

**Автономная некоммерческая образовательная  
организация высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»**

Утверждено  
Научно-методическим советом Института  
протокол заседания  
№ 10/20 от 20 мая 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА  
(ФТД.3)**

По направлению подготовки  
Направленность подготовки  
Квалификация (степень) выпускника  
(уровень направления подготовки)  
Форма обучения

**38.03.02 Менеджмент  
Менеджмент организации  
бакалавр  
очно-заочная**

Рабочий учебный план по  
направлению подготовки (одобрен  
Ученым советом Протокол № 09/20  
от 15 апреля 2021 г.)


Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Калининградский институт управления»

Лист актуализации ФТД.3 Управление малым предприятием  
(наименование РПД с шифром)

Направление: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность: «Менеджмент организации»

В целях актуализации основной профессиональной образовательной программы внесены следующие изменения/ дополнения:

1. Раздел 5. Обновление перечня образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.
2. Раздел 6. Обновление оценочных средств для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
3. Раздел 7 Обновление перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины».
4. Раздел 8 Обновление перечня ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.

Разработчик: П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук  18.05.2026 г.  
(ФИО, ученая степень, ученое звание) (дата)

Изменения (дополнения) в рабочую программу рассмотрены и утверждены на заседании научно-методического совета, протокол № 09/25 от 21 мая 2026 г.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП

 Ковалев-Кривоносов П.А.

Начальник  
отдела оценки качества образования

 Переляева А.М.

18 мая 2026 г.



**Лист согласования рабочей программы дисциплины**

Рабочая программа дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970

Составитель (автор)

П.А. Ковалев-Кривоносов, канд. техн. наук

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании Научно-методического совета института, протокол № 10/20 от 20 мая 2021 г.

Регистрационный номер 21ВМ603/60

<b>Содержание</b>	<b>Стр.</b>
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	6
5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	22
6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	23
7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины	23
8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимые для освоения дисциплины	24
9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине	25
<b>Приложение 1</b> Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению	27
<b>Приложение 2</b> Терминологический словарь (глоссарий)	145

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Дисциплина «Управление предприятиями малого бизнеса» способствует формированию общепрофессиональной компетенции продвинутого уровня ОПК-4 (способность выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций).

Целью изучения дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса» является формирование у обучающегося знаний в области современных представлений об управлении сложными системами, позволяющих существенно повысить конкурентоспособность, финансовую устойчивость предприятия малого бизнеса и практических навыков по применению базовых принципов и специальных методов управления предприятиями малого бизнеса в процессе выполнения бизнес-плана.

Дисциплина изучается факультативно.

Изучение дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса» способствует решению следующих задач профессиональной деятельности:

- овладение понятийным аппаратом в изучаемой области знаний;
- изучение предприятия малого бизнеса как основного субъекта предпринимательской деятельности;
- изучение среды функционирования организации;
- знакомство с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия малого бизнеса;
- овладение знаниями, необходимыми для выполнения расчетов по экономическим разделам комплексных планов развития предприятий малого бизнеса с учетом угроз и рисков в управлении предприятием;
- овладение навыками планово-отчетной работы предприятия малого бизнеса, разработки проектных решений, бизнес планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат;
- овладение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
- формирование способности творческого использования полученных знаний при последующем обучении.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Минобрнауки РФ от 05.04.2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

### 2.1. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Наиболее отчетливо уровень подготовки будущего менеджера к профессиональной деятельности проявляется в его отношении к управлению производством, как особом виде менеджмента необходимого для прогноза и контроля над человеческим поведением на рабочем месте, для создания представления у будущих менеджеров отношения работников к труду в рамках предприятия малого бизнеса и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана. Управление предприятием малого бизнеса, как научную дисциплину можно охарактеризовать как аккумулированные и по определенным правилам логически упорядоченные знания, представляющие собой систему принципов, методов и технологий менеджмента, разработанных на основе информации,

полученной как эмпирическим путем, так и в результате исследований в различных областях науки управления и экономики, предназначенные для решения практических задач менеджмента.

Базой для изучения дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса» является знания, полученные при изучении дисциплин, «Экономическая теория», «Современные теории менеджмента», «Бухгалтерский учет и налогообложение», «Маркетинг», «Методы принятия управленческих решений», «Организационное поведение», «Производственный менеджмент», «Управление организацией (предприятием)».

Завершение формирования компетенции ОПК-4 происходит по окончании изучения дисциплин «Логистика», «Основы технологий производственных процессов», «Управление инновационным развитием организации (предприятия)», прохождения и успешной защиты производственной практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

Сформированный уровень компетенции позволяет успешно изучать последующие дисциплины учебного плана: «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Бизнес-планирование».

## 2.2. Календарный график формирования компетенции

Таблица 1 - Календарный график формирования компетенции ОПК-4

№ п/п	Наименование учебных дисциплин и практик, участвующих в формировании компетенции	Курсы				
		1	2	3	4	5
1	Маркетинг		+			
2	Бренд-менеджмент: управление и продвижение брендов			+		
3	Управление предприятием малого бизнеса			+		
4	Бизнес-планирование				+	
5	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности				+	

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

### 3.1. Базовые понятия, используемые в дисциплине

К базовым понятиям, используемым при изучении дисциплины, относятся: бизнес-план, документация, контроль, малый бизнес, план, планирование, предпринимательство, прибыль, рыночные возможности, трудоемкость, управление, учет, экономические условия.

### 3.2. Планируемые результаты обучения

Планируемыми результатами обучения по дисциплине «Управление предприятием малого бизнеса» являются владения, характеризующие уровень формирования компетенции ОПК-4 - способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

Таблица 2 – Перечень результатов обучения, формируемых в ходе изучения дисциплины

Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.4 владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками малого бизнеса.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта малого бизнеса.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана малого бизнеса.</li> </ul>

### 3.3. Матрица соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

Таблица 3 – соотнесения разделов (тем) дисциплины с формируемыми в них компетенциями

№ п/п	Наименование раздела/темы дисциплины	Кол-во часов	Коды формируемых компетенций
			ОПК-4
1	Раздел 1. Управление предприятием малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	70/52,5	+
2	Раздел 2. Оценка деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	30/22,5	+
3	Промежуточная аттестация	8/6	+

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических/астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

#### 4.1 Объем дисциплины

Таблица 4 – Трудоемкость дисциплины

Объем дисциплины	Всего акад./ астр часов
Всего зачетных единиц	3
Всего академических/астрономических часов учебных занятий	108/81
В том числе:	
контактная работа обучающихся с преподавателем	28/21
1. По видам учебных занятий:	24/18
Теоретические занятия - занятия лекционного типа	10/7,5

Занятия семинарского типа	14/10,5
Лабораторные работы	-
2. Промежуточной аттестации обучающегося – зачет с оценкой	4/3
Самостоятельная работа обучающихся:	80/60
Подготовка к контрольным работам	
Выполнение творческих заданий	30/22,5
Курсовое проектирование	-
Подготовка к зачету с оценкой	4/3

#### 4.2. Структура дисциплины

Таблица 5 – Структура дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах ауд/астр)				Вид контроля
					Лекции	Практ. зан.	Контроль	СРС	
	Раздел 1. Предприятие малого бизнеса в системе управления народным хозяйством	6	20	<b>70/52,5</b>	7	10	-	53	Входной контроль. Текущий контроль. Рубежный контроль.
	Раздел 2. Оценка деятельности предприятия малого бизнеса по показателям	6	7-10	<b>30/22,5</b>	3	4	-	23	Текущий контроль. Рубежный контроль
	Всего по видам учебных занятий	6	20-31	<b>100/75</b>	10/7,5	14/10,5	-	76/57	
	Промежуточная аттестация	6	31	<b>8/6</b>	-	-	4/3	4/3	Зачет с оценкой
	<b>Всего</b>	6	20-31	<b>108/81</b>	<b>10/7,5</b>	<b>14/10,5</b>	<b>4/3</b>	<b>80/60</b>	<b>Зачет с оценкой</b>

### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

#### 4.3.1. Теоретические занятия - занятия лекционного типа

Таблица 6 – Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела (модуля) дисциплины, темы	Содержание	Кол-во часов	Виды занятий: по дидактическим задачам/ по способу изложения учебного материала	Оценочное средство	Формируемый результат
<b>1</b>	<b>Раздел 1. Управление предприятием в условиях реализации бизнес-плана</b>		<b>7</b>			
1.1	Тема 1.1. Предприятие малого бизнеса в системе народного хозяйства страны.	Входной контроль. Прогноз динамики структуры экономики России. Классификация предприятий. место предприятия в системе народного хозяйства страны (концепции «предприятия малого бизнеса»). Проблемы управления на современном этапе.	1	вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации	тестирование, устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
1.2.	Тема 1.2. Предприятие малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	Предприятие малого бизнеса – как сложная система. Предприятие малого бизнеса – как объект управления. Моделирование предприятий малого бизнеса.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
1.3.	Тема 1.3. Основы управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана	Основы общей теории управления. Функции управления. Управление по функциям управления.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

1.4.	Тема 1.4. Планирование деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	Центральная функция управления – планирование. Сущность, Плановый цикл. Принципы эффективного планирования (управления). Методы планирования (управления). Виды планов. Показатели планов. Функции моделирования, регулирования и координации.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
1.5.	Тема 1.5. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	Организационные структуры на предприятии. Основы теории оценки. Контрольно-аналитическая функция управления. Система стимулирования коллектива.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
1.6.	Тема 1.6. Управление деятельностью предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	Управление по направлениям деятельности предприятия малого бизнеса: управление НИОКР, снабжения и сбыта и др.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
1.7.	Тема 1.7. Управление по результатам деятельности предприятия малого бизнеса	Управление по результатам деятельности: техническому и организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности и др.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
<b>2</b>	<b>Раздел 2. Оценка деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана</b>		<b>3</b>			
2.1.	Тема 2.1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия малого	Методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса, бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов.	1	тематическая лекция / лекция-дискуссия	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности

	бизнеса в условиях реализации бизнес-плана					выполнения бизнес-плана всеми участниками.
2.2.	Тема 2.2. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	Документирование итогов учета в формах отчетности предприятия малого бизнеса.	1	тематическая лекция / лекция информация с элементами визуализации	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
2.3.	Тема 2.3. Угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	Угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса. Эффективность управления.	1	итоговая лекция / лекция-визуализация	устный опрос	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
<b>Всего</b>			<b>10</b>			

#### 4.3.2. Занятия семинарского типа

Таблица 7 – Содержание практического (семинарского) курса

№ п/п	Темы практических занятий	Кол-во часов	Форма проведения занятия	Оценочное средство	Формируемый результат
	<b>Раздел 1. Управление предприятием в условиях реализации бизнес-плана</b>	<b>10</b>			
1	Тема 1.1. Предприятие малого бизнеса в системе народного хозяйства страны. Семинар № 1. Фронтальный опрос. 1. Сценарий развития потребительского сектора. 2. Сценарий развития инновационно-инвестиционного сектора. 3. Сценарий развития энерго-сырьевого сектора 4. Сценарий развития сектора инфраструктуры. 5. Сущность проблем управления предприятием на современном этапе.	1 1	Фронтальный опрос          Круглый стол	Примерный перечень вопросов          Доклад	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.  У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации

	<p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогноз динамики структуры экономики России.</li> <li>2. Инвестиционная активность экономики и потребительская активность населения.</li> <li>3. Проблемы управления на современном этапе.</li> </ol>				предпринимательского проекта.
2	<p>Тема 1.2. Предприятие малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана Семинар № 2. Фронтальный опрос:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое бизнес-план.</li> <li>2. Назовите причины написания бизнес-плана.</li> <li>3. Сущность предпринимательской деятельности на предприятии малого бизнеса.</li> <li>4. Проблемы деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.</li> </ol> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предпринимательская деятельность предприятия малого бизнеса.</li> <li>2. Предприятие в условиях реализации бизнес-плана.</li> </ol>	<p><b>1</b></p> <p>1</p>	<p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p>	<p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p>	<p>3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p>
3	<p>Тема 1.3. Основы управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана. Семинар № 3. Фронтальный опрос:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие особенности применения общей теории управления в системе управления предприятием малого бизнеса вы знаете?</li> <li>2. Виды управленческих решений при реализации бизнес-плана.</li> <li>3. Характеристика решений при реализации бизнес-плана.</li> <li>4. Какие функции управления в условиях реализации бизнес-плана вы знаете?</li> <li>5. Целевые установки управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана.</li> <li>6. Оценка и выбор управленческих решений на предприятии малого бизнеса при реализации бизнес-плана.</li> </ol> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы общей теории управления и предпринимательская деятельность.</li> <li>2. Функции управления в условиях реализации бизнес-плана.</li> <li>3. Особенности управления по функциям управления в условиях</li> </ol>	<p><b>1</b></p> <p>1</p>	<p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p>	<p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p>	<p>3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p>



	Семинар № 6 Решение ситуационных задач. 1. Планирование деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.	1	Решение ситуационных задач	Комплект задач	В.1 - навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.
5	Тема 1.5. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана Семинар № 7. Фронтальный опрос: 1. Что такое организационная структура предприятия малого бизнеса? 2. Перечислите признаки влияния реализации бизнес-плана на организационную структуру предприятия. 3. Что изучает теория оценки? Темы докладов для круглого стола: 1. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса. 2. Основы теории оценки. 3. Контрольно-аналитическая функция управления. 4. Система стимулирования коллектива. Решение ситуационных задач. 1. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.	1 1	Фронтальный опрос  Круглый стол  Решение ситуационных задач	Примерный перечень вопросов  Доклад  Комплект задач	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.  У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта. В.1 - навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.
6	Тема 1.6. Управление деятельностью предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана Семинар № 8. Фронтальный опрос: 1. Зачем необходима НИОКР на развивающемся предприятии малого бизнеса? 2. Каковы цели управления снабжением и сбытом на предприятии малого бизнеса? Темы докладов для круглого стола: 1. Управление по направлениям деятельности предприятия малого бизнеса: управление НИОКР, снабжения и сбыта и др.	1 1	Фронтальный опрос  Круглый стол	Примерный перечень вопросов  Доклад	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.  У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.
7	Тема 1.7. Управление по результатам деятельности предприятия. Семинар № 9. Фронтальный опрос: 1. Каковы цели управления по результатам деятельности: техническому и организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности. 2. Что такое управление по результатам?	2 1	Фронтальный опрос	Примерный перечень вопросов	3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

	<p>Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Управление по результатам деятельности: техническому и организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности.</p> <p>Семинар № 10 Решение ситуационных задач. 1. Управление по результатам деятельности предприятия малого бизнеса.</p> <p>Рубежный контроль по темам 1.1 – 1.7.</p>	1	<p>Круглый стол</p> <p>Решение ситуационных задач</p> <p>Тестирование</p>	<p>Доклад</p> <p>Комплект задач</p> <p>Набор тестовых заданий</p>	<p>У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>В.1 - навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.</p> <p>3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p>
	<b>Раздел 2. Оценка деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана</b>	<b>4</b>			
8	<p>Тема 2.1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана</p> <p>Семинар № 11 Фронтальный опрос:</p> <p>1. Назначение бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов.</p> <p>2. Зачем нужны методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса.</p> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса, бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов.</p> <p>Семинар № 12 Решение ситуационных задач. 1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>Фронтальный опрос</p> <p>Круглый стол</p> <p>Решение ситуационных задач</p>	<p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p> <p>Комплект задач</p>	<p>3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>В.1 - навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.</p>
9	<p>Тема 2.2. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана</p> <p>Семинар № 13. Фронтальный опрос:</p> <p>1. Какие формы отчетности деятельности предприятия малого бизнеса вы знаете?</p> <p>2. Целевое назначение документирования итогов учета.</p>	<p>1</p> <p>0,5</p>	<p>Фронтальный опрос</p>	<p>Примерный перечень вопросов</p>	<p>3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p>

	<p>Темы докладов для круглого стола: 1. Документирование итогов учета в формах отчетности предприятия малого бизнеса.</p> <p>Семинар № 14. Решение ситуационных задач. 1. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.</p>	0,5	Круглый стол	Доклад	<p>У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>В.1 - навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.</p>
10	<p>Тема 2.3. Стратегия обслуживания производства. Семинар № 15. Фронтальный опрос: 1. Какие угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса могут возникнуть при реализации бизнес-плана? 2. Как определить эффективность управления предприятием при реализации бизнес-плана?</p> <p>Темы докладов для круглого стола: 1. Угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса. 2. Эффективность управления.</p> <p>Рубежный контроль по темам 2.1 – 2.3.</p>	1 0,5 0,5	Фронтальный опрос	Примерный перечень вопросов	<p>3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p>
			Круглый стол	Доклад	<p>У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p>
<b>Всего</b>		<b>14</b>			

### 4.3.3. Самостоятельная работа

Таблица 8 – Задания для самостоятельного изучения

№ п/п	Тема	Кол-во часов	Оценочное средство	Формируемый результат
	<b>Раздел 1. Управление предприятием в условиях реализации бизнес-плана</b>	<b>53</b>		
1	<p>Тема 1.1. Предприятие в системе народного хозяйства страны. Подготовка к семинару № 1. Фронтальный опрос. 1. Сценарий развития потребительского сектора. 2. Сценарий развития инновационно-инвестиционного сектора. 3. Сценарий развития энерго-сырьевого сектора 4. Сценарий развития сектора инфраструктуры.</p>	4 2	Примерный перечень вопросов	<p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p>

	<p>5. Сущность проблем управления предприятием на современном этапе.</p> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогноз динамики структуры экономики России.</li> <li>2. Инвестиционная активность экономики и потребительская активность населения.</li> <li>3. Проблемы управления на современном этапе.</li> </ol>	2	Доклад	Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.
2	<p>Тема 1.2. Предприятие в условиях реализации бизнес-плана</p> <p>Подготовка к семинару № 2.</p> <p>Фронтальный опрос:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое бизнес-план.</li> <li>2. Назовите причины написания бизнес-плана.</li> <li>3. Сущность предпринимательской деятельности на предприятии малого бизнеса.</li> <li>4. Проблемы деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.</li> </ol> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предпринимательская деятельность предприятия малого бизнеса.</li> <li>2. Предприятие в условиях реализации бизнес-плана.</li> </ol>	4 2	Примерный перечень вопросов	Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
		2	Доклад	Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.
3	<p>Тема 1.3. Основы управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана.</p> <p>Подготовка к семинару № 3.</p> <p>Фронтальный опрос:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие особенности применения общей теории управления в системе управления предприятием вы знаете?</li> <li>2. Виды управленческих решений при реализации бизнес-плана.</li> <li>3. Характеристика решений при реализации бизнес-плана.</li> <li>4. Какие функции управления в условиях реализации бизнес-плана вы знаете?</li> <li>5. Целевые установки управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана.</li> <li>6. Оценка и выбор управленческих решений на предприятии малого бизнеса при реализации бизнес-плана.</li> </ol> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы общей теории управления и предпринимательская деятельность.</li> </ol>	10 2	Примерный перечень вопросов	Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
		4	Доклад	Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.

	<p>2. Функции управления в условиях реализации бизнес-плана.</p> <p>3. Особенности управления по функциям управления в условиях реализации бизнес-плана.</p> <p>Решение ситуационных задач.</p> <p>1. Ситуации принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности.</p> <p>2. Ситуации принятия управленческих решений в условиях реализации бизнес-плана.</p>	4	Комплект задач	<p>работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>Владеет навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.</p> <p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p>
4	<p>Тема 1.4. Планирование деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана</p> <p>Подготовка к семинару № 4.</p> <p>Фронтальный опрос:</p> <p>1. Что такое стратегический план, тактический план?</p> <p>2. Назначение оперативного планирования на предприятии.</p> <p>3. Что такое план продаж, производства?</p> <p>4. Планирование ремонтных, транспортных и других видов работ.</p> <p>5. Назовите состав планового цикла.</p> <p>6. Перечислите принципы эффективного планирования.</p> <p>7. Какие методы планирования деятельности предприятия малого бизнеса вы знаете?</p> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Центральная функция управления – планирование.</p> <p>2. Сущность планирования.</p> <p>3. Плановый цикл.</p> <p>4. Принципы эффективного планирования.</p> <p>5. Методы планирования.</p> <p>Подготовка к семинару № 5.</p> <p>Фронтальный опрос:</p> <p>1. Перечислите виды планов, которые используются в управлении предприятием малого бизнеса.</p> <p>2. Какие показатели планов применяются в управлении предприятием малого бизнеса?</p> <p>3. Перечислите функции моделирования, регулирования и координации.</p> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Виды планов.</p> <p>2. Показатели планов.</p>	16 2 4 2 4	<p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p> <p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p>	<p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и</p>

	<p>3. Функции моделирования, регулирования и координации.</p> <p>Подготовка к семинару № 6 Решение ситуационных задач. 1. Планирование деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.</p>	4	Комплект задач	<p>работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками. деятельности в процессе реализации бизнес-плана.</p>
5	<p>Тема 1.5. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана Подготовка к семинару № 7. Фронтальный опрос: 1. Что такое организационная структура? 2. Перечислите признаки влияния реализации бизнес-плана на организационную структуру предприятия малого бизнеса. 3. Что изучает теория оценки? Темы докладов для круглого стола: 1. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса. 2. Основы теории оценки. 3. Контрольно-аналитическая функция управления. 4. Система стимулирования коллектива.</p> <p>Решение ситуационных задач. 1. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана</p>	6 3	<p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p>	<p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p>
		3	Комплект задач	Владеет навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.
6	<p>Тема 1.6. Управление деятельностью предприятия в условиях реализации бизнес-плана Подготовка к семинару № 8. Фронтальный опрос: 1. Зачем необходима НИОКР на развивающемся предприятии малого бизнеса? 2. Каковы цели управления снабжением и сбытом на предприятии малого бизнеса? Темы докладов для круглого стола: 1. Управление по направлениям деятельности предприятия малого бизнеса: управление НИОКР, снабжения и сбыта и др.</p>	6 6	<p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p>	<p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p>
7	<p>Тема 1.7. Управление по результатам деятельности предприятия малого бизнеса. Подготовка к семинару № 9. Фронтальный опрос:</p>	7 2	Примерный перечень	Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения

	<p>1. Каковы цели управления по результатам деятельности: техническому и организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности.</p> <p>2. Что такое управление по результатам? Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Управление по результатам деятельности: техническому и организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности и д</p> <p>Подготовка к семинару № 10. Решение ситуационных задач. 1. Управление по результатам деятельности предприятия малого бизнеса. Подготовка к рубежному контролю по темам 1.1 – 1.7.</p>	2	вопросов	бизнес-плана всеми участниками.
			Доклад	Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.
			Комплект задач	Владеет навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.
		3	Набор тестовых заданий	Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
	<b>Раздел 2. Оценка деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана</b>	<b>23</b>		
8	<p>Тема 2.1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана Подготовка к семинару № 11. Фронтальный опрос:</p> <p>1. Назначение бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов. 2. Зачем нужны методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия.</p> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия, бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов.</p> <p>Подготовка к семинару № 12. Решение ситуационных задач. 1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.</p>	12		
		6	Примерный перечень вопросов	Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
			Доклад	Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.
		6	Комплект задач	Владеет навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.
9	<p>Тема 2.2. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана Подготовка к семинару № 13. Фронтальный опрос:</p>	4		
		1	Примерный перечень	Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения

	<p>1. Какие формы отчетности деятельности предприятия малого бизнеса вы знаете?</p> <p>2. Целевое назначение документирования итогов учета. Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Документирование итогов учета в формах отчетности предприятия малого бизнеса.</p> <p>Подготовка к семинару № 14. Решение ситуационных задач.</p> <p>1. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана.</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>вопросов</p> <p>Доклад</p> <p>Комплект задач</p>	<p>бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>Владеет навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.</p>
10	<p>Тема 2.3. Стратегия обслуживания производства. Подготовка к семинару № 15. Фронтальный опрос:</p> <p>1. Какие угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса могут возникнуть при реализации бизнес-плана?</p> <p>2. Как определить эффективность управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана?</p> <p>Темы докладов для круглого стола:</p> <p>1. Угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса. 2. Эффективность управления предприятием малого бизнеса.</p> <p>Подготовка к рубежному контролю по темам 2.1 – 2.3.</p>	<p>7</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>4</p>	<p>Примерный перечень вопросов</p> <p>Доклад</p> <p>Тест</p>	<p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p> <p>Умеет формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.</p> <p>Знает основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.</p>
11	Подготовка к зачету с оценкой	4		
<b>Всего</b>		<b>54</b>		

## **5. Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

### **5.1. Образовательные технологии**

Реализация различных видов учебной работы при изучении обучающимися дисциплины, предусматривает использование в учебном процессе инновационных образовательных технологий, активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

Активные формы занятий побуждают обучаемых к мыслительной активности, к проявлению творческого, исследовательского подхода и поиску новых идей для решения разнообразных задач по направлению подготовки и способствуют разнообразному (индивидуальному, групповому, коллективному) изучению (усвоению) учебных вопросов (проблем), активному взаимодействию обучаемых и преподавателя, живому обмену мнениями между ними, нацеленному на выработку правильного понимания содержания изучаемой темы и способов ее практического использования. В соответствии с этим при изучении дисциплины предусматривается использование следующих образовательных технологий:

1. Входной контроль в виде решения тестовых заданий.
2. Теоретические занятия - занятия лекционного типа в виде: вступительная лекция / лекция информация с элементами визуализации; тематическая лекция / лекция-визуализация; итоговая лекция / лекция-визуализация.
3. Занятия семинарского типа в виде круглого стола с устной формой изложения докладов и организацией дискуссии по теме семинарского занятия, решения ситуационных задач и кейс-ситуаций.

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий, размещенным на официальном сайте института.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

### **5.2. Лицензионное программное обеспечение**

В образовательном процессе при изучении дисциплины используется следующее лицензионное программное обеспечение:

1. ОС Microsoft Windows 7 (лицензии Microsoft Open License (Value) Academic).
2. Microsoft Office 2007 (лицензии Microsoft Open License (Value) Academic)
3. Kaspersky Endpoint Security (лицензия IC1C-200323-080435-420-499 до 04.04.2021).
4. СПС Консультант Плюс (договор №ИП20-92 от 01.03.2020).
5. Контент-фильтрация (договор с ООО «СкайДНС» Ю-04056 от 14 января 2020 года).
6. Система тестирования INDIGO (лицензия №54736 от 07.09.2018).

### **5.3. Современные профессиональные базы данных**

В образовательном процессе при изучении дисциплины используются следующие современные профессиональные базы данных:

Электронно-библиотечная система «Университетская Библиотека Онлайн» - <https://biblioclub.ru/>.

Научная электронная библиотека - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru).

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - <https://www.scopus.com>.

Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - <https://apps.webofknowledge.com>

Архив научных журналов НП Национальный Электронно-Информационный Консорциум (НЭИКОН) ([arch.neicon.ru](http://arch.neicon.ru))

Научная библиотека открытого доступа - <https://cyberleninka.ru>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>.

База открытых данных Росфинмониторинга - <http://www.fedsfm.ru/opendata>.

База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.

#### **5.4. Информационные справочные системы**

Изучение дисциплины сопровождается применением информационных справочных систем:

1. СПС Консультант Плюс (договор №ИП20-92 от 01.03.2020).

#### **6. Оценочные средства для проведения входного, текущего, рубежного контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине и методические материалы по ее освоению**

Типовые задания, база тестов и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины (в т.ч. в процессе ее освоения), а также методические материалы, определяющие процедуры этой оценки приводятся в приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения выполняется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации успеваемости, утверждённое приказом ректора от 19.09.2019г. № 218 о/д и включает в себя системы оценок:

- 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»;
- 2) «зачтено», «не зачтено».

#### **7. Основная и дополнительная учебной литература и электронные образовательные ресурсы, необходимые для освоения дисциплины**

##### **7.1. Основная учебная литература**

1. Предпринимательство: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина [и др.]; под ред. И.К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 190 с.: табл., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710997> (дата обращения: 06.05.2026). – ISBN 978-5-394-05072-5. – Текст: электронный.

2. Баскакова, О.В. Экономика и организация малого и среднего предпринимательства : учебник для вузов / О.В. Баскакова, М.Ш. Мачабели, Т.В. Рудакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2025. – 312 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731167> (дата обращения: 06.05.2026). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-06133-2. – Текст: электронный.

## 7.2. Дополнительная учебная литература

1. Полякова, Э.И. Технологическое предпринимательство: учебник: [16+] / Э.И. Полякова. – Москва; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. – 344 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=727270> (дата обращения: 06.05.2026). – Библиогр.: с. 339-340. – ISBN 978-5-9729-2475-2. – Текст: электронный.
2. Рубин, Ю.Б. Конкуренция в предпринимательстве: учебник для студентов, обучающихся по образовательным программам по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика»: [16+] / Ю.Б. Рубин. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет Синергия, 2023. – 896 с. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=718856> (дата обращения: 06.05.2026). – Библиогр.: с. 839-875. – ISBN 978-5-4257-0546-4. – DOI 10.37791/978-5-4257-0546-4-2023-1-896. – Текст: электронный.
3. Гуреева, М.А. Ведение индивидуальной предпринимательской деятельности: учебник: [16+] / М. А. Гуреева. – Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2026. – 176 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=727242> (дата обращения: 06.05.2026). – Библиогр.: с. 140-142. – ISBN 978-5-9729-2654-1. – Текст: электронный.
4. Демчук, О.Н. Антикризисное управление: учебное пособие: [16+] / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2022. – 251 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542> (дата обращения: 06.05.2025). – ISBN 978-5-9765-0224-6. – Текст: электронный.

## 7.3. Электронные образовательные ресурсы

1. Коллекция Федерального центра информационно-образовательных ресурсов ФЦИОР: <http://fcior.edu.ru/>
2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов: <http://schoolcollection.edu.ru>.
3. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент <http://ecsocman.hse.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

## 8. Дополнительные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал.
- <http://window.edu.ru/> - Единое окно доступа к информационным ресурсам.
- [https://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=26654](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=26654) - Бизнес, менеджмент и право.
- <http://www.dis.ru/manager/> - Менеджмент в России и за рубежом.
- <http://www.gfso.ru/internet-dlya-predprinimatelej-ssylki-dlja-biznesa> Интернет-ресурсы для предпринимателей.
- <http://business-nvkb.ru/poleznaya-information/2-uncategorised/13-internet-resursy-dlia-malogo-i-srednego-biznesa>.
- <http://fmp39.ru> - Официальный сайт Фонда поддержки предпринимательства Калининградской области.
- <http://www.urtp.ru> – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления».
- <http://ecsocman.hse.ru/>- Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент.
- <http://hrm.ru> – Ведущий портал о кадровом менеджменте.
- <http://www.cfin.ru> – Информационный сайт «Корпоративный менеджмент».

<http://www.hr-journal.ru> – Журнал «Работа с персоналом».  
<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».  
<http://www.mevriz.ru> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».  
<http://www.managment.aanet.ru> – Библиотека менеджмента.  
<http://www.pragmatist.ru> – Энциклопедия менеджмента.  
<http://infomanagement.ru> - Информационный сайт «Info Management».  
<http://marketingclub.ru> – Российский маркетинг – клуб: маркетинг, менеджмент, реклама .  
<http://quality.eup.ru> – Менеджмент качества из первых рук – ISO 9000, ISO – 9001.  
<http://www.dis.ru/k> - «Кадры предприятия» - журнал.  
<http://www.hr-journal.ru> - «HR-Journal» - электронный журнал.  
<http://www.pplus.ru> «Технология успеха» - деловой интернет-журнал.  
<http://www.businessstest.ru> - «Деловые тесты».  
<http://testme.org.ua> - «Тесты».  
<http://enbv.narod.ru> - «Библиотека Воеводина» (библиотека книг по экономике, управлению персоналом).  
<http://o-personale.ru> - «Управление персоналом».  
<http://www.staff-lab.ru> - «Эффективная оценка персонала».  
<http://corpculture.ru> - «Институт корпоративной культуры».  
<http://www.cfin.ru> - «Корпоративный менеджмент».  
<http://uisrussia.msu.ru> - Университетская информационная система «Россия».  
<http://www.gks.ru> - Госкомстат РФ.  
<http://www.rts.ru> (РТС).  
<http://www.rbc.ru> - информационное агентство РБК.  
<http://www.zhuk.ru> статьи журнала Управление компанией.  
<http://pravo.msk.rsnnet.ru> - официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации.  
<http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал «Гарант».  
<http://www.consultant.ru/> - информационно-правовой портал КонсультантПлюс.  
 Интернет-ресурсы [www.mchs.gov.ru](http://www.mchs.gov.ru) - сайт МЧС РФ.  
<http://www.mvd.ru> - сайт МВД РФ.  
<http://www.mil.ru> - сайт Минобороны.  
<http://www.fsb.ru> - сайт ФСБ РФ.  
<http://www.dic.academic.ru> - Академик. Словари и энциклопедии.  
<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека.  
<http://biblioclub.ru> - Базовая коллекция ЭБС «Университетская библиотека online».  
<http://biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».  
[www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) - Научная электронная библиотека.

## **9. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для изучения дисциплины используется любая мультимедийная аудитория. Мультимедийная аудитория оснащена современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов.

Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из:

- мультимедийного проектора,
- проекционного экрана,
- акустической системы,
- персонального компьютера (с техническими характеристиками не ниже: процессор не ниже 1.6.GHz, оперативная память – 1 Gb, интерфейсы подключения: USB, audio, VGA).

Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть «Интернет».

Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека ONLINE», доступ к которой предоставлен обучающимся. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям ФГОС ВО.

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВХОДНОГО,  
ТЕКУЩЕГО, РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ И  
МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ЕЕ ОСВОЕНИЮ  
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА  
(ФТД.3)**

По направлению подготовки	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность подготовки	<b>Менеджмент организации</b>
Квалификация (степень) выпускника (уровень направления подготовки)	<b>бакалавр</b>
Форма обучения	<b>очно-заочная</b>

## **6.1. Оценочные средства по итогам освоения дисциплины**

### **6.1.1. Цель оценочных средств**

**Целью оценочных средств** является установление соответствия уровня подготовленности обучающегося на данном этапе обучения требованиям рабочей программы по дисциплине «Управление предприятием малого бизнеса».

**Оценочные средства** предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса». Перечень видов оценочных средств соответствует рабочей программе дисциплины.

**Комплект оценочных средств** включает контрольные материалы для проведения всех видов контроля в форме тестовых заданий, устного опроса, доклада-презентации и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к зачету с оценкой.

**Структура и содержание заданий** – задания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса».

При разработке оценочных средств преподавателем используются базы данных педагогических измерительных материалов, предоставленных ООО «Научно-исследовательский институт мониторинга качества образования».

### **6.1.2. Объекты оценивания – результаты освоения дисциплины**

**Объектом оценивания** является владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

**Результатами освоения** дисциплины являются:

**Знать:**

– З.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

**Уметь:**

– У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта.

**Владеть:**

– В.1 - навыками организации и координации предпринимательской деятельности в процессе реализации бизнес-плана.

Таблица – 1 Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля) с указанием этапов их формирования

Темы занятий	Индикатор достижения компетенции		Планируемые результаты освоения дисциплины	Наименование оценочного средства			
	код	Содержание индикатора		<i>входной</i>	<i>текущий</i>	<i>рубежный</i>	<i>промежуточный</i>
Тема 1.1. Предприятие малого бизнеса в системе народного хозяйства страны.	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1	Т1	Примерный перечень вопросов  Доклад	КЗ1	30
Тема 1.2. Предприятие малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1		Примерный перечень вопросов  Доклад	КЗ1	30
Тема 1.3. Основы управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1, В.1		Примерный перечень вопросов  Доклад  Комплект ситуационных задач	КЗ1	30
Тема 1.4. Планирование деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1, В.1		Примерный перечень вопросов  Доклад  Комплект ситуационных задач	КЗ1	30
Тема 1.5. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1, В.1		Примерный перечень вопросов  Доклад Комплек т ситуационных задач	КЗ2	30
Тема 1.6. Управление деятельностью	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения	3.1, У.1		Примерный перечень вопросов	КЗ2	30

предприятия в условиях реализации бизнес-плана		бизнес-плана всеми участниками			Доклад		
Тема 1.7. Управление по результатам деятельности предприятия малого бизнеса	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1, В.1		Примерный перечень вопросов  Доклад  Комплект ситуационных задач  Набор тестовых заданий	К32	30
Тема 2.1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1, В.1		Примерный перечень вопросов  Доклад  Комплект ситуационных задач	К32	30
Тема 2.2. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1, В.1		Примерный перечень вопросов  Доклад  Комплект ситуационных задач	К32	30
Тема 2.3. Угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана	ОПК-4.4	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	3.1, У.1		Примерный перечень вопросов  Доклад  Набор тестовых заданий	К32	30

### **6.1.3. Формы контроля и оценки результатов освоения**

Контроль и оценка результатов освоения – это выявление, измерение и оценивание знаний, умений и уровня владений формирующихся компетенций в рамках освоения дисциплины. В соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса предусматривается текущий, рубежный и промежуточный контроль результатов освоения.

### **6.1.4 Система оценивания комплекта оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации**

Система оценивания каждого вида работ описана в Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, утвержденным Приказом ректора от 19.09.2019 № 218 о/д.

## **6.2. Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений (или) опыта деятельности, в процессе освоения дисциплины (модуля, практики), характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины**

### **6.2.1 Примерные ( типовые) оценочные или иные материалы для проведения входного контроля**

Входной контроль в виде теста предназначен для оценки уровня сформированности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций у обучающегося в процессе изучения предшествующих дисциплин. Входной контроль осуществляется по ответам на предлагаемый Тест 1 (Т1).

#### **Тест 1 (Т1)**

Что такое предприятие?

Самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг в целях получения прибыли

Самостоятельный хозяйствующий субъект, занимающийся перераспределением ресурсов

Хозяйствующий субъект с правом юридического лица, занимающийся накоплением капитала

Предприятия по отраслевому признаку бывают:

Торговые, строительные, производственные и смешанные

Производственные, строительные, торговые и др.

Производственные, государственные, строительные, торговые и др.

По форме собственности предприятия бывают:

Государственные, частные, производственные

Государственные, муниципальные, частные, смешанные

Малые, государственные, коллективные, частные

По характеру правового режима собственности предприятия бывают:

Индивидуальные, государственные, малые

Индивидуальные, коллективные и смешанные

Индивидуальные и коллективные

По размеру предприятия бывают:

Малые, средние, крупные  
 Малые, средние, объединенные  
 Малые, средние, комплексные

Любое предприятие действует на основании:  
 Коллективного договора и наличия печати  
 Собственного устава и наличия юридического лица  
 Собственного устава или коллективного договора

Риск - это:  
 вероятность того, что произойдет какое-нибудь неблагоприятное событие  
 опасность, незащищенность от потерь или ущерба  
 вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов  
 или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта

Все виды издержек делят на две основные категории  
 относящиеся к переменным затратам  
 относящиеся к постоянным затратам  
 относящиеся к переменным расходам  
 относящиеся к постоянным расходам

Технологический процесс по способу воздействия на предмет труда:  
 физические, механические  
 физические, обрабатывающие, сборочные  
 физические, механические, аппаратурные

Под производственной мощностью подразумевается:  
 максимальное количество транспортной продукции, которое может произвести  
 производственная единица  
 максимальный размер выручки, полученной от реализации транспортной продукции  
 техническое оснащение производственной единицы

Экономический анализ – это:  
 метод исследования, заключающийся в расчленении целого на части  
 метод планирования производственной программы  
 метод управления производственно-хозяйственной деятельностью

В практике хозяйствования организационная структура управления бывает:  
 линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная  
 линейная, функциональная и линейно-функциональная  
 дивизиональная, матричная, структурная

Что такое учет?  
 функция анализа, которая необходима для процесса планирования  
 функция управления, основанная на наблюдении, измерении и регистрации хозяйственных  
 операций  
 функция управления, основанная на формировании базы данных

Оперативный учет осуществляется:  
 на предприятии за определенный период времени  
 на рабочем месте в момент совершения определенной хозяйственной операции  
 на предприятии или в подразделении для заполнения форм отчетности

Предприятия должны:  
 предоставлять органам статистики данные  
 вести статистический учет и предоставлять органам статистики данные  
 вести статистический учет

Бухгалтерский учет – это:  
 отражение хозяйственной деятельности предприятия  
 анализ хозяйственной деятельности предприятия  
 исследование инфраструктуры предприятия

Основной причиной кризиса сбыта в российской экономике является:  
 несопряженность ассортимента выпускаемой продукции со структурой спроса  
 отсутствие денежных средств  
 недостаточная реклама выпускаемой продукции

Плюрализм источников и форм материально-технического обеспечения означает, что:  
 материальные ресурсы могут приобретаться как централизованно, так и децентрализованно  
 материальные ресурсы могут приобретаться централизованно  
 материальные ресурсы могут приобретаться децентрализованно

К затратам на поддержание запасов относится:  
 процент за кредит, страхование  
 затраты на выпуск готовой продукции  
 заработная плата работников склада

Целенаправленность производственной системы это:  
 способность производить необходимую продукцию  
 минимизация затрат на производство продукции  
 получение максимальной прибыли

## **6.2.2 Примерные (типовые) оценочные или иные материалы для проведения текущего контроля**

Текущий контроль проводится в разрезе оценки компетенций, предусмотренных в РПД – 3.1, У.1, В.1.

**Примерная тематика вопросов фронтального опроса для оценки сформированности порогового уровня компетенции ПК17.1.1 - 3.1 - основы и механизм координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками**

### **Тема 1.1. Предприятие малого бизнеса в системе народного хозяйства страны**

#### **Семинар № 1**

Фронтальный опрос.

1. Сценарий развития потребительского сектора.
2. Сценарий развития инновационно-инвестиционного сектора.
3. Сценарий развития энерго-сырьевого сектора
4. Сценарий развития сектора инфраструктуры.
5. Сущность проблем управления предприятием на современном этапе.

## **Тема 1.2. Предприятие малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

### Семинар № 2

Фронтальный опрос:

1. Что такое бизнес-план.
2. Назовите причины написания бизнес-плана.
3. Сущность предпринимательской деятельности на предприятии.
4. Проблемы деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана.

## **Тема 1.3. Основы управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана**

### Семинар № 3

Фронтальный опрос:

1. Какие особенности применения общей теории управления в системе управления предприятием вы знаете?
2. Виды управленческих решений при реализации бизнес-плана.
3. Характеристика решений при реализации бизнес-плана.
4. Какие функции управления в условиях реализации бизнес-плана вы знаете?
5. Целевые установки управления предприятием при реализации бизнес-плана.
6. Оценка и выбор управленческих решений на предприятии при реализации бизнес-плана.

## **Тема 1.4. Планирование деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

### Семинар № 4

Фронтальный опрос:

1. Что такое стратегический план, тактический план?
2. Назначение оперативного планирования на предприятии.
3. Что такое план продаж, производства?
4. планирование ремонтных, транспортных и других видов работ.
5. Назовите состав планового цикла.
6. Перечислите принципы эффективного планирования.
7. Какие методы планирования деятельности предприятия вы знаете?

### Семинар № 5

Фронтальный опрос:

1. Перечислите виды планов, которые используются в управлении предприятием.
2. Какие показатели планов применяются в управлении предприятием?
3. Перечислите функции моделирования, регулирования и координации.

## **Тема 1.5. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

### Семинар № 7

Фронтальный опрос:

1. Что такое организационная структура?
2. Перечислите признаки влияния реализации бизнес-плана на организационную структуру предприятия.
3. Что изучает теория оценки?

## **Тема 1.6. Управление деятельностью предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

## Семинар № 8

Фронтальный опрос:

1. Зачем необходима НИОКР на развивающемся предприятии?
2. Каковы цели управления снабжением и сбытом на предприятии?

**Тема 1.7. Управление по результатам деятельности предприятия малого бизнеса**

## Семинар № 9

Фронтальный опрос:

1. Каковы цели управления по результатам деятельности: техническому и организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности.
2. Что такое управление по результатам?

**Тема 2.1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

## Семинар № 11

Фронтальный опрос:

1. Назначение бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов.
2. Зачем нужны методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия.

**Тема 2.2. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

## Семинар № 13

Фронтальный опрос:

1. Какие формы отчетности деятельности предприятия вы знаете?
2. Целевое назначение документирования итогов учета.

**Тема 2.3. Стратегия обслуживания производства**

## Семинар № 15

Фронтальный опрос:

1. Какие угрозы и риски в управлении предприятием могут возникнуть при реализации бизнес-плана?
2. Как определить эффективность управления предприятием при реализации бизнес-плана?

**Примерная тематика докладов для круглого стола для оценки сформированности базового уровня компетенции ПК-19.2.1/2 - У.1 - формировать команду проекта и обеспечить согласованность выполнения бизнес-плана всеми участниками координировать деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ в ходе реализации предпринимательского проекта**

**Тема 1.1. Предприятие малого бизнеса в системе народного хозяйства страны**

## Семинар № 1

Темы докладов для круглого стола:

1. Прогноз динамики структуры экономики России.
2. Инвестиционная активность экономики и потребительская активность населения.

### 3. Проблемы управления на современном этапе.

#### **Тема 1.2. Предприятие малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

##### Семинар № 2

Темы докладов для круглого стола:

1. Предпринимательская деятельность предприятия.
2. Предприятие в условиях реализации бизнес-плана.

#### **Тема 1.3. Основы управления предприятием малого бизнеса при реализации бизнес-плана**

##### Семинар № 3

Темы докладов для круглого стола:

1. Основы общей теории управления и предпринимательская деятельность.
2. Функции управления в условиях реализации бизнес-плана.
3. Особенности управления по функциям управления в условиях реализации бизнес-плана.

#### **Тема 1.4. Планирование деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

##### Семинар № 4

Темы докладов для круглого стола:

1. Центральная функция управления – планирование.
2. Сущность планирования.
3. Плановый цикл.
4. Принципы эффективного планирования.
5. Методы планирования.

##### Семинар № 5

Темы докладов для круглого стола:

1. Виды планов.
2. Показатели планов.
3. Функции моделирования, регулирования и координации.

#### **Тема 1.5. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

##### Семинар № 7

Темы докладов для круглого стола:

1. Организационные структуры на предприятии.
2. Основы теории оценки.
3. Контрольно-аналитическая функция управления.
4. Система стимулирования коллектива.

#### **Тема 1.6. Управление деятельностью предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

##### Семинар № 12

Темы докладов для круглого стола:

1. Управление по направлениям деятельности предприятия: управление НИОКР, снабжения и сбыта и др.

## **Тема 1.7. Управление по результатам деятельности предприятия малого бизнеса**

### **Семинар № 9**

Темы докладов для круглого стола:

1. Управление по результатам деятельности: техническому и организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности и д

### **Тема 2.1. Методики планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

#### **Семинар № 11**

Темы докладов для круглого стола:

1. Методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия, бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов.

### **Тема 2.2. Ведение учета на предприятии малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана**

#### **Семинар № 13**

Темы докладов для круглого стола:

1. Документирование итогов учета в формах отчетности предприятия.

### **Тема 2.3. Стратегия обслуживания производства.**

#### **Семинар № 15**

Темы докладов для круглого стола:

1. Угрозы и риски в управлении предприятием.  
2. Эффективность управления.

**Примерная тематика ситуационных задач для оценки сформированности уровня компетенции ПК-19.2.1/2/3 - В.1 - современным инструментарием управления операционной (производственной) деятельностью организаций**

#### **Семинар № 3**

Решение ситуационных задач.

Задача 1. Принцип Парето

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога.

Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для работы

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

Задача 2. Нестандартное решение

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям почти в 80% случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

Вопросы:

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

Задача 3.

Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.

Вопросы:

1. Как вы поступите?
2. Почему?

Задача 4.

В первом квартале предприятие реализовало 14 000 изд. по цене 130 руб. за единицу, что покрыло расходы и дало прибыль. Постоянные расходы составляют 80 000руб., удельные

переменные издержки – 90 руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 16 000 изд. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 14% по сравнению со вторым кварталом.

Вопросы:

1. Определите, какое количество необходимо реализовать дополнительной продукции, чтобы увеличить прибыль в третьем квартале.

Задача 5.

Кондитерское предприятие «Конти-п» занимается производством скоропортящихся продуктов со сроком хранения не более трех суток. Руководителю предприятия предложили продавать производимые продукты, в другой области затрачивая время на их перевозку и соответственно уменьшая срок годности.

Вопросы:

1. Должен ли принять руководитель предприятия данное предложение?  
2. Почему?

### Семинар № 6

Решение ситуационной задачи.

Задача 1. Ошибка в оценке рисков (риски слишком высоки для проверки).

Еще одна ситуация, о которой хотелось бы рассказать, связана с вовлечением в проект, предполагающий вывод нового продукта на рынок, сотрудницу с весьма вероятным потенциалом роста. Анна не так давно работает в компании, но уже зарекомендовала себя с лучшей стороны. В итоге она становится руководителем этого проекта. Но руководство не смогло учесть два фактора – небольшой опыт Анны в сочетании с высокими рисками в случае не самого удачного запуска проекта. В итоге в середине проекта стало понятно, что он идет не совсем в ту сторону, но бизнес риски не позволили дать возможность Анне самой исправить ситуацию. В результате, что называется, остался осадок и у сотрудницы, и у руководства: ведь успех не был достигнут. Если бы для проекта была выбрана менее рискованная зона, то Анне была бы дана возможность самой улучшить ситуацию (а она точно смогла бы это сделать), итог был бы значительно более позитивным.

Вывод из этой ситуации – в качестве проектов для развития и проверки потенциала стоит использовать те задачи, в которых либо не очень велики риски, либо есть большой запас времени, в противном случае мы можем столкнуться с тем, что и результат по бизнесу будет не лучшим, и впечатление всех участников проекта тоже.

Задача 2. Презентация нового товара в торговой фирме.

Ваше желание – устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех приглашенных места в гостинице по соответствующему разряду.

Вопросы:

Как Вы все организуете?

Задача 3. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыта такого товара.

Вопросы:

1. Какие действия вы предпримите?

## 2. Почему?

### Задача 4.

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга конъюнктуры рынка».

Вопросы:

1. Сделаете ли вы такой опрос?
2. Почему?

Задача 5. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась.

Вопросы:

1. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

Ответ: Изначально была поставлена очень слабая цель, реализации которой Иван Петрович добился достаточно быстро и остановился на этом. Изначально нужно было поставить глобальную цель (открыть булочный кафе-ресторан, уникальную пекарню и т.д.), а уже реализовывать ее начать с небольшой булочной на другом конце улицы. Бизнес должен постоянно расти, вы должны постоянно к чему-то стремиться и развиваться.

Задача 6. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

Ашот Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д. До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходилось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Ашот Валерьевич диверсифицировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Ашота Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и ответственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес-план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города».

Вопрос:

1. Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Ашота Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?

Ответ: Бизнес - своего рода лотерея, и, несмотря на то, что Ашот Валерьевич вообще не занимался планированием, в отличие от Клавдии Семеновны, которая спланировала все

очень тщательно, его бизнес расцвел, а ее – нет. Но это-то не правило, а скорее исключение, банальная удача, ведь стратегическое планирование - далеко не 100% гарантия успеха. А главная ошибка Клавдии Семеновны состояла в том, что цель, которую она перед собой поставила не обладала одной из самых главных характеристик – достижимостью. Теоретические, богатые знания Клавдии Семеновны не могли обеспечить ей опыт, необходимый для успешной конкуренции с уже полностью устоявшимся монополистом на рынке.

Задача 7. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали.

Вопрос: Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично?

Ответ: Желание расширения бизнеса у Ольги Петровны было совершенно правильным и логичным, и в другой ситуации такой выбор мог бы быть на 100% правильным и адекватным. Но зависеть он должен был целиком и полностью от миссии ее бизнеса. Ольга Петровна считала, что это всего лишь закусочная и заниматься такими вещами как стратегическое планирование не имело никакого смысла, но, именно от грамотно сформулированной миссии и зависит успех даже такого бизнеса как закусочная. Не понимая, что миссия ее закусочной заключается в обеспечении потребителей недорогими услугами быстрого питания, она сделала выбор неправильно. Целесообразнее было открыть дополнительное окошко в закусочной, сделать еще одну кассу, чтобы быстро обслуживать большой поток студентов недорогими закусками.

Задача 8. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

1. Постановка задачи:

Предприятие выпускает четыре вида продукции: П1, П2, П3 и П4. Для изготовления продукции используются три вида ресурсов:

- Сырье (ресурс p1);
- Оборудование (ресурс p2);
- Трудовые ресурсы (ресурс p3).

Объем ресурсов ограничен.

Известна потребность в ресурсах для каждого вида продукции, а также прибыль, получаемая от ее реализации.

Требуется определить производственную программу каждого вида продукции, при котором будет получена максимальная прибыль для предприятия.

Исходные данные представлены в таблице:

Показатель	Виды продукции				Тип ограничения	Есть в наличии
	П1	П2	П3	П4		
Прибыль на ед. продукции, руб.	60,0	70,0	120,0	130,0		
Ресурс р1 Сырье, т.	1,0	1,0	1,0	1,0	$\leq$	16
Ресурс р2 Оборудование, ед.	4	6	10	13	$\leq$	100
Ресурс р3 Труд, чел.	6	5	4	3	$\leq$	110
Ограничение по объемам:						
производства, тыс. шт.	1,0	2,0	2,0	1,0		
сбыта, тыс. шт.	4,0	5,0	2,0	1,0		

2. Решение с помощью Excel.

1. Занесите в таблицу исходные данные.
2. Создайте целевую функцию в ячейке K6 (СУММПРОИЗВ E6:H6 и E7:H7).
3. Через функцию СУММПРОИЗВ заполните ячейки «Требуется» L10, L11, L12.
4. Для поиска оптимального решения используется программа Microsoft Excel. «Поиск решения».

Панель инструментов «Данные», открыть диалоговое окно «Поиск решения». Ввести ячейку целевой функции, переменные (объем производства по каждому виду продукции) и ограничения (по ресурсам, производству и сбыту).

Заполнение окна «Поиск решения».

1. Целевая функция ячейка K6.
2. Переменные ячейки E6:H6.
3. Ограничения:

Пример по ресурсам:

Кнопка «Добавить», в открывшемся таблице в левое окно вставляем ячейки «Требуется» L10:L12, неравенство  $\leq$ , в правое окно вставляем ячейки «Есть» K10:K12.

Аналогично для ограничений по Производству и Сбыту.

## Семинар № 7

Решение ситуационных задач.

Задача 1. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

Компания производит грузила для удочек и хочет разработать производственный план по этому виду продукции.

Ожидаемый начальный объем материально-производственных запасов составляет 100 наборов, и к концу планового периода компания хочет сократить этот объем до 80 наборов. Количество рабочих дней в каждом периоде одинаково. Отказов и неоплаченных заказов нет.

Прогнозируемый спрос на грузила указан в таблице:

Период	1	2	3	4	5	Итого
Прогноз (наборы)	110	120	130	120	120	600

Вопросы:

1. Какой объем продукции следует производить в каждый период?
2. Каков конечный объем материально-производственных запасов в каждый период?
3. Если расходы на хранение материально-производственных запасов составляют 250 руб. за набор в каждый период на основании конечного объема материально-производственных запасов, какой будет общая сумма расходов на хранение материально-производственных запасов?

4. Какой будет общая сумма затрат по плану?

**Ответ**

1. Необходимый суммарный объем произведенной продукции =  $600 + 80 - 100 = 580$  наборов

Объем произведенной продукции в каждый период =  $580/5 = 116$  наборов.

2. Конечный объем материально-производственных запасов = начальный объем материально-производственных запасов + объем произведенной продукции – спрос

Конечный объем материально-производственных запасов после первого периода =  $100 + 116 - 110 = 106$  наборов

Точно так же рассчитывается конечный объем материально-производственных запасов в каждый период, как показано в таблице.

Конечный объем материально-производственных запасов в период 1 является начальным объемом материально-производственных запасов для периода 2:

Конечный объем материально-производственных запасов (период 2) =  $106 + 116 - 120 = 102$  набора.

3. Общая сумма расходов на хранение материально-производственных запасов составит:  $(106 + 102 + 88 + 84 + 80) \times 250 = 115000$  руб.

4. Поскольку ситуаций отсутствия товара на складе не возникало и уровень производства не менялся, это и будет общая сумма затрат по плану (таблица)

Таблица - План равномерного производства: производство запасов

Период	1	2	3	4	5
Прогноз (наборы)	110	120	130	120	120
Объем производства	116	116	116	116	116
Конечный объем материально-производственных запасов	100	106	102	88	80

Задача 2. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

Та же компания производит еще одну линейку изделий, которые называются «рыбная кормушка». К сожалению, это скоропортящийся товар, и фирма не имеет возможности создать материально-производственные запасы, чтобы позднее продать их. Приходится использовать стратегию преследования и производить минимальный объем продукции, который позволит удовлетворить спрос в каждый период. Расходы на хранение материально-производственных запасов минимальны, связанные с отсутствием товара на складе затраты отсутствуют. Однако возникают расходы в связи с изменением уровня производства.

Вопросы:

1. Какой объем продукции следует производить в каждый период?

2. Каков конечный объем материально-производственных запасов в каждый период?

3. Если расходы на хранение материально-производственных запасов составляют 250 руб. за набор в каждый период на основании конечного объема материально-производственных запасов, какой будет общая сумма расходов на хранение материально-производственных запасов?

4. Какой будет общая сумма затрат по плану?

**Ответ**

Рассмотрим приведенный выше пример, предположив, что изменение уровня производства на один набор обходится в 1200 руб.

Например, переход с производства 50 наборов к производству 60 наборов будет стоить  $(60 - 50) \times 1200 = 12000$  руб.

Начальный объем материально-производственных запасов составляет 100 наборов, и компания хочет сократить его в первый период до 80 наборов. В этом случае необходимый объем производства в первый период составляет:  $110 - (100 - 80) = 90$  наборов.

Допустим, объем производства в период, предшествующий периоду 1, составил 100 наборов.

В таблице отображены изменения уровня производства и конечного объема материально-производственных запасов.

Таблица - План обеспечения соответствия спросу: производство запасов

Период	0	1	2	3	4	5
Спрос на наборы		110	120	130	120	120
Объем производства	100	90	120	130	120	120
Изменение объемам производства		10	30	10	10	0
Конечный объем материально-производственных запасов	100	80	80	80	80	90

Расходы по плану составят:

Расходы на изменение уровня производства =  $60 \times 1200 = 72000$  руб.

Расходы на хранение материально-производственных запасов =  $80 \text{ наборов} \times 5 \text{ периодов} \times 250 = 100000$  руб.

Общая сумма расходов по плану =  $72000 + 100000 = 172000$  руб.

Задача 3. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

Разработка плана производства под заказ.

Небольшая типография выполняет индивидуальные заказы. Поскольку каждый раз требуется выполнять разную работу, спрос прогнозируется как количество часов в неделю. Компания ожидает, что в ближайшие пять недель спрос будет составлять 100 часов в неделю. Портфель заказов на данный момент составляет 100 часов, и по истечении этих пяти недель компания хочет сократить его до 80 часов.

### Ответ

1. Сколько часов работы в неделю потребуется для сокращения портфеля заказов?

2. Каким будет портфель заказов в конце каждой недели?

Ответ

Суммарный объем производства =  $500 + 100 - 80 = 520$  часов.

Еженедельный объем производства =  $520/5 = 104$  часа.

Портфель заказов на каждую неделю можно рассчитать по формуле:

Прогнозируемый портфель заказов = старый портфель заказов + прогноз - объем производства.

На 1-ую неделю: Прогнозируемый портфель заказов =  $100 + 100 - 104 = 96$  часов.

На 2-ую неделю: Прогнозируемый портфель заказов =  $96 + 100 - 104 = 92$  часа.

Получившийся в результате производственный план отображен в таблице

Таблица - План равномерного производства: производство под заказ

Период	1	2	3	4	5
Прогноз продаж	100	100	100	100	100
Запланированный объем производства	104	104	104	104	104

Прогнозируемый портфель заказов	100	96	92	88	84	80
---------------------------------	-----	----	----	----	----	----

Задача 4. Планирование деятельности предприятия в условиях реализации бизнес-плана

В таблице приведен пример описи ресурсов компании, которая производит три вида составляющих одно семейство изделий – столы, стулья и табуретки.

Если в определенный период фирма планирует произвести 500 столов, 300 стульев и 1500 табуреток, она может рассчитать, какое количество дерева и трудовых ресурсов ей для этого потребуется.

Ответ

Например, необходимый объем дерева:

Стол:  $500 \times 6 = 3000$  доска, погонные метры.

Стулья:  $300 \times 3 = 900$  доска, погонные метры

Табуретки:  $1500 \times 1,5 = 2250$  доска, погонные метры

Суммарный необходимый объем дерева = 6150 доска, погонные метры.

Таблица - Опись ресурсов

Изделие	Дерево (доска, погонные метры)	Труд (стандартные часы)
Стол	6	1,31
Стулья	3	0,85
Табуретки	1,5	0,55

Необходимый объем трудовых ресурсов:

Стол:  $500 \times 1,31 = 655$  стандартных часов.

Стулья:  $300 \times 0,85 = 255$  стандартных часов.

Табуретки:  $1500 \times 0,55 = 825$  стандартных часов.

Суммарный необходимый объем трудовых ресурсов = 1735 стандартных часов.

Теперь компания должна сравнить потребность в дереве и трудовых ресурсах с имеющимися в наличии ресурсами. Например, допустим, что имеющиеся обычно в наличии в этот период трудовые ресурсы составляют 1600 часов. Приоритетный план требует 1735 часов, разница составляет 135 часов, или около 8,4%. Потребуется либо найти дополнительные производственные ресурсы, либо изменить приоритетный план. В нашем примере может существовать возможность организовать работу в сверхурочное время для обеспечения недостающего объема производительности. Если такой возможности нет, необходимо изменить план, чтобы сократить потребность в трудовых ресурсах. Можно частично перенести производство на более ранний срок или отложить отгрузку.

Задача 5. Организационные структуры на предприятии в условиях реализации бизнес-плана

Муниципальная страховая компания (МСК) — это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;

– несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;

– расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

– отдел компьютерного сервиса и обработки информации;

– отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы и собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы:

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте обе структуры.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

Задача 6. Организационные структуры на предприятии в условиях реализации бизнес-плана

Сеть магазинов Levi's Store (OLS) существует в Москве уже несколько лет. Ассортимент магазинов составляет продукция всемирно известной фирмы «Levi Strauss». За указанное время фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов. Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 70- 75%.

Несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи непосредственного руководителя, т. е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это

сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника.

Прошедшие отбор кандидаты распределились непосредственно по магазинам. Ежедневно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2-3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам.

В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата.

В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим уже 2 года, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных, и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет.

Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно определенное время. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными. Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо зарекомендовала себя. Однако положение вскоре изменилось.

По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и, вместе с тем, обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем, она стремилась им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов не желание ее поддержать, а совсем наоборот - поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала.

Таким образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме. Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же, если с клиентами она была вежлива, то с коллегами - наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать - и все встанет на свои места. Коллективу было обидно за «лицо» своей фирмы. Коллеги ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

Вопросы:

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности Сергея Королева?
3. Существует ли у коллектива OLS деловое кредо?
4. На каком уровне осознания управленческой позиции руководителя находится Сергей Королев?

5. Как, на Ваш взгляд, должен поступить управляющий в данной ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?

6. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

7. Какие факторы определяют имидж этой фирмы? 8. Что должно сделать руководство для усиления имиджа фирмы?

### Семинар № 10

Решение ситуационных задач.

Задача 1. Управление по результатам деятельности предприятия

Вы – руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Вопросы:

1. Кому Вы поручите проект?
2. Почему?

Интерпретация полученных результатов

Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

- отсутствие ограничений при принятии решений;
- гибкость мышления;
- нацеленность на успешное выполнение проекта;
- эффективное использование человеческих ресурсов проекта.

В любом случае, любые компетенции / качества / навыки должны быть проверены в нескольких оценочных заданиях.

Задача 2. Управление по результатам деятельности предприятия

Почему в компании низкие результаты?

«За прошлый год мы потеряли 12% рынка, а за 8 месяцев этого года еще 9%. Если будем так падать и в этом году, он будет для нас последним» - Игорь Сергеевич (имя изменено), обладатель крупного торгово-производственного предприятия и коренастой фигуры борца, старался держать себя в руках.

Получалось у него это плохо.

В движениях проявлялся нерв, ноздри массивного носа расширились, а холодные стальные глаза, сверлили меня насквозь.

Игорю Сергеевичу было не уютно в позиции консультируемого, и, судя по всему, он оценивал сложившуюся в компании ситуацию, как личное упущение и слабость.

«Три года назад мы провели реорганизацию» - продолжал Игорь. «По ходу которой мы заменили коммерческую команду, нашли нового руководителя за приличные деньги. Потом несколько раз меняли отношения с поставщиками, перестраивали систему логистики и закупок. В результате, еще раз поменяли команду и стало еще хуже».

Внимательно слушая пересказ собственника, я соотносил его видение с результатами своего аудита, полученного за две недели работы в компании.

Получалось, что компания Игоря прошла через три распространенных управленческих парадокса:

Управленческий парадокс 1: «Бэтмены» нам не нужны!

Три года назад Игорь выявил, что коммерческая служба не выдает требуемых объемов продаж.

Их учили, лечили и в результате «замочили» оба отдела продаж.

На их место наняли коммерческого директора с широким ассортиментом компетенций, обалденным послужным списком работы в западных компаниях, и такой же обалденной зарплатой (страшно произносить вслух).

Вроде:

- Мы наняли отличного управленца, который покажет всем, как нужно торговать.

И, действительно, началось за здравие: цели, стратегия, КРІ, планирование, контроль и прочие атрибуты корпоративного менеджмента.

НО...

Компетенции у нанятого «Бэтмена» оказались на порядок выше, чем способность компании их воплотить в жизнь!

Ни топ-состав, ни менеджеры продаж, ни специалисты, ни бизнес-процессы, ни оборудование не соответствовали уровню коммерческого директора.

Для такой ситуации даже существует отдельный термин *overqualified* - слишком или избыточно квалифицированный.

Поэтому спустя 9 месяцев усиленной работы, слишком квалифицированного и щедро оплачиваемого «Бэтмена» уволили, выплатив выходное пособие.

На его место наняли человека «из своих», т.е. повысили перспективного руководителя отдела до позиции коммерческого директора.

Управленческий парадокