалавриата)**

Профиль – Управление в кризисных ситуациях

**Екатеринбург
2024**

Составитель:

Доцент кафедры ГС и КП
к.ф.-м.н., доцент



Захарова Л.А.

Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины подготовлены в помощь обучающимся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), для освоения учебного материала по учебной дисциплине «Планирование и проектирование организаций».

Рассмотрены на заседании кафедры государственной службы и кадровой политики «27» июня 2024 г., протокол № 17.

© ФГБОУ ВО Уральский институт ГПС МЧС России, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Аудиторная работа (лекции, практические занятия)	6
2. Самостоятельная работа студента (формы самостоятельной работы, темы с вопросами для самостоятельной работы)	31
3. Промежуточная аттестация	42
4. Критерии оценивания и показатели сформированности компетенций для промежуточного контроля	50
5. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины	51

Пояснительная записка

Целью освоения дисциплины «Планирование и проектирование организаций» является формирование теоретических знаний и практических навыков по организации и осуществлению стратегического управления, ознакомление с методиками стратегического управления в деятельности федеральных, региональных и муниципальных органов управления, а также органов управления отраслей, корпораций, предприятий, фирм и организаций.

Для достижения данной цели предусматривается решение следующих основных задач:

- овладеть теоретическими основами стратегического анализа, планирования и контроля на различных уровнях управления;
- освоить методики разработки стратегического развития предприятий, муниципальных образований и регионов;
- овладеть навыком принятия стратегических решений на уровне организации;
- овладеть навыком разработки стратегических проектов на уровне предприятия, муниципального образования и региона.

Для изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:

Результат освоения образовательной программы	Содержание компетенции	Результат обучения по дисциплине
РО-3.1 Способность использовать основы экономических знаний в профессиональной деятельности	ПКо-3. Способность к участию в процессах бюджетного планирования и оценки эффективности бюджетных расходов	Знает: специфику и структуру процесса бюджетного планирования и методы оценки эффективности бюджетных расходов Умеет: выделять виды и структуру бюджетного планирования, отбирать методы оценки эффективности бюджетных расходов Владеет: навыками участия в процессе бюджетного планирования и оценке эффективности бюджетных расходов
РО-3.2 Способность производить расчет объема и стоимости проведения проектируемых мероприятий, в том числе возникающих в результате чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера	ПКо-3. Способность к участию в процессах бюджетного планирования и оценки эффективности бюджетных расходов	Знает: специфику и структуру процесса бюджетного планирования и методы оценки эффективности бюджетных расходов Умеет: выделять виды и структуру бюджетного планирования, отбирать методы оценки эффективности бюджетных расходов Владеет: навыками участия в процессе бюджетного

		планирования и оценке эффективности бюджетных расходов
	<p>ПКо-7. Способен принимать участие в проведении кадрового анализа и планирования, с учетом организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах, использовать оптимальные кадровые технологии в деятельности государственного органа или органа местного самоуправления.</p>	<p>Знает: технологию кадрового анализа и планирования, с учетом организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах, а также другие современные кадровые технологии</p> <p>Умеет: подбирать оптимальные кадровые технологии (в том числе кадрового анализа и планирования) с учетом организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах</p> <p>Владеет: навыками реализации кадровых технологий (в том числе кадрового анализа и планирования) с учетом организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах</p>
<p>РО-4.1 Способность использовать теорию и технологии современного управления в профессиональной деятельности</p>	<p>ПКо-7. Способен принимать участие в проведении кадрового анализа и планирования, с учетом организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах, использовать оптимальные кадровые технологии в деятельности государственного органа или органа местного самоуправления.</p>	<p>Знает: технологию кадрового анализа и планирования, с учетом организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах, а также другие современные кадровые технологии</p> <p>Умеет: подбирать оптимальные кадровые технологии (в том числе кадрового анализа и планирования) с учетом</p>

		<p>организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах</p> <p>Владеет: навыками реализации кадровых технологий (в том числе кадрового анализа и планирования) с учетом организационных целей, бюджетных ограничений и потребности системы государственного и муниципального управления в кадрах</p>
	<p>ПКо-10. Способность к организации основных процессов в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации корпоративной социальной политики).</p>	<p>Знает технологии основных процессов в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации корпоративной социальной политики)</p> <p>Умеет подбирать кадровые технологии в соответствии с заданным процессом в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации корпоративной социальной политики)</p> <p>Владеет базовыми навыками организации основных процессов в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации корпоративной социальной политики)</p>
<p>РО-4.3 Способность применять математические, статистические, информационные методы в анализе системы государственного и</p>	<p>ПКо-10. Способность к организации основных процессов в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации</p>	<p>Знает технологии основных процессов в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации</p>

муниципального управления проектировании управленческих решений	при	корпоративной социальной политики).	корпоративной социальной политики) Умеет подбирать кадровые технологии в соответствии с заданным процессом в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации корпоративной социальной политики) Владеет базовыми навыками организации основных процессов в системе управления персоналом (обеспечение персоналом, оценка и аттестация персонал, развитие персонала, организация труда и оплата персонала, организации корпоративной социальной политики)
---	-----	-------------------------------------	---

Структура и содержание учебной дисциплины **«Планирование и проектирование организаций»:**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, или 144 академических часов.

Тематический план изучения дисциплины

№ п/п	Наименование темы
1	Функции, задачи и принципы стратегического управления
2	Система планов предприятия
3	Планирование производства и реализации продукции
4	Планирование роста экономической эффективности предприятия
5	Планирование МТО
6	Планирование по труду и кадрам
7	План по себестоимости, прибыли и рентабельности
8	План по фондам экономического стимулирования
9	Организация планирования
10	Планирование потенциала организации
11	Формирование организационных структур управления с учетом планирования
12	Госзаказ в системе планирования
13	Проектирование организационных коммуникаций
14	Проектирование организационной культуры
15	Проектирование организационных изменений
Промежуточная аттестация – экзамен в седьмом семестре	

1. Аудиторная работа

ТЕМА 1. Функции, задачи и принципы стратегического управления

Вопросы для изучения:

1. Чем различаются понятия «миссия», «цель», «задача»?
2. Как можно определить стратегическую установку организации?
3. Каковы правила проведения SWOT-анализа и составления матрицы?
4. Укажите три уровня стратегии, разрабатываемых в организации.
5. Каковы шаги по выработке стратегических вариантов?

Основные понятия и категории: миссия, цель, задача, стратегия, стратегический анализ организации, дерево целей

ТЕМА 2. Система планов предприятия

Вопросы для изучения:

1. Какие факторы организационного окружения стимулируют развитие системы внутриорганизационного планирования?
2. Каковы преимущества формального планирования?
3. Каковы недостатки формального планирования?
4. Каковы особенности планов, разрабатываемых на разных уровнях управления?
5. Опишите этапы или стадии формального планирования;

Основные понятия и категории: функция планирования, формальное планирование, этапы формального планирования, стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование, организационные цели, дерево целей.

ТЕМА 3. Планирование производства и реализации продукции Вопросы для изучения дисциплины:

1. Какие факторы влияют на выбор номенклатур производимой продукции на предприятии?
2. Каковы особенности рынка потребительских товаров?
3. Опишите структуру текущего годового плана производства на предприятии.
4. Назовите основные показатели плана производства.
5. Как происходит планирование производственных программ различных производственных подразделений организации?

Решение типовых задач по теме

1. Предприятие ООО «Хозяйка» 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 (65 тыс. комплектов).

Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка».

Продукция	Удельный вес в объеме, %	Цена ед. руб
1,5-х спальные комплекты постельного белья	60	715
2 -х 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 «Хозяйка» на год в натуральных единицах и денежном выражении.

Решение:

Если исходить из предположения, что одним комплектом белья могут пользоваться одновременно два человека, то потенциальный спрос на постельное белье в расчете на год составит 108 000 комплектов ($216\,000 : 2 = 108\,000$).

Потенциальная емкость рынка составляет 31 000 комплектов ($108\,000 - 12\,000 - 65\,000 = 31\,000$), что характеризует свободную нишу рынка этой продукции.

Реальная емкость рынка – это то количество постельного белья, которое ООО «Хозяйка» собирается изготовить и поставить на рынок в плановом году. Поскольку предприятие работает два года и в среднем ежегодно реализует 10–15 тыс. комплектов белья, то, исходя из возможностей роста объемов производства, плановый объем продаж можно принять в размере 20 000 комплектов, поэтому реальная емкость рынка составит 20 000 комплектов.

План сбыта продукции составляется на основе сложившегося ассортимента. Объем продаж каждого вида постельного белья определяется планом сбыта всей продукции и удельным весом каждого вида продукции, указанным в условии задачи.

План сбыта продукции на год ООО «Хозяйка»

Продукция	Объем продаж, шт	Цена единицы, руб	Выручка от реализации, тыс. руб
1,5-х спальные комплекты постельного белья	12 000	715	8 580
2 -х спальные комплекты постельного белья	3 200	860	2 752
Пододеяльники	4 800	385	1 848
Простыни	4 800	204	979,2
Наволочки (2 шт на комплект)	9 600	126	1 209,6
Итого			15 368,8

2. Обувная фабрика «Малыш» специализируется на производстве детской обуви. Производство и реализация детской обуви на планируемый квартал характеризуется следующими данными.

План производства продукции

Обувь	Объем производства, пар	Остаток нереализованной продукции на складе, пар		Цена, р./пара
		На начало квартала	На конец квартала	
Ботинки	2000	-	120	530
Туфли	3 2000	100	300	320
Сапожки	1800	250	50	870
Полуботинки	3900	100	-	385

Определите:

- 1) объем продаж каждого вида обуви, нат.ед.;
- 2) планируемую выручку от реализации обуви за квартал, тыс. р.

Решение

Объем продаж обуви каждого вида определяется на основе формулы :

$$ОП = ТВ + О_{НП} - О_{КП},$$

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.;

О_{НП}, О_{КП} – остатки нереализованной продукции каждого вида на складе соответственно на начало и конец планируемого года, нат. ед.

Ботинки: $2000 + 0 - 120 = 1880$ пар

Туфли: $3200 + 100 - 300 = 3000$ пар

Сапожки: $1800 + 250 - 50 = 2000$ пар

Полуботинки: $3900 + 100 - 0 = 4000$ пар

План сбыта продукции

Обувь	Объем продаж, пар	Цена, руб	Выручка от реализации, тыс. руб.
Ботинки	1 800	530	996,4
Туфли	3 000	320	960,0
Сапожки	2 000	870	1 740
Полуботинки	4 000	385	1 540
Итого:			5 236,4

3. Составьте план сбыта продукции ЗАО «Мебель» на год и определите выручку от реализации, используя следующие данные.

План производства продукции

Продукция	Остаток нереализованной продукции на складе на начало года, шт	Плановый объем производства, шт	Плановая цена, р/шт
Шкафы книжные	6	1 500	6 840
Стол� обеденные	9	800	3 240
Стол� письменные	15	1 260	7 250
Шкафы для посуды	10	300	9 530

Норматив остатка готовой продукции на складе на конец года – 4 дня.

Решение

Объем продаж каждого вида продукции определяется исходя из объема выпуска продукции с учетом остатков готовой продукции на складе на начало и конец года рассчитывается по формуле:

$$ОП = ТВ + О_{НП} - О_{КП},$$

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.;

О_{НП}, О_{КП} – остатки нереализованной продукции каждого вида на складе соответственно на начало и конец планируемого года, нат. ед.

Остатки готовой продукции на складе на конец года следует рассчитать по формуле:

$$О_{ГП} = \frac{ТВ}{T_{п}} \times H_{з}$$

где О_{ГП} – остатки готовой продукции на складе на начало или конец планируемого периода, нат. ед.;

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

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

H_з – норма запаса (остатка) готовой продукции на складе, дн.

Выручка от реализации мебели определяется методом прямого счета.

Остатки готовой продукции на складе на конец года:

Шкафы книжные: $1500:360 \times 4 = 17$ шт

Стол� обеденные: $800:360 \times 4 = 9$ шт

Стол� письменные: $1260:360 \times 4 = 14$ шт

Шкафы для посуды: $300:360 \times 4 = 3$ шт

План сбыта мебели

Продукция	Объем производства	Остаток нереализованной продукции на складе		Объем продаж, шт	Цена, р/шт	Выручка от реализации, тыс.р.
		На начало года	На конец года			

Шкафы книжные	1500	6	17	1489	6840	10184,8
Столы обеденные	800	9	9	800	3240	2592
Столы письменные	1260	25	4	1271	7250	9214,8
Шкафы для посуды	300	10	3	307	9530	2925,7
Итого						24917,3

4. Мебельное предприятие на производственной площади 700 м² 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 м². Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену.

Определите:

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

Решение

Сначала определяется эффективный фонд времени работы предприятия в планируемом году в условиях прерывной рабочей недели:

$$T_{\text{эф.об}} = (T_{\text{к}} - T_{\text{п}} - T_{\text{в}}) \times m \times t_{\text{см}}$$

где $T_{\text{к}}$ – календарная продолжительность года, дн.;

$T_{\text{п}}$ – число дней праздников в году;

$T_{\text{в}}$ – число выходных дней в году;

m – сменность работы предприятия;

$t_{\text{см}}$ – продолжительность рабочего дня (смены), ч.

Годовой плановый объем производства продукции определяется исходя из сменной производительности предприятия по выпуску шкафов эффективного времени работы предприятия по плану на год (дн.), а производственная мощность рассчитывается по формуле:

$$\text{ПМ} = \frac{S \times T_{\text{эф.об}}}{S_{\text{н}} \times t_{\text{н}}}$$

где S – производственная площадь предприятия, м²;

$S_{\text{н}}$ – нормативная площадь одного рабочего места, м²;

$t_{\text{н}}$ – нормативная трудоемкость единицы продукции, ч.

Эффективный годовой фонд времени работы единицы оборудования $T_{\text{эф.об.}}$ определяют с учетом режима работы предприятия.

$$T_{\text{эф}} = (360 - 104 - 11) = 250 \text{ дн}$$

$$T_{\text{эф}} = 250 \times 8 = 2\,000 \text{ ч}$$

Производственная мощность предприятия составляет

$$ПМ = \frac{700 \times 8 \times 250}{20 \times 14,3} = 4895 \text{ шт}$$

План производства книжных столов составляет

$$ТВ = 15 \times 250 = 3\,750 \text{ шт}$$

Коэффициент использования производственной мощности равен:

$$k_{\text{пм}} = \frac{3750}{4895} = 0,766 \text{ или } 76,6\%$$

5. Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 5 400 тыс. р. Численность рабочих – 600 чел. По плану на следующий год предусматривается рост производительности труда на 10 % и снижение численности рабочих на 20 чел.

Определите:

- 1) объем товарной продукции по плану на год;
- 2) процент роста планового объема товарной продукции к уровню прошлого года.

Решение

Производительность труда рабочих по отчету прошлого года составила 9 000 р. ($5\,400 : 600 = 9\,000 \text{ р./чел.}$).

Плановый уровень производительности труда предусматривается выше отчетного на 10 % и составит 9 900 р. ($9\,000 \cdot 1,1 = 9\,900 \text{ р.}$).

Численность рабочих по плану предусматривается меньше фактической на 20 чел. и составляет 580 чел. ($600 - 20 = 580$).

Стоимость товарной продукции на год равна 5 742 тыс. р. ($9\,900 \cdot 580 = 5\,742 \text{ тыс. р.}$).

Процент роста планового объема товарной продукции составляет $5\,742 : 5\,400 \cdot 100 = 106,3 \%$.

Основные понятия и категории: план сбыта продукции, объем продаж, выручка от реализации, план производства продукции, товарный выпуск, товарная продукция, производственная мощность предприятия.

ТЕМА 4. Планирование роста экономической эффективности предприятия

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Что такое эффективность процесса? Какие виды эффективности Вы можете назвать?
2. Перечислите показатели экономической эффективности процесса

3. Как формулируются показатели социальной эффективности процесса?
4. Перечислите факторы неопределенности и потери в процессе.
5. Что такое карта процесса?
6. Перечислите методы построения карты процесса?

Основные понятия и категории: эффективность процесса, результативность процесса, показатели эффективности: социальные и экономические, денежный поток, структура денежного потока, чистый доход, чистый дисконтированный доход, потери процесса, карта процесса, методы картирования процесса, стратегия роста.

Примеры решения задач по теме

1. Имеются два процесса в организации, в которых потоки платежей характеризуются данными, приведенными в таблице

Таблица Потоки платежей по процессам

Проект	Годы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	-200	-300	100	300	400	400	350	0
Б	-400	-100	100	200	200	400	400	350

Норма дисконта составляет 10%. Рассчитайте чистый дисконтированный доход от обоих процессов.

Решение:

$$\text{ЧДД}_A = (-200) \times 1,1^{-1} + (-300) \times 1,1^{-2} + (100) \times 1,1^{-3} + 300 \times 1,1^{-4} + 400 \times 1,1^{-5} + 400 \times 1,1^{-6} + 350 \times 1,1^{-7} = 504,05 \text{ д.е.}$$

$$\text{ЧДД}_B = (-400) \times 1,1^{-1} + (-100) \times 1,1^{-2} + 100 \times 1,1^{-3} + 200 \times 1,1^{-4} + 200 \times 1,1^{-5} + 400 \times 1,1^{-6} + 400 \times 1,1^{-7} + 350 \times 1,1^{-8} = 483,97 \text{ д.е.}$$

Из расчета видно, что процесс А предпочтительнее и эффективнее.

2. Предприятие анализирует два проекта в 2 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений представлена в таблице. Норма дисконта составляет 12%. Какой процесс эффективнее?

Таблица . Чистые денежные поступления по процессам

Год	Процесс А, млн.руб	Процесс Б, млн. руб.
1	0,9	0,8
2	1,6	1,1
3		0,6

Решение:

Рассчитаем несколько показателей эффективности обоих проектов. Начнем с расчетов ЧДД:

$$\text{ЧДД}_A = -2 + \frac{0,9}{(1 + 0,12)^1} + \frac{1,6}{(1 + 0,12)^2} = 0,08 \text{ млн. руб}$$

$$\text{ЧДД}_B = -2 + \frac{0,8}{(1 + 0,12)^1} + \frac{1,1}{(1 + 0,12)^2} + \frac{0,6}{(1 + 0,12)^2} = 0,02 \text{ млн. руб}$$

Судя по расчетам, процесс А предпочтительнее.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности. Значение внутренней нормы доходности можно найти приближенно, методом линейной интерполяции. Подбираем значение ставки дисконтирования r_0 , при которой ЧДД меньше нуля. Затем подбираем такую ставку дисконтирования r_1 , при которой ЧДД больше нуля

Тогда внутренняя норма доходности ВНР можно приблизительно рассчитать по формуле:

$$\text{ВНР} = r_0 - \frac{(r_1 - r_0)\text{ЧДД}(r_0)}{\text{ЧДД}(r_1) - \text{ЧДД}(r_0)} \quad (9.4)$$

Начнем расчеты ВНР со второго процесса. ЧДД при ставке дисконтирования 12% составляет 0,02 млн. рублей (как было рассчитано выше). Методом подбора выясним, что при ставке дисконтирования 15% ЧДД уже равно – 0,08 млн. рублей, т.е. ЧДД отрицательно. Тогда ВНР по формуле 9.4 равна

$$\text{ВНР} = 0,15 - \frac{(0,12 - 0,15)(-0,08)}{0,02 - (-0,08)} = 0,126$$

Т.е ВНР для процесса Б составляет 12,6%. При такой ставке дисконта ЧДД обратится в ноль.

Мастер функций f_x Excel содержит финансовую функцию ВСД, которая возвращает значение внутренней нормы доходности для потока денежных средств. С помощью мастера функций ВСД получаем значение ВНР для проекта А 15%, т.е. проект А предпочтительнее, т.к. более устойчив финансово.

Рассчитаем период окупаемости для обоих процессов.

В процессе А для окупаемости первоначальных инвестиций в сумме 2 млн. рублей необходимо поступление 0,9 млн. рублей в первый год и $(2-0,9)=1,1$ млн. руб. (из 1,6 млн. руб.) во второй год. Поэтому период окупаемости для процесса А составляет: $1+1,1/1,6 = 1,7$ лет.

Для второго процесса период окупаемости составляет 2,2 года (проверьте самостоятельно). Т.е. первый проект предпочтительнее.

3. Предприятие рассматривает вопрос о замене будущего оборудования. Анализ ситуации дает следующую информацию:

Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование
Стоимость при покупке, руб.	500000	700000
Балансовая стоимость, руб.	400000	-

Оставшийся срок службы, лет	8	8
Производственные затраты, руб./год	375000	318000

Ожидается, что как для нового, так и для старого оборудования через 8 лет остаточная стоимость равна нулю. Сейчас старое оборудование можно продать за 350000 рублей. Норма дисконта по инвестициям 12%. Определите целесообразность замены оборудования.

Решение:

Проведем анализ на основе сопоставления чистой приведенной стоимости для будущих выходящих потоков наличных денежных средств. К таким потокам относятся ежегодные производственные затраты. Первоначальные затраты на приобретение прежнего оборудования, балансовая стоимость и величина износа за год не являются будущими выходящими потоками наличных денежных средств. Поэтому они не должны включаться в анализ. Воспользуемся формулой для нахождения современной стоимости для простой ренты постнумерандо:

$$A = R \frac{1 - 1/(1+r)^n}{r}$$

где R – ежегодные производственные затраты, а r – норма дисконта.
Тогда для старого оборудования:

$$A = 375000 \frac{1 - 1/(1 + 0,12)^8}{0,12}$$

A=1863000 рубля

Для нового оборудования чистая приведенная стоимость будущих выходящих потоков наличных денежных средств составит: $318000 \times 4,968 + 700000 - 350000 = 1929824$ рубля, т.к. $1863000 < 1929824$, то следует оставить старое оборудование.

ТЕМА 5. Планирование материально-технического обеспечения

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Перечислите основные группы производственных ресурсов в организации.
2. Что такое норма расхода ресурсов, как эти нормы устанавливаются?
3. В чем сущность метода динамических коэффициентов?
4. Как определяется потребность в материалах на обслуживание производства?
5. Как определяется потребность в электроэнергии для обеспечения процесса?
6. Как определяется текущий запас материальных ресурсов на предприятии?

Основные понятия и категории: производственные ресурсы, норма расхода материальных ресурсов, индекс роста объема производства, индекс снижения норм, потребность в материальных ресурсах, производственные запасы, потребность в оборудовании.

Примеры решения задач по теме

1. Производственная программа предприятия на год предусматривает выпуск дверных блоков в количестве 5 100 шт. Необходимые для их изготовления материалы указаны в таблице.

Материалы	Норма расхода на 1 шт	Цена, р./ед
Пиломатериалы, м ³	2,6	4300
Клей, кг	0,5	150
Лакокрасочные, кг	1,3	520
Вспомогательные, кг	0,5	350

Транспортно-заготовительные расходы составляют 20 % стоимости материалов.

Определите плановую потребность материалов на год в натуральных единицах и денежном выражении.

Решение:

Потребность в материалах (нат. ед.) определяют по каждому их виду исходя из норм расхода и объема выпуска продукции. Потребность в материальных ресурсах определяется по каждому виду материалов P_m прямым методом, т. е. путем умножения нормы их расхода на единицу продукции H_m на количество этих единиц, предусмотренных к выпуску в плане производства (производственной программе) $TB_{пл}$ ($ВВ_{пл}$).

$$P_m = H_m \times TB_{пл}(ВВ_{пл})$$

Стоимость материалов рассчитывается на основе годовой потребности каждого вида материалов и плановых цен по форме расчета.

Расчет плановой потребности и стоимости материалов

Показатели	Норма расхода	Плановая потребность на год	Цена, р./ед.	Стоимость, тыс.р.
1. Материалы				
Пиломатериалы, м ³	2,6	13260	4300	57018
Клей, кг	0,5	2550	150	382,5
Лакокрасочные, кг	1,3	6630	520	3447,6
Вспомогательные, кг	0,5	2550	350	892,5
ИТОГО				61740,6
2. Транспортно-заготовительные расходы				12348,1
ВСЕГО				74088,7

2. План выпуска изделий на квартал установлен в размере 4 500 шт. Норма расхода стали на одно изделие – 12 кг. Сталь поступает на предприятие каждые 10 дн. Среднее время задержки поставки стали – 4 дн.

Определите:

- 1) плановую потребность стали на квартал;
- 2) общий запас стали на складе, т.

Решение:

1. Плановая потребность стали определяется нормативным методом:

$$P_c = 12 \cdot 4\,500 = 54 \text{ т.}$$

2. Текущий запас стали на складе $H_{\text{тз}}$ рассчитывается по формуле:

$$H_{\text{тз}} = q_c \times T_3$$

где $H_{\text{тз}}$ – норма текущего запаса;

q_c – среднесуточная потребность в данном виде материала;

T_3 – норма запаса, дн.

$$H_{\text{тз}} = \frac{54}{90} \times 10 = 6 \text{ т}$$

3. Страховой запас стали на складе $H_{\text{стр.з}}$ рассчитывается по формуле:

$$H_{\text{стр.з}} = q_c \times t$$

где t – среднее отклонение в днях от периода времени между двумя очередными поставками.

$$H_{\text{стр.з}} = \frac{54}{90} \times 4 = 2,4 \text{ т}$$

4. Общий запас стали на складе $H_{\text{общ}}$ рассчитывается как сумма $H_{\text{тз}}$ и $H_{\text{стр.з}}$:

$$H_{\text{общ}} = H_{\text{тз}} + H_{\text{стр.з}} = 6 + 2,4 = 8,4 \text{ т.}$$

3. На станкостроительном заводе выпускают изделие А, чистый вес которого составляет 1 380 кг. По плану предусмотрен выпуск этого изделия в количестве 180 000 шт. Коэффициент использования материала – 0,8.

Определите плановую потребность материала на выпуск изделий А.

Решение

1. Расход материала на единицу продукции по плану

$$1\,380 : 0,8 = 1\,725 \text{ кг.}$$

2. Потребность материала на годовую программу

$$1\,725 \cdot 180\,000 = 310\,500 \text{ т.}$$

4. Предприятие имеет в своем составе несколько зданий, общий объем которых составляет 19 500 м³. Норма расхода условного топлива на обогрев 1 м² здания составляет 6,7 кг. Расход пара на производственные нужды по плану предусмотрен в размере 5 760 т. Расход условного топлива на 1 т пара равен 125 кг. Стоимость 1 т условного топлива – 1 680 р.

Определите:

- 1) общую плановую потребность предприятия в условном топливе, т.;

2) стоимость условного топлива, тыс. р.

Решение

Потребность условного топлива для обогрева зданий

$$P_{т.о} = 6,7 \cdot 19\,500 = 130\,650 \text{ кг.}$$

Потребность условного топлива на производственные нужды

$$P_{тп} = 5\,760 \cdot 125 = 720\,000 \text{ кг.}$$

Общая потребность предприятия в условном топливе

$$P_{оп} = 130\,650 + 720\,000 = 850\,650 \text{ кг или } 850,65 \text{ т.}$$

Стоимость условного топлива, необходимого предприятию для работы в планируемом году составляет

$$850,65 \cdot 1\,680 = 1\,429,1 \text{ тыс. р.}$$

5. Для выпуска продукции, предусмотренной планом, требуется 10 000 т жидкого металла. Норма расхода лака на 1 т жидкого металла установлена в размере 0,6 кг. Цена 1 т лака равна 39 500 р. Остаток лака на складе на начало планируемого года составил 1 000 кг, на конец – 800 кг.

Определите:

- 1) расход лака на производственную программу;
- 2) плановый объем завоза лака на год в кг и денежном выражении.

Решение

Расход лака на плановую программу выпуска продукции

$$0,6 \cdot 10\,000 = 6\,000 \text{ кг.}$$

План завоза лака в течение года в натуральных единицах (кг)

$$6\,000 - 1\,000 + 800 = 5\,800 \text{ кг.}$$

Плановый объем завоза лака в денежном выражении

$$5\,800 \cdot 39\,500 : 1\,000 = 229\,100 \text{ р.}$$

ТЕМА 6. Планирование по труду и кадрам

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Дайте определение производительности труда.
2. Как планируется производительность труда?
3. Что такое трудоемкость производственной программы?
4. Как определяется численность персонала для выполнения производственной программы?

Основные понятия и категории: производительность труда, трудоемкость единицы продукции, численность рабочих, эффективный фонд времени одного рабочего, норма обслуживания, эффективный фонд времени работы единицы оборудования, рост производительности труда.

Примеры решения задач по теме

1. Показатели, характеризующие деятельность предприятия, приведены ниже в таблице:

Продукция	По отчету прошлого года		По плану на отчетный год	
	Объем производства, тыс.р.	Численность рабочих, чел	Объем производства, тыс. руб.	Численность рабочих, чел
А	800	400	880	400
Б	200	200	360	300
В	100	79	150	125

Определите плановый и базисный (по отчету прошлого года) уровень производительности труда, тыс. р.

Решение

Уровень производительности труда определяется как выработка продукции за год в расчете на одного рабочего:

$$ПТ_{пл} = \frac{ТП_{пл}(ВП_{пл})}{Ч_{пл}}$$

где $ПТ_{пл}$ – плановый уровень производительности труда, тыс. р.;

$ТП_{пл}$ ($ВП_{пл}$) – планируемый объем валовой (товарной) продукции, тыс. р.;

$Ч_{пл}$ – плановая численность работающих (рабочих), чел.

Объем выпуска продукции:

1) в прошлом году: $800 + 200 + 100 = 1\,100$ тыс. р.;

2) по плану отчетного года: $880 + 360 + 150 = 1\,390$ тыс. р.

Численность рабочих:

1) по отчету прошлого года: $400 + 200 + 79 = 679$ чел.;

2) по плану отчетного года: $400 + 300 + 125 = 825$ чел.

2. По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 7 % и увеличение численности рабочих на 2 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 р.

Определите:

1) плановый процент роста производительности труда;

2) плановый уровень производительности труда, р.

Решение

Плановый процент роста производительности труда определяется исходя из взаимосвязи планируемого роста объема товарной продукции и увеличения численности рабочих:

$$ПТ_{пл} = 1,07 : 1,02 = 1,049 \text{ или } 104,9 \%$$

Плановый уровень производительности труда рассчитывается по формуле:

$$ПТ_{пл} = ПТ_{ф} \times \left(1 + \frac{\% \Delta ПТ}{100}\right)$$

$$ПТ_{пл} = 4\,200 \cdot 1,049 = 4\,406 \text{ р.}$$

3. В плане производства продукции на год предусмотрен выпуск изделия А в количестве 5 000 ед. и изделия В – в количестве 2 000 ед. Затраты времени на одно изделие составляют соответственно 15,8 нормо-ч и 5,2 нормо-ч. Предприятие работает в две смены по пятидневной рабочей неделе. Количество неявок на работу по балансу рабочего времени прошлого года составило 38 дн., в том числе прогулы – 1 день, неявки с разрешения администрации – 1 дн. Продолжительность смены по плану – 7,8 ч.

Определите численность рабочих на планируемый год.

Решение

Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в планируемом году рассчитывается по формуле:

$$T_{эф.р} = (T_k - T_{п} - T_{в} - T_{нв}) \times t_{см}$$

где T_k – календарный фонд времени, дн.;

$T_{п}$ – количество праздников в году, дн.;

$T_{в}$ – количество выходных в течение года, дн.;

$T_{нв}$ – количество планируемых невыходов на работу, дн.;

$t_{см}$ – продолжительность рабочего дня, ч.

$$T_{эф.р.} = (365 - 12 - 104 - (38 - 1 - 1)) \cdot 7,8 = 1\,661 \text{ ч.}$$

Плановую численность основных рабочих по трудоемкости рассчитываем по формуле:

$$ЧР_{ос} = \frac{\sum t_n TB(BB)}{K_n \times T_{эф.р}}$$

где t_n – нормативная трудоемкость единицы продукции, ч;

$TB(BB)$ – плановый объем производства продукции, нат. ед.;

K_n – коэффициент выполнения норм.

$$ЧР_{пл} = \frac{15,8 \times 5000 + 5,2 \times 2000}{1661} = 54 \text{ чел}$$

4. На предприятии, в соответствии с применяемой технологией изготовления продукции, организован производственный поток, на котором в смену занято 22 рабочих. Работа осуществляется в две смены в условиях пятидневной рабочей недели. На плановый простой оборудования при выполнении ремонта отведено 10 дн. Количество вспомогательных рабочих составляет 20 % от численности основных. Служащих по штатному расписанию – 23 чел. Неявки на работу по плану составляют 35 дн. в среднем на одного рабочего.

Определите:

1) численность основных и вспомогательных рабочих;

2) численность персонала предприятия по плану.

Решение

Численность основных рабочих определяется по рабочим местам на основе формулы.

$$\text{ЧР}_{\text{ос}} = \frac{\sum P_{\text{см}} \times m \times T_{\text{эф.об}}}{T_{\text{эф.р}}}$$

где $P_{\text{см}}$ – число рабочих на каждом рабочем месте, чел.;

m – сменность работы;

$T_{\text{эф.об.}}$ – эффективный фонд времени работы единицы оборудования (рабочего места) по плану на год, ч;

n – количество рабочих мест.

Эффективный фонд времени одного рабочего определяется в днях по формуле:

$T_{\text{эф.р}} = (T_{\text{к}} - T_{\text{п}} - T_{\text{в}} - T_{\text{нв}}) \times t_{\text{см}}$ без учета продолжительности смены:

$$T_{\text{эф.р.}} = (365 - 12 - 104 - 35) = 214 \text{ дн.}$$

Эффективный фонд времени работы единицы оборудования (рабочего места) рассчитывают по формуле:

$$T_{\text{эф.об.}} = (T_{\text{к}} - T_{\text{п}} - T_{\text{в}}) \cdot m \cdot t_{\text{см}},$$

где $T_{\text{к}}$ – календарная продолжительность года, дн.;

$T_{\text{п}}$ – число дней праздников в году;

$T_{\text{в}}$ – число выходных дней в году;

m – сменность работы предприятия;

$t_{\text{см}}$ – продолжительность рабочего дня (смены), ч.

$$T_{\text{эф.об.}} = (365 - 12 - 104 - 10) = 239 \text{ дн.}$$

Численность основных рабочих по плану:

$$\text{ЧР}_{\text{ос}} = \frac{22 \times 2 \times 239}{214} = 49 \text{ чел}$$

Численность вспомогательных рабочих

$$\text{ЧР}_{\text{вс}} = 49 \cdot 0,2 = 10 \text{ чел.}$$

Численность персонала предприятия по плану

$$\text{ЧП} = 49 + 10 + 23 = 82 \text{ чел.}$$

5. Объем товарной продукции ЗАО «Рассвет» в отчетном году составил 1474 тыс. р. Численность персонала – 335 чел. Удельный вес рабочих в общей численности персонала равен 80 %. По плану на следующий год предусмотрен рост объема производства в связи с увеличением спроса на продукцию предприятия на 5 %, производительность труда рабочих за счет планируемых организационно-технических мероприятий вырастет на 3 %.

Определите:

1) плановую численность рабочих и всего персонала;

2) коэффициент соотношения между плановой и фактической численностью рабочих.

Решение:

1. Численность рабочих составит

$$335 \cdot 0,8 = 268 \text{ чел.}$$

Численность служащих

$$335 - 268 = 67 \text{ чел.}$$

Производительность труда одного рабочего в отчетном году равна

$$1474 \text{ тыс. р.} : 268 = 5,5 \text{ тыс. р.}$$

По плану на следующий год предусматривается прирост производительности труда на 3 %, поэтому плановый уровень производительности труда рабочего составит

$$5,5 \text{ тыс. р.} \cdot 1,03 = 5,67 \text{ тыс. р.}$$

Объем товарной продукции по плану

$$1\,474 \cdot 1,05 = 1\,547,7 \text{ тыс. р.}$$

Численность рабочих по плану равна

$$1\,547,7 : 5,67 = 273 \text{ чел.}$$

Численность всего персонала составит

$$273 + 67 = 340 \text{ чел.}$$

2. Коэффициент соотношения плановой и фактической численности рабочих равен

$$273 : 268 = 1,018.$$

Это означает, что численность рабочих по плану увеличивается на 1,8 %.

ТЕМА 7. План по себестоимости, прибыли и рентабельности

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Дайте определение себестоимости продукции, работ. Как она рассчитывается?
2. Каким образом осуществляется планирование себестоимости?
3. Что такое калькулирование, каким образом оно осуществляется?
4. Назовите плановые показатели себестоимости продукции?
5. Назовите перечень финансовых результатов деятельности предприятия.

Основные понятия и категории: себестоимость продукции, смета затрат на производство, калькуляция себестоимости продукции, статьи расходов, экономические элементы затрат, показатели себестоимости, прибыль от реализации продукции, прибыль от прочей реализации, балансовая прибыль, чистая прибыль, рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность предприятия.

Примеры решения задач по теме

1. Годовая плановая потребность предприятия в воде составляет 20 000 м³. Для подготовки ее к использованию задействованы основные фонды стоимостью 218 750 р. Среднегодовая норма амортизации – 8 %.

Затраты на 1 000 м³ воды составляют:

- химикаты и материалы 1 180 р.;
- электроэнергия 450 кВт · ч;
- заработная плата 624 р.

Стоимость 1 кВт · ч электроэнергии планируется в размере 0,80 р. Отчисления на социальные нужды – 30 %. Общая сумма прочих расходов – 24 980 р.

Составьте смету затрат на производство и определите производственную себестоимость 1 м³ воды.

Решение:

Годовые амортизационные отчисления

$$A_{\Gamma} = 218\,750 \cdot 0,08 = 17\,500 \text{ р.}$$

Амортизационные отчисления на 1 000 м³ воды

$$A_{\text{ед}} = 17\,500 : 20 = 875 \text{ р.}$$

Отчисления на социальные нужды

$$\text{ОСН} = 624 \cdot 0,30 = 187 \text{ р.}$$

Прочие расходы на 1 000 м³ воды

$$P_{\text{пр}} = 24\,980 : 20 = 1\,249 \text{ р.}$$

Расходы электроэнергии на 1 000 м³ воды

$$P_3 = 450 \cdot 0,8 = 360 \text{ р.}$$

Смета затрат на подготовку воды

Элементы	На 1000 м ³ воды, р.
Материалы и химикаты	1180
Электроэнергия	360
Заработная плата	624
Отчисления на социальные нужды	187
Амортизация	875
Прочие расходы	1249
Итого	4475

Производственная себестоимость 1 м³ воды

$$C_{\text{ед}} = 4\,475 : 1\,000 = 4,48 \text{ р.}$$

2. На производство 4 000 электродвигателей планируется израсходовать материалов на сумму 976 тыс. р., электроэнергии на технологические цели – на сумму 80 тыс. р. Заработная плата производственных рабочих – 150 тыс. р. Общепроизводственные расходы составляют 400 тыс. р., общехозяйственные – 33% от общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы приняты в размере 2 % от производственной себестоимости. Отчисление на социальные нужды – 30 %.

Определите:

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

Решение:

Отчисления на социальные нужды

$$\text{ОСН} = 136 \cdot 0,3 = 40,8 \text{ тыс. р.}$$

Плановая калькуляция себестоимости электродвигателей составляется в виде таблицы, исходя из рекомендуемого перечня типовых статей расходов.

Плановая калькуляция себестоимости электродвигателей

Статья затрат	Расходы
---------------	---------

	Всего, тыс.р	На единицу продукции, р.
Материалы	976	244
Электроэнергия на технологические цели	80	20
Заработная плата производственных рабочих	136	34
Отчисления на социальные нужды	40,8	10,2
Общепроизводственные расходы	400	100
Цеховая себестоимость	1632,8	408,2
Общехозяйственные расходы	132,	33
Производственная себестоимость	1764,8	441,2
Коммерческие расходы	35,3	8,8
Полная себестоимость	1800,1	450

Полная себестоимость одного электродвигателя по плану составит 450 р.

3. Объем производства продукции в отчетном году составил 10 000 ед. Себестоимость этой продукции – 1 850 тыс. р., в том числе постоянные расходы –20 %. На планируемый год предусматривается выпуск продукции 11 500 ед. Определите плановую себестоимость всей продукции и единицы продукции.

Решение

1. Постоянные расходы в себестоимости

$$1\,850 \cdot 0,2 = 370 \text{ тыс. р.}$$

2. Переменные расходы в себестоимости

$$1\,850 - 370 = 1\,480 \text{ тыс. р.}$$

3. Плановый процент роста объема производства

$$11\,500 : 10\,000 \cdot 100 = 115 \text{ \%}.$$

4. Плановая себестоимость продукции

$$370 + 1\,480 \cdot 1,15 = 2\,072 \text{ тыс. р.}$$

5. Плановая себестоимость единицы продукции

$$2\,072\,000 : 11\,500 = 180 \text{ р.}$$

4. Имеются следующие данные по предприятию на планируемый год: выручка от реализации продукции – 3 680 тыс. р., себестоимость реализованной продукции – 2 760 тыс. р., выручка от реализации имущества – 95 тыс. р., балансовая стоимость реализуемого имущества – 120 тыс. р., износ реализуемого имущества – 40 %, внереализационные расходы – 63 тыс. р., налог на прибыль – 20%.

Определите:

1) балансовую прибыль;

2) чистую прибыль.

Решение:

Прибыль от реализации продукции

$$П_p = 3\,680 - 2\,760 = 920 \text{ тыс. р.}$$

Прибыль от прочей реализации (реализация имущества)

$$П_{пр} = 95 - 120 \cdot 0,6 = 23 \text{ тыс. р.}$$

Балансовая прибыль

$$П_6 = 920 + 23 - 63 = 880 \text{ тыс. р.}$$

Налог на прибыль

$$Н_п = 880 \cdot 0,20 = 176 \text{ тыс. р.}$$

Чистая прибыль

$$П_ч = 880 - 176 = 704 \text{ тыс. р.}$$

5. По плану предприятия на текущий месяц данные об объеме производства продукции, остатках нерезализованной продукции на начало и конец месяца, планируемых ценах и себестоимости каждого вида продукции приведены в таблице.

Продукция	Объем производства	Остаток нерезализованной продукции, нат.ед		Цена единицы продукции без НДС, р.	Себестоимость единицы продукции, р
		На начало месяца	На конец месяца		
А, шт	510	90	-	430	344
Б, м	1050	150	100	150	120

Определите прибыль от реализации продукции.

Решение

Объем продаж (реализации) продукции

$$ОП_A = 510 + 90 = 600 \text{ шт.};$$

$$ОП_Б = 1\,050 + 150 - 100 = 1\,100 \text{ м.}$$

Прибыль от реализации продукции А

$$П_p = (430 - 344) \cdot 600 = 51,6 \text{ тыс. р.}$$

Прибыль от реализации продукции Б

$$П_p = (150 - 120) \cdot 1\,100 = 33 \text{ тыс. р.}$$

Прибыль от реализации продукции

$$П_p = 51,6 + 33 = 84,6 \text{ тыс. р.}$$

6. По предприятию на планируемый год определены следующие показатели: стоимость товарной продукции – 1 290 тыс. р., остатки нерезализованной товарной продукции на начало года – 300 тыс. р., на конец года – 140 тыс. р. Себестоимость реализуемой продукции – 960 тыс. р. Прибыль от прочей реализации – 12 тыс. р. Внереализационные расходы – 32 тыс. р. Налог на прибыль – 20 %. Определите прибыль от реализации продукции, балансовую и чистую прибыль.

Решение

Выручка от реализации продукции

$$В_p = 1\,290 + 300 - 140 = 1\,450 \text{ тыс. р.}$$

Прибыль от реализации продукции

$$П_p = 1\,450 - 960 = 490 \text{ тыс. р.}$$

Балансовая прибыль

$$П_6 = 490 + 12 - 32 = 470 \text{ тыс. р.}$$

Чистая прибыль

$$П_ч = 470 - 470 \cdot 0,20 = 376 \text{ тыс. р.}$$

7. Определите показатели рентабельности, если выручка от реализации продукции по плану составит 6 240 тыс. р., себестоимость реализованной продукции

– 4 990 тыс. р. Прибыль от прочей реализации – 210 р. Средняя стоимость основных фондов – 2 283 тыс. р.

Решение

Балансовая прибыль по плану

$Пб = (6\,240 - 4\,990) + 210 = 1\,460$ тыс. р.

Рентабельность продукции

$$R_{пр} = \frac{6240 - 4990}{4990} \times 100 = 25,1\%$$

Рентабельность продаж:

$$R_{пр} = \frac{6240 - 4990}{6240} \times 100 = 20\%$$

Рентабельность основных фондов:

$$R_{ф} = \frac{1460}{2283} \times 100 = 64\%$$

8. Определите показатели рентабельности, если выручка от реализации продукции на плановый год составит 8 750 тыс. р. Плановая прибыль от реализации продукции – 1 370 тыс. р. Среднегодовая стоимость основных фондов – 2 400 тыс. р. Средняя стоимость оборотных средств составляет 375 тыс. р. Прибыль от прочей реализации – 150 тыс. р.

Решение

Себестоимость реализованной продукции

$C_p = 8\,750 - 1\,370 = 7\,380$ тыс. р.

Балансовая прибыль

$Пб = 1\,370 + 150 = 1\,520$ тыс. р.

Рентабельность продукции:

$$R_{пр} = \frac{1370}{7380} \times 100 = 18,6\%$$

Рентабельность продаж:

$$R_p = \frac{1370}{8750} \times 100 = 15,7\%$$

Рентабельность предприятия:

$$R_{пред} = \frac{1520}{(2400 + 375)} \times 100 = 54,8\%$$

Рентабельность основных фондов:

$$R_{ф} = \frac{1520}{2400} \times 100 = 63,3\%$$

ТЕМА 8. План по фондам экономического стимулирования

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Дайте определение планового фонда заработной платы.
2. Как осуществляется планирование фонда заработной платы персонала предприятия?
3. Назовите методы определения фонда заработной платы производственных рабочих.

Основные понятия и категории: фонд заработной платы персонала предприятия, тарифный фонд заработной платы рабочих, надбавки и доплаты, фонд дополнительной заработной платы, фонд заработной платы служащих, средняя заработная плата одного работающего.

Примеры решения задач по теме

1. По отчету предприятия за прошлый год среднемесячная зарплата одного рабочего составила 13 780 р., а служащего – 15 246 р. Численность персонала предприятия – 54 чел. Соотношение между численностью рабочих и служащих характеризуется как 8 : 1. В планируемом году предусматривается рост средней заработной платы с 1 мая на 5 % и с 1 октября – на 7 %.

Определите:

- 1) годовой фонд заработной платы рабочих;
- 2) годовой фонд заработной платы служащих;
- 3) годовой фонд заработной платы персонала предприятия.

Решение

Численность служащих

$$\text{ЧС} = 54 : 9 = 6 \text{ чел.}$$

Численность рабочих

$$\text{ЧР} = 54 - 6 = 48 \text{ чел.}$$

Средняя заработная плата с 1 мая:

одного рабочего

$$13\,780 \cdot 1,05 = 14\,469 \text{ р.};$$

одного служащего

$$15\,246 \cdot 1,05 = 16\,008 \text{ р.}$$

Средняя заработная плата с 1 октября:

одного рабочего

$$14\,469 \cdot 1,07 = 15\,482 \text{ р.};$$

одного служащего

$$16\,008 \cdot 1,07 = 17\,128 \text{ р.}$$

Плановый фонд заработной платы рабочих

$$\text{ФЗП}_p = (13\,784 \cdot 4 + 14\,469 \cdot 5 + 15\,482 \cdot 3) \cdot 48 = 8\,348\,496 \text{ р.}$$

Плановый фонд заработной платы служащих

$$\Phi ЗП_{\text{с}} = (15\,246 \cdot 4 + 16\,008 \cdot 5 + 17\,128 \cdot 3) \cdot 6 = 1\,154\,448 \text{ р.}$$

Фонд заработной платы на планируемый год всего персонала предприятия

$$\Phi ЗП_{\text{п}} = 8\,348\,496 + 1\,154\,448 = 9\,502\,944 \text{ р.}$$

2. Кафе «Молодежное» работает по непрерывной рабочей неделе с 8.00 до 20.00. Последний день каждого месяца – санитарный. Ежедневно посетителей обслуживают три кассира-продавца и четыре официанта. Тарифная часовая ставка кассира-продавца равна 47 р., официанта – 42 р. Дополнительная заработная плата предусмотрена в размере 20 %.

Определите плановый годовой фонд заработной платы обслуживающего персонала.

Решение:

Планируемое время работы кафе на год

$$T_{\text{эф.п}} = (365 - 12) \cdot 12 = 4\,236 \text{ ч.}$$

Тарифный фонд заработной платы работников определяется по рабочим местам по формуле:

$$\Phi ЗП = \sum R_{\text{см}} \cdot m \cdot T_{\text{эф.об}} \cdot C_{\text{т}}, :$$

Где $R_{\text{см}}$ – число рабочих в смену соответствующего разряда, чел.;

m – сменность работы;

$T_{\text{эф.об.}}$ – годовой эффективный (полезный) фонд времени работы оборудования, ч;

$C_{\text{т}}$ – часовая тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, р.

$$\Phi ЗП_{\text{т}} = (47 \cdot 3 + 42 \cdot 4) \cdot 4\,236 = 1\,308\,924 \text{ р.}$$

Фонд дополнительной заработной платы

$$\Phi ЗП_{\text{д}} = 1\,308\,924 \cdot 0,2 = 261\,785 \text{ р.}$$

Годовой фонд заработной платы работников по плану

$$\Phi ЗП_{\text{пл}} = 1\,308\,924 + 261\,785 = 1\,570\,709 \text{ р.}$$

3. Планом предприятия на год предусматривается выпуск трех видов продукции: А – в количестве 3 000 ед. (расход зарплаты на единицу – 1 012 р.), В – 1 200 ед. (расход зарплаты – 428 р./ед.), С – 7 500 ед. (расход зарплаты – 245 р./ед.). Доплаты к тарифному фонду – 40 %. Дополнительная заработная плата – 25 %. Годовой фонд заработной платы вспомогательных рабочих составляет 15 % от годового фонда заработной платы основных рабочих. Численность служащих планируется 8 чел. Среднемесячная зарплата одного служащего – 15 800 р.

Определите фонд годовой заработной платы персонала предприятия.

Решение:

Фонд заработной платы персонала предприятия определяется по категориям работающих и исходя из состава ФЗП:

$$\Phi ЗП_T = \sum t_n \text{ ТВ(ВВ)} \times C_T^{\text{ср}}$$

t_n – нормативная трудоемкость единицы продукции, нормо-ч;

ТВ(ВВ) – плановый объем производства продукции, нат. ед.;

$C_T^{\text{ср}}$ – средняя часовая тарифная ставка по каждому виду продукции, р.;

Фонд заработной платы основных рабочих

$$\Phi ЗП_T = 1\,012 \cdot 3\,000 + 428 \cdot 1\,200 + 245 \cdot 7\,500 = 5\,387,1 \text{ тыс. р.}$$

Доплаты к тарифному фонду

$$Д = 5\,387,1 \cdot 0,4 = 2\,154,8 \text{ тыс. р.}$$

Фонд дополнительной заработной платы основных рабочих

$$\Phi ЗП_Д = (5\,387,1 + 2\,154,8) \cdot 0,25 = 1\,885,5 \text{ тыс. р.}$$

Годовой фонд заработной платы основных рабочих

$$\Phi ЗП_Г = 5\,387,1 + 2\,154,8 + 1\,885,5 = 9\,427,4 \text{ тыс. р.}$$

Фонд заработной платы вспомогательных рабочих

$$\Phi ЗП_{\text{вс}} = 9\,427,4 \cdot 0,15 = 1\,414,1 \text{ тыс. р.}$$

Фонд заработной платы служащих

$$\Phi ЗП_{\text{с}} = 15\,800 \cdot 8 \cdot 12 = 1\,516,8 \text{ тыс. р.}$$

Годовой фонд заработной платы персонала предприятия

$$\Phi ЗП_{\text{п}} = 9\,427,4 + 1\,414,1 + 1\,516,8 = 12\,358,3 \text{ тыс. р.}$$

4. В плане предприятия на следующий год предусматривается рост средней заработной платы на 2 %, а рост производительности труда – на 5 %. Норматив заработной платы, установленный предприятием, на 1 р. товарной продукции в отчетном году был равен 22 к. Объем производства товарной продукции в отчетном году составил 29 360 тыс. р., в планируемом году должен составить 30 241 тыс. р.

Определите:

- 1) плановый фонд заработной платы;
- 2) прирост (снижение) планового фонда заработной платы к уровню отчетного года.

Решение:

Плановый норматив заработной платы

$$22 \cdot 1,02 : 1,05 = 21,37 \text{ к.}$$

Плановый фонд заработной платы

$$0,2137 \cdot 30\,241 = 6\,462,5 \text{ тыс. р.}$$

Фонд заработной платы в отчетном году

$$0,22 \cdot 29\,360 = 6\,459,2 \text{ тыс. р.}$$

Прирост планового фонда заработной платы

$$6\,462,5 - 6\,459,2 = +3,3 \text{ тыс. р.}$$

ТЕМА 9. Организация планирования

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Что такое план ключевых событий, в каких случаях он создается?

2. Опишите сущность метода поэтапного планирования.
3. Опишите метод планирования с помощью полосовых диаграмм.
4. Опишите алгоритм сетевого планирования, в чем его преимущество перед другими видами планирования.
5. Как метод линейного программирования используется при планировании?
6. В каких случаях при планировании используется модель теории очередей или модель массового обслуживания?

Основные понятия и категории: план ключевых событий; полосовая диаграмма, сетевой план, поэтапное планирование, методы линейного программирования, теория очередей, теория массового обслуживания.

ТЕМА 10. Планирование потенциала предприятия

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Из каких компонентов состоит потенциал предприятия?
2. Каковы критерии оценки уровня потенциала предприятия?
3. Назовите основные этапы управления потенциалом предприятия, какие факторы влияют на развитие потенциала предприятия?
4. Из каких компонентов состоит план научно-технического развития предприятия?
5. Какова структура целевой программы?

Основные понятия и категории: потенциал предприятия и его структура, оценка потенциала предприятия, план научно-технического развития предприятия, целевая программа, бизнес план, бизнес-планирование, план социального развития предприятия.

ТЕМА 11. Формирование организационных структур с учетом планирования

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Дайте определение понятия «организационная структура»;
2. С помощью каких показателей описывается организационная структура?
3. В чем заключается эффективность организационной структуры? Как она определяется?
4. В одной рабочей группе объем управления в 20 человек считается нормальным, а в другой – 6 человек – чрезмерным. Приведите примеры таких групп.
5. Какая связь существует между специализацией и регламентацией? Может ли рост одного параметра привести к снижению другого? Приведите примеры.

Основные понятия и категории: организационная структура, норма управляемости, объем управления, специализация, регламентация, вертикальная структура, горизонтальная структура организации, эффективность организационной структуры.

ТЕМА 12. Госзаказ в системе планирования

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Дайте определение понятию «государственный заказ»?
2. В чем сущность государственного заказа?
3. Назовите основные этапы развития понятия госзаказ в РФ.
4. Назовите основные этапы формирования госзаказа?

Основные понятия и категории: государственный заказ, государственный контракт .

Тема 13. Проектирование организационных коммуникаций

Вопросы для изучения дисциплины:

1. Как можно определить процесс коммуникации?
2. Назовите основные элементы процесса коммуникации, дайте определение каждому элементу?
3. Какие виды невербального общения существуют?
4. С помощью каких средств осуществляется невербальное общение?
5. Перечислите и охарактеризуйте шесть основных индивидуальных стилей общения.
6. Какое значение для эффективного общения имеют гендерные и культурные отличия?

Основные понятия и категории: коммуникация, элементы коммуникаций, вербальные и невербальные коммуникации, межличностные и организационные коммуникации, индивидуальный стиль общения, коммуникационная сеть, коммуникационная политика организации.

Тема 14. Проектирование организационной культуры

Вопросы для изучения :

1. Дайте понятие организационной культуры.
2. Каковы элементы организационной культуры?
3. Какими могут быть преимущества и недостатки наличия в организации нескольких субкультур? По каким признакам их можно выделить?
4. Считаете ли вы, что бюрократическая культура в меньшей степени ориентирована на людей, чем клановая? В какой из этих культур люди чувствуют себя лучше? Ответ обоснуйте.
5. Почему лидерство, основанное на ценностях, так важно для оказания влияния на культуру? Действительно ли символический акт больше говорит о ценностях компании, чем ясное заявление? Если вы согласны с этим тезисом, приведите примеры.

Основные понятия и категории: организационная культура, структура организационной культуры, виды организационных культур, особенности организационных культур разного типа.

ТЕМА 15. Проектирование организационных изменений

Вопросы для изучения:

1. Приведите примеры изменений, которые требуют «жесткой» или «мягкой» стратегии внедрения.
2. Что общего и в чем различие директивной стратегии и нормативной стратегии изменений? Какая из этих стратегий требует меньше времени на реализацию изменений?
3. Какие мероприятия увеличивают шансы на успешное осуществление изменений в организации?

Основные понятия и категории: стратегия инноваций, стратегия изменений, жесткие и мягкие стратегии, жизненный цикл инноваций, планирование внедрения инноваций

2. Самостоятельная работа студента

ТЕМА 1. Функции, задачи и принципы стратегического управления

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Прочитайте приведенную ниже историю фирмы «Российский камамбер», проведите SWOT-анализ для вновь создаваемой сыроварни. Представьте себе ее сильные и слабые стороны, исходя из российских реалий, а также вероятные возможности и угрозы и внесите их в завершающую упражнение таблицу.

Российское ООО «Российский камамбер», зарегистрированное в г. Болхов Орловской области в 2018 г. намеревался начать производить сыры с белой плесенью типа «камамбер». К концу первого года работы планировалось выйти на уровень производства 11 т сыров в месяц, затем, по мере освоения технологий персоналом сыроварни, быстро наращивать выпуск, создавая заводы-филиалы в Орловской и прилегающих областях с развитым молоководством.

В настоящее время в России импортные поставки подобных сыров резко ограничены из-за санкций, поэтому цена их очень высока, ассортимент мал, однако спрос в определенном потребительском сегменте остается высоким. Появившееся на рынке многочисленные подделки привели к тому, что отечественный покупатель скептически настроен к сырам местного производства, которые из-за необходимых технологий, плесени неизвестного производства нередко обладают странным вкусом и запахом, видом сомнительного качества, непривлекательной упаковкой, а также пользуются слабой маркетинговой поддержкой.

Фирма «Российский камамбер» стремится изменить отношение россиян к камамберу российского производства. Для этого она импортирует классические французские технологии производства плесневелых сыров, лабораторию для выращивания штаммов белой плесени, часть которой будет продаваться на внутреннем рынке, французское оборудование для помещений по вызреванию сыров. Кроме того, свыше 700 тысяч евро будет потрачено на широкую рекламную

компанию на базе новейших нейромаркетинговых технологий, разработкой которой займется французское рекламное агентство Пабликс, а кредит для этого предоставит региональный французский банк *Banque Populaire du Nord*.

Как рассчитывают собственники Российского камамбера, уникальные технологические решения, которые еще не представлены на отечественном рынке, обеспечат производство высококачественной продукции, ничем не уступающей произведенной во Франции, обеспечит доступ к деликатесам потребителям даже среднего остатка, при этом традиционная формула приготовления сыра даст возможность сохранить большинство полезных свойств молока. Современные маркетинговые технологии и продуманная логистика обеспечит гарантированный сбыт, преимущественно в Москве в сетевой рознице и сетях общественного питания, а отсутствие конкурентов и низкая себестоимость позволят контролировать значительную долю рынка длительное время, по крайней мере, пока санкции не будут отменены.

Сильные стороны S	Слабые стороны W	Возможности O	Угрозы T

ТЕМА 2. Система планов предприятия

Вопросы для самостоятельного обучения

1. Охарактеризуйте основные этапы или стадии формального планирования;
2. Какие функции выполняют организационные цели?
3. Какие факторы определяют процесс установления организационных целей?

ТЕМА 3. Планирование производства и реализации продукции Вопросы для самостоятельного обучения

1. Назовите показатели годовой производственной программы предприятия.
2. Назовите исходные данные для планирования производственных мощностей на предприятии?
3. Как рассчитывается коэффициент использования производственной мощности? Что показывает этот коэффициент?

Задачи для самостоятельного решения

1. 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 кирпич по объему составляет 6 % от объема кирпича М-100. 85 % всего объема керамического кирпича будет поставлено специализированным строительным организациям и 15 % – инди видуальным 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.

2. Парикмахерский салон «Чародеи» имеет два зала: женский на пять рабочих мест и мужской на три рабочих места. Один мужской мастер в среднем за час может обслужить 2 чел., а женский – 1,25 чел. Салон работает в две смены (по 6 ч каждая), без выходных дней. Праздничные дни – нерабочие. В микрорайоне, где находится салон, проживает 123 500 чел., 50 % из них потенциально могут быть клиентами салона.

Определите:

1) годовую пропускную способность (производственную мощность) салона по обслуживанию клиентов;

2) уровень обеспечения жителей микрорайона услугами этого парикмахерского салона.

3. Малое предприятие имеет 15 автомашин и выполняет грузовые перевозки по заказам граждан и организаций. В апреле текущего года планируется использовать 16 дней на текущий ремонт автомашин и 4 общих выходных дня. Среднее время работы автомашин – 12 ч.

Определите коэффициент полезного использования парка машин по плану на месяц.

4. Деревообрабатывающее предприятие имеет два цеха: лесопильный и ящичный. Согласно плану, лесопильный цех должен произвести 7 000 м³ пиломатериалов, ящичный цех – 900 м³ тары. На выработку тары предприятие расходует 1 320 м³ пиломатериалов. Средние оптовые цены на продукцию по плану: 1 м³ пиломатериалов – 4 170 р., 1 м³ тары – 6 320 р.

Определите:

1) валовой оборот продукции предприятия (тыс. р.);

2) внутризаводской оборот (тыс. р.);

3) объем товарной продукции по плану (тыс. р.).

5. 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.

ТЕМА 4. Планирование роста экономической эффективности предприятия

Вопросы для самостоятельного обучения

1. Назовите возможные экономические результаты процесса.
2. Назовите основные стратегии роста эффективности предприятия.
3. Каковы критерии выбора стратегии роста предприятия.

Задачи для самостоятельного решения

1. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений представлена в таблице. Норма дисконта составляет 11%. Какой проект предпочтительнее?

Чистые денежные поступления по проектам

Год	Проект А, млн.руб	Проект Б, млн. руб.
1	1,2	0,9
2	1,8	1,3
3		0,8

2. Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам по проекту:

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

3. Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок: модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в таблице:

Показатели	Модель А	Модель Б
Срок службы	10	5
Цена модели, тыс. ден. ед.	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы, тыс. ден. ед.	10	15

Необходимо учесть следующее:

- К концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки.
- Существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых.

Какую модель Вы предпочтете и почему?

4. Кейс «Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне N и южных островов»

Целями реализации проекта являются:

- Создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;
- Промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;
- Изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью недоиспользуемых ранее объектов морского промысла;
- Выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;
- Развитие взаимовыгодной торговли и партнерства со странами региона;
- Интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;
- Создание 200-300 новых рабочих мест.

В ходе прединвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры по их предупреждению, представленные в таблице ниже:

Риски	Оценка риска, меры предупреждения
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков;	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурса с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхозпрода
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов Продажа товаров на условиях ФОБ район промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риск	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок.
Политические риски	Первоначальная регистрация судов в оффшорной зоне с последующей регистрацией в РФ, в порту N южной области

Вопросы для анализа:

1. Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в предъявленном выше материале?
2. Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватно выявленным фактором риска?

ТЕМА 5. Планирование материально-технического обеспечения

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Как определяется страховой запас материальных ресурсов на предприятии?
2. Назовите этапы планирования потребности предприятия в оборудовании.

Задачи для самостоятельного решения

1. Годовой расход стали на предприятии установлен по плану в размере 36 т. Интервал поставки ее на предприятие – 90 дн. Средний текущий запас – 45 дн.; страховой – 8 дн.

2. Имеются следующие данные по предприятию на планируемый год:

- производство продукции 4 000 ед;
- норма расхода стали на ед. продукции 150 кг;
- потребность стали:
 - на опытные работы 30 т;
 - на ремонтные нужды 20 т;
 - на создание запаса 25 т;
- ожидаемый остаток стали на начало года 75 т.

Поступления стали из своего производства и остаток ее на конец года не планируются.

Определите:

- 1) потребность стали по плану на год;
- 2) количество стали, закупаемой по договорам.

3. Производственной программой механического цеха предусмотрен выпуск однородных деталей в количестве 10 000 шт. Чистовой вес детали 40 кг. Потери металла в процессе обработки детали составляют 35 % ее чистого веса. Остатки металла на начало года – 50 т, на конец – в размере 12-ти дневной потребности.

Определите:

- 1) плановую потребность металла на производственную программу, т;
- 2) плановую потребность поставки металла предприятию, т.

4. В плане предприятия торговли предусмотрена продажа товаров на сумму 10 692 тыс. р.; уценка товаров составит 35 тыс. р.; прочий расход – 7 тыс. р. Товарные запасы на начало года – 546 тыс. р., на конец года – 606 тыс. р.

Определите:

- 1) потребность в товарных ресурсах по плану на год;
- 2) поступление товаров по плану.

ТЕМА 6. Планирование по труду и кадрам

Вопросы для самостоятельного обучения

1. Как определяется численность непроизводственного персонала?

Задачи для самостоятельного решения

1. Объем выпуска продукции в отчетном году составил 8 302 тыс. р. Среднегодовая производительность труда рабочего – 2 800 р. В планируемом году предусматривается увеличение объема производства продукции на 2 % к уровню отчетного года, а рост производительности труда – 3 %.

Определите:

- 1) плановую численность рабочих;
- 2) коэффициент соотношения плановой и фактической численности рабочих.

2. Аптека «Здоровье» осуществляет отпуск готовых лекарственных форм. Режим работы: непрерывная производственная неделя, две смены – по 12 ч каждая. Для санитарно-технического осмотра и ремонта планируется 5 дн. Основные работники (провизоры-продавцы) работают в две смены: в первую смену – 4 чел., во вторую смену – 2 чел. Вспомогательные рабочие работают в одну смену. Служащих в аптеке – 3 чел. Плановые невыходы на работу, предусмотренные законодательством, составляют 30 дн. на одного человека.

Определите:

- 1) плановую численность основных работников;
- 2) плановую численность всего персонала аптеки.

3. Кафе «Молодежное» работает с 8.00 до 20.00 без выходных дней. Последний день каждого месяца – санитарный. Ежедневно посетителей обслуживают семь человек (три кассира-продавца и четыре официанта).

Определите плановую численность персонала на год.

4. На планируемый год предусмотрен выпуск 31 000 шт. велосипедов с трудоемкостью 0,623 нормо-ч/шт., 30 000 шт. велосипедов с трудоемкостью 1,477 нормо-ч/шт. и прочей продукции с трудоемкостью 71 425 нормо-ч. Эффективный фонд времени одного рабочего равен 1 695 ч. Определите число основных рабочих, необходимых для выполнения производственной программы.

5. В механическом цехе установлено 254 станка и 3 крана. Цех работает в две смены по пятидневной рабочей неделе. Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего на планируемый год – 216 дн. Для слесаря установлена норма обслуживания 50 станков в смену, для крановщика – 1 крана в смену.

Определите количество слесарей и крановщиков, необходимых для работы цеха.

6. Объем выпуска продукции на предприятии в III квартале составил 10 000 тыс. р. Выработка продукции на одного рабочего (производительность труда) – 5000 р. В IV квартале предприятие планирует увеличить объем производства продукции на 890 тыс. р. и одновременно обеспечить рост производительности труда на 10 %.

Определите:

- 1) планируемую численность рабочих на IV квартал;

2) процент роста (снижения) численности рабочих в IV квартале по сравнению с III кварталом.

ТЕМА 7. План по себестоимости, прибыли и рентабельности

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Перечислите показатели рентабельности на предприятии

Задачи для самостоятельного решения

1. Имеются плановые данные по предприятию на квартал: стоимость товарной продукции – 7 800 тыс. р., средняя стоимость основных фондов – 23 600 тыс. р., списочная численность персонала – 132 чел., среднемесячная заработная плата одного работника – 3 150 р., среднегодовая норма амортизации – 12 %, стоимость материалов, расходуемых на производство продукции, – 2 685 тыс. р., отчисления на социальные нужды – 30 %, прочие расходы – 324 тыс. р., коммерческие расходы – 2 % от производственной себестоимости.

Определите:

- 1) полную себестоимость продукции;
- 2) затраты на 1 р. товарной продукции.

2. Определите плановые показатели себестоимости продукции, если имеются следующие данные по предприятию на планируемый год: выручка от реализации продукции без НДС – 6 360 тыс. р.; материальные затраты – 3 800 тыс. р.; расходы на оплату труда составят 0,15 р. на 1 р. Выручки от реализации продукции; стоимость основных фондов – 2 270 тыс. р. Прочие расходы – 210 тыс. р. Средняя норма амортизации – 10 %. Отчисления на социальные нужды – 30 %, коммерческие расходы 5 % от производственной себестоимости.

3. Предприятие планирует на предстоящий год расходы на производство в сумме 17 680 тыс. р. В отчетном году сложилась следующая структура затрат: материальные затраты – 64,6 %, заработная плата – 24,2 %, отчисления на социальные нужды – 0,8 %, амортизационные отчисления – 5,8 %, прочие расходы – 4,6 %. Составьте плановую смету затрат на производство в денежном выражении, используя структуру затрат по экономическим элементам отчетного года.

4. Определите прибыль от прочей реализации, если в планируемом году предусматривается реализовать основные фонды на сумму 56 тыс. р. Балансовая стоимость этих фондов – 120 тыс. р., износ – 60 %.

5. Определите чистую прибыль предприятия по плану на II квартал, если стоимость товарной продукции планируется в размере 1 390 тыс. р. Остатки нерезализованной продукции на начало квартала – 360 тыс. р., на конец квартала – 140 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции – 1 080 тыс. р. Выручка от реализации основных фондов – 300 тыс. р. Балансовая стоимость основных фондов,

подлежащих реализации – 800 тыс. р. Их износ составляет 70 %. Налог на прибыль – 20 %.

6. В планируемом году предусмотрен объем товарной продукции 4 690 тыс. р. Остатки нереализованной товарной продукции на начало года составили 320 тыс. р., на конец года предусматриваются остатки товарной продукции в размере пятидневного запаса. Себестоимость реализованной продукции запланирована в размере 4 385 тыс. р. Ликвидационная стоимость физически и морально устаревшего оборудования составляет 300 тыс. р., его остаточная стоимость – 240 тыс. р. Прибыль от внереализационной деятельности – 150 тыс. р., убытки от уценки производственных запасов – 280 тыс. р. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 1 250 тыс. р., оборотных средств – 470 тыс. р. Определите плановую рентабельность предприятия.

7. Плановая среднегодовая стоимость основных производственных фондов составляет 1 240 тыс. р., оборотных средств – 580 тыс. р. Стоимость реализованной продукции по плану составляет 2 760 тыс. р. Плановый уровень рентабельности предприятия – 20 %. Определите прибыль, необходимую для повышения плановой рентабельности до 25 %.

ТЕМА 8. План по фондам экономического стимулирования

Вопросы для самопроверки:

1. Как определяется фонд заработной платы служащих.

Задачи для самостоятельного решения

1. Фонд тарифной заработной платы основных рабочих планируется на год в размере 3 800 415 р., доплаты к нему – 1,3 %. Оплата очередных и дополнительных отпусков составит 228 263 р., оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей – 21 267 р. Выплаты по районному коэффициенту равны 15 % от основной заработной платы рабочих.

Определите:

- 1) фонд основной заработной платы основных рабочих;
- 2) фонд дополнительной заработной платы;
- 3) годовой фонд заработной платы основных рабочих;
- 4) процент дополнительной заработной платы.

2. По отчету прошлого года фонд заработной платы персонала предприятия составил 2 830 080 р. при среднесписочной численности персонала 64 чел. В планируемом году предусматривается прирост средней заработной платы одного работника на 8 %. Изменение списочной численности персонала не планируется.

Определите годовой фонд заработной платы персонала предприятия на планируемый год.

3. Согласно плановым расчетам, численность рабочих на предприятии в новом году составит 694 чел. Затраты труда на производство продукции (трудоемкость производственной программы) по плану на год определены в размере 1 158 980 нормо-ч. Средняя часовая тарифная ставка – 58 р. Доплаты к тарифному фонду – 16 %. Дополнительная заработная плата – 23 %.

Определите:

- 1) годовой плановый фонд заработной платы рабочих, тыс. р.;
- 2) среднегодовую и среднемесячную плановую заработную плату одного рабочего, р.

4. Предприятие планирует увеличить годовой объем производства на 8 %, производительность труда – на 7 %, среднюю заработную плату – на 3 %. Фонд заработной платы персонала предприятия в отчетном году составил 5 720 тыс. р.

Определите плановый фонд заработной платы, используя метод экстраполяции (планирование от достигнутого уровня).

5. В годовом плане предприятия предусмотрен объем производства: продукции А – 2 000 шт. (трудоемкость единицы продукции – 250 ч), продукции Б – 2 500 шт. (трудоемкость единицы – 300 ч), трудоемкость услуг – 15 000 ч. Средняя часовая тарифная ставка рабочего – 32 р. Эффективный фонд времени работы одного рабочего по плану – 1 640 ч, численность служащих составляет 25 % от численности рабочих. Премии и надбавки рабочим – 10 %, дополнительная заработная плата – 23 %. Среднемесячная заработная плата служащих – 6 200 р.

Определите:

- 1) годовой фонд заработной платы рабочих и служащих;
- 2) уровень среднемесячной заработной платы рабочих.

ТЕМА 9. Организация планирования

Вопросы для самопроверки:

1. Впишите в нижеприведенную таблицу ответы «да», «нет».

Свойство	Методы планирования			
	План ключевых событий	Поэтапный план	Полосовая диаграмма	Сетевой граф
Легко изучить и использовать				
Понятен большинству людей				
Работает с проектами любого размера				
Может быть легко модернизирован				
Требует навыков черчения				
Может показать, какой требуется персонал				
Показывает усилия, необходимые для выполнения задач				

Широко используется				
Можно развивать до более высокого уровня сложности				
Чтобы быть полезным, нужны другие методы				
Лучше всего подходит для: - докладов руководству - небольших краткосрочных проектов; - средней сложности проектов; - сложных долгосрочных работ				
Помогает управлять: - входами; - процессами; - выходами и результатами				

ТЕМА 10. Планирование потенциала предприятия

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Опишите технологию бизнес-планирования в организации?
2. Как осуществляется планирование технической подготовки нового производства?
3. Какова структура плана социального развития в организации?

ТЕМА 11. Формирование организационных структур с учетом планирования

Вопросы для самостоятельного обучения

1. Изобразите графически, как на структурной схеме будет отображаться ситуация двойного подчинения.
2. Кратко опишите особенности вертикальной и горизонтальной организации.
3. Какие факторы влияют на выбор типа организационной структуры?

ТЕМА 12. Госзаказ в системе планирования

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Как реализуется госзаказ?
2. Что такое государственный контракт? Какова его структура и содержание пунктов государственного контракта?

Тема 13. Проектирование организационных коммуникаций

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Что такое коммуникационные сети? Каковы преимущества и недостатки разных типов коммуникационных сетей?

2. Коммуникационная политика организации и ее структура.

Тема 14. Проектирование организационной культуры

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Приведите примеры сильных и слабых культур. Какие преимущества имеют слабые культуры, и при каких обстоятельствах они проявляются?
2. При каких обстоятельствах возможна сознательная смена типа культуры?

ТЕМА 15. Проектирование организационных изменений

Вопросы для самостоятельного обучения:

1. Ниже указаны причины провала организационных изменений. Какие из них связаны с недостатками планирования, а какие с человеческим фактором изменений?
 - Структурные проблемы появлялись во время реализации, которая не была запланирована заранее;
 - Координация осуществления плана не была достаточно эффективна;
 - Конкуренция и кризисы отвлекали внимание от проекта;
 - Способности вовлеченных сотрудников не были достаточны;
 - Обучение и инструкции, данные сотрудникам низшего уровня, не была достаточно продуманной.

3. Промежуточная аттестация

Экзамен в седьмом семестре – это проверочное испытание по дисциплине «Планирование и проектирование организации», своеобразный итоговый рубеж изучения дисциплины, позволяющий лучше определить уровень знаний, полученный обучающимися, и сформированность соответствующих общекультурных и профессиональных компетенций.

Цель экзамена – завершить курс изучения конкретной дисциплины, оценить уровень полученных обучающимися знаний за весь год изучения дисциплины. Тем самым зачеты и экзамены содействуют решению главной задачи высшего образования – подготовке квалифицированных специалистов.

Экзамен по данному предмету, как и по любому другому предмету, преследует три основные функции: обучающую, воспитательную и оценивающую. Обучающая функция реализуется в том, что испытуемый дополнительно повторяет материал, пройденный за время изучения определенной дисциплины, знакомится с вопросами, не изложенными на лекциях и практических занятиях, исследует новую учебную и научную литературу, более детально прорабатывает широкий круг нормативных актов. Воспитательная функция позволяет стимулировать развитие обучающихся таких качеств, как трудолюбие, ответственное отношение к делу, самостоятельность. Оценивающая функция состоит в том, что он призван выявить уровень полученных

в результате изучения предмета знаний обучающегося и выявить уровень сформированности соответствующих общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. Для успешной сдачи экзамена по дисциплине «Планирование и проектирование организации» необходимо принимать во внимание следующее:

- все основные дидактические единицы, которые указаны в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить;
- указанные в рабочей программе формируемые общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы обучающимся;
- практические занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на зачете или экзамене;
- необходимо начинать готовиться к зачету и к экзамену с первой лекции и первого практического занятия.

Подготовка обучающегося к экзамену включает в себя три этапа:

- 1) самостоятельная работа в течение семестра;
- 2) непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;
- 3) подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Литература для подготовки к экзамену указана в рабочей программе и в методических указаниях.

Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать лекции, а также не менее двух учебников по дисциплине. Обучающийся вправе сам придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации и обоснования.

Экзамен проводится в специально подготовленных помещениях (аудиториях). Для подготовки к ответу отводится не более 40 минут.

В аудитории могут одновременно находиться не более 5-6 сдающих зачет или экзамен обучаемых.

При оценке теоретических знаний и практических навыков на экзамене учитывается и эффективность работы на практических занятиях.

На экзамене преподаватель может задать дополнительные и уточняющие вопросы. Отвечая на конкретный вопрос, необходимо исходить из принципа плюрализма, согласно которому допускается многообразие концепций, суждений и мнений. Это означает, что обучающийся вправе выбирать по дискуссионной проблеме любую точку зрения (не обязательно совпадающую с точкой зрения преподавателя), но с условием ее достаточной аргументации.

Экзамен проводится в традиционной форме собеседования, в процессе которого обучающийся отвечает на вопросы преподавателя. При подготовке к экзамену в качестве ориентира можно использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки, указанных в рабочей программе по дисциплине.

В период проведения экзамена, после завершения ответа, преподаватель выставляет полученную оценку в электронную зачетную ведомость и в электронный журнал

Перечень теоретических вопросов для подготовки к экзамену

1. Планирование как функция управления.
2. Задачи и функции планирования.
3. 3. Методы научных исследований, применяемые в процессе планирования.
4. Принципы планирования.
5. Системы планирования.
6. Виды планирования.
7. Типы внутрифирменного планирования.
8. Структура внутрифирменного планирования.
9. Техничко-экономические показатели финансового плана.
10. Требования, которым должен отвечать план предприятия в условиях рынка.
11. Производственная программа.
12. План производства продукции в натуральном выражении.
13. План производства продукции в стоимостном выражении.
14. Анализ ритмичности производства.
15. Баланс производственных мощностей.
16. Подготовка плана технического развития.
17. Подготовка плана организационного развития.
18. Выявление всех резервов роста эффективности производства.
19. Выявление резервов для увеличения интенсификации производства.
20. Планирование повышения эффективности производства.
21. Состав показателей повышения эффективности производства.
22. Планирование материально-технического обеспечения.
23. Ресурсное обеспечение организации.
24. Разработка планов материально-технического обеспечения.
25. Разработка планов ресурсного обеспечения.
26. План по труду и заработной плате
27. Планирование роста производительности труда.
28. План подготовки и повышения квалификации работающих.
29. Плановая себестоимость каждого вида продукции.
30. Смета затрат на производство.
31. Затраты на рубль товарной продукции.
32. Снижение себестоимости сравнимой продукции.
33. Фонды экономического стимулирования.
34. Фондообразующие показатели.
35. Финансовое планирование.
36. Планирование издержек.
37. Определение показателей планирования.
38. Классификация показателей.
39. Организационная структура планирования.
40. Механизм планирования.

41. Процесс планирования.
42. Плановые нормы и показатели развития.
43. Классификация показателей развития.
44. Составляющие потенциала организации.
45. Планирование потенциала и инвестиций.
46. Выбор оптимальной организационной структуры.
47. 48. Критерии, характеризующие оптимальность организационной структуры.
48. Специфика организационных связей.
49. Взаимосвязь процесса планирования и организационной структуры управления.
50. Понятие, сущность и содержание госзаказа.
51. История развития госзаказа.
52. Этапы формирования и реализации госзаказа.
53. Госконтракт: содержание его разделов и показателей
54. Понятия «проектирование», «управление проектированием».
55. Исторические предпосылки появления науки и практики проектирования.
56. Исторические условия появления науки и практики проектирования.
57. Эволюционное развитие управления проектированием.
58. Системный анализ.
59. Сущность управления проектированием организаций.
60. Основные способы управления проектированием организаций.
61. Матричные методы управления проектированием организаций.
62. Информационный анализ.
63. Информационные схемы.
64. Методы прогнозирования.
65. Комплексный анализ.
66. Организация работ по проектированию организаций. Использование методов анализа и прогнозирования в ходе проектирования.
67. Формирование концепции проектирования.
68. Предварительный план проектирования.
69. Исследование инвестиционных возможностей.
70. Формирование инвестиционной стратегии.
71. Обоснование инвестиций.
72. Оценка инвестиционного климата.
73. Проектный анализ

Перечень типовых практических заданий для подготовки к экзамену

1. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений представлена в таблице. Норма дисконта составляет 11%. Какой проект предпочтительнее?

Чистые денежные поступления по проектам

Год	Проект А, млн.руб	Проект Б, млн. руб.
-----	-------------------	---------------------

1	1,2	0,9
2	1,8	1,3
3		0,8

2. Рассмотрим следующую сеть проекта (время продолжительности работ указано в неделях). Предположим, что для нее представлены следующие оценки продолжительности работ:

Работа	Непосредственный предшественник	Оптимистическое (a)	Наиболее вероятное (m)	Пессимистическое (b)
A	-	2	5	6
B	-	2,5	3	3,5
C	A	6	7	8
D	A	5	5,5	9
E	B	5	7	9
F	D, E	2	3	4
G	D E	8	10	12
H	C, F	6	7	14

Какова ожидаемая продолжительность проекта? Какова вероятность того, что проект будет завершен за 21 неделю? Какова вероятность того, что проект будет завершен за 25 недель?

3. Имеются два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей характеризуются данными, приведенными в таблице

Потоки платежей по инвестиционным проектам

Проект	Годы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	-200	-300	100	300	400	400	350	0
Б	-400	-100	100	200	200	400	400	350

Норма дисконта составляет 10%. Рассчитайте чистый дисконтированный доход от обоих проектов.

4. Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам по проекту:

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

5. Проект строительства плавательного бассейна состоит из девяти основных работ.

Работа	Непосредственный предшественник	Оптимистическое (a)	Наиболее вероятное (m)	Пессимистическое (b)
--------	---------------------------------	---------------------	------------------------	----------------------

A	-	3	5	6
B	-	2	4	6
C	A, B	5	6	7
D	A, B	7	9	10
E	B	2	4	6
F	C	1	2	3
G	D	5	8	10
H	A F	6	8	10
I	E, G, H	3	4	5

Каков ожидаемый срок завершения проекта? Чему равно стандартное отклонение времени завершения проекта? Какова вероятность того, что выполнение проекта займет не более 25 рабочих дней?

6. Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок: модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в таблице:

Показатели	Модель А	Модель Б
Срок службы	10	5
Цена модели, тыс. ден. ед.	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы, тыс. ден. ед.	10	15

Необходимо учесть следующее:

- К концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки.
- Существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых.

Какую модель Вы предпочтете и почему?

7. Постоянные затраты при производстве продукции составляют 40 000 руб., цена реализации единицы продукции составляет 80 рублей, а переменные затраты при производстве единицы продукции составляют 55 руб. Определите:

- Точку безубыточности;
- Значение прибыли или убытка при объеме продаж 2000 единиц.

8. Предприятие ООО «Хозяйка» 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 (65 тыс. комплектов). Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка».

Структура реализации продукции

Продукция	Удельный вес в объеме, %	Цена единицы, р.
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 «Хозяйка» на год в натуральных единицах и денежном выражении.

9. Обувная фабрика «Малыш» специализируется на производстве детской обуви. Производство и реализация детской обуви на планируемый период характеризуется следующими данными:

План производства продукции

Обувь	Объем производства, пар	Остаток нереализованной продукции на складе, пар		Цена, руб/пара
		На начало квартала	На конец квартала	
Ботинки	2000	-	120	530
Туфли	3200	100	300	320
Сапожки	1800	250	50	870
Полуботинки	3900	100	-	385

Определите:

- 1) объем продаж каждого вида обуви, нат.ед.;
- 2) планируемую выручку от реализации обуви за квартал, тыс. р.

10. Определите производственную мощность предприятия и коэффициент ее использования, если количество ведущего оборудования на предприятии составляет 50 станков, время работы одного станка по плану составляет на год предусмотрено в среднем 500 смен, трудоемкость одного изделия составляет 1,25 станко-смены. Производственная программа по плану на год – 17 000 изделий.

11. На производство 4 000 электродвигателей планируется израсходовать материалов на сумму 976 тыс. р., электроэнергию на технологические цели – на сумму 80 тыс. р. Заработная плата производственных рабочих – 150 тыс. р. Общепроизводственные расходы составляют 400 тыс. р., общехозяйственные – 33 % от общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы приняты в размере 2 % от производственной себестоимости. Отчисление на социальные нужды – 30 %.

Определите:

- 1) цеховую, производственную и полную себестоимость одного электродвигателя по плану;

2) составьте плановую калькуляцию себестоимости электродвигателей.

12. По предприятию на планируемый год определены следующие показатели: стоимость товарной продукции – 1 290 тыс. р., остатки нереализованной товарной продукции на начало года – 300 тыс. р., на конец года – 140 тыс. р. Себестоимость реализуемой продукции – 960 тыс. р. Прибыль от прочей реализации – 12 тыс. р. Внереализационные расходы – 32 тыс. р. Налог на прибыль – 20 %.

Определите прибыль от реализации продукции, балансовую и чистую прибыль

13. Определите показатели рентабельности, если выручка от реализации продукции по плану составит 6 240 тыс. р., себестоимость реализованной продукции – 4 990 тыс. р. Прибыль от прочей реализации – 210 р. Средняя стоимость основных фондов – 2 283 тыс. р.

14. План выпуска изделий на квартал установлен в размере 4 500 шт. Норма расхода стали на одно изделие – 12 кг. Сталь поступает на предприятие каждые 10 дн. Среднее время задержки поставки стали – 4 дн.

Определите:

1) плановую потребность стали на квартал;

2) общий запас стали на складе, т.

15. В плане предприятия торговли предусмотрена продажа товаров на сумму 10 692 тыс. р.; уценка товаров составит 35 тыс. р.; прочий расход – 7 тыс. р. Товарные запасы на начало года – 546 тыс. р., на конец года – 606 тыс. р. Определите:

1) потребность в товарных ресурсах по плану на год;

2) поступление товаров по плану.

16. Объем товарной продукции ЗАО «Рассвет» в отчетном году составил 1 474 тыс. р. Численность персонала – 335 чел. Удельный вес рабочих в общей численности персонала равен 80 %. По плану на следующий год предусмотрен рост объема производства в связи с увеличением спроса на продукцию предприятия на 5 %, производительность труда рабочих за счет планируемых организационно-технических мероприятий вырастет на 3 %.

Определите:

1) плановую численность рабочих и всего персонала;

2) коэффициент соотношения между плановой и фактической численностью рабочих.

17. По отчету предприятия за прошлый год среднемесячная зарплата одного рабочего составила 13 780 р., а служащего – 15 246 р. Численность персонала предприятия – 54 чел. Соотношение между численностью рабочих и служащих характеризуется как 8 : 1. В планируемом году предусматривается рост средней заработной платы с 1 мая на 5 % и с 1 октября – на 7 %.

Определите:

1) годовой фонд заработной платы рабочих;

2) годовой фонд заработной платы служащих;

3) годовой фонд заработной платы персонала предприятия.

4. Критерии оценивания и показатели сформированности компетенций для промежуточного контроля

Шкала оценивания результатов и критерии выставления оценок по формам контроля:

Форма контроля	Показатели оценивания	Критерии выставления оценок	Шкала оценивания
Экзамен	Правильность и полнота ответа	Дан правильный, полный ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; могут быть допущены недочеты, исправленные самостоятельно в процессе ответа	«Отлично»
		Дан правильный, недостаточно полный ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи; могут быть допущены недочеты, исправленные с помощью преподавателя.	«Хорошо»
		Дан недостаточно правильный и полный ответ; логика и последовательность изложения имеют нарушения; в ответе отсутствуют выводы.	«Удовлетворительно»
		Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу; присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения; дополнительные и уточняющие вопросы не приводят к коррекции ответа на вопрос.	«Неудовлетворительно»

5. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Руденко Л. Г. Планирование и проектирование организаций: учебник для бакалавров. Рекомендовано Государственным университетом управления / Л. Г. Руденко. – М.: «Дашков и К», 2017. – 240 с. (гриф) – 10 экз.
2. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л. Г. Руденко. — Москва : Дашков и К, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-394-02497-9. — Текст : электронный // Лань : ЭБС. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229625>

Дополнительная литература

1. Балтина, А. М. Финансовый менеджмент в секторе государственного управления: учебное пособие / А. М. Балтина. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 173 с. — ISBN 978-5-7410-1894-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/78920>
2. Валеева, Е. О. Организационное поведение: учебное пособие / Е. О. Валеева. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 176 с. — ISBN 978-5-905916-88-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/319362>.
3. Государственные и муниципальные закупки как инструмент повышения эффективности расходов бюджетов: монография / И. Ю. Федорова, А. В. Фрыгин, М. В. Седова, М. Н. Прокофьев. — Москва: Дашков и К, 2020. — 242 с. — ISBN 978-5-394-04079-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107775>
4. Шермет, М. А. Управление изменениями: учебное пособие / М. А. Шермет. — Москва: Дело, 2015. — 128 с. — ISBN 978-5-7749-1019-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/51118>

Электронные ресурсы

1. Государственная система правовой информации – официальный Интернет-портал правовой информации // <http://pravo.gov.ru/>
2. Официальный сайт Президента Российской Федерации // <http://www.kremlin.ru/>
3. Официальный сайт Правительства Российской Федерации // <http://government.ru/>
4. Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации // <http://duma.gov.ru/>
5. Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации // <http://council.gov.ru/>
6. Государственная автоматизированная информационная система «Управление» // <http://gasu.gov.ru>
7. Информационная система Федеральной службы государственной статистики // <http://www.gks.ru>
8. Информационно-правовой портал Консультант Плюс» // <http://www.consultant.ru>
9. Информационно-правовой портал «Гарант» // <http://www.garant.ru>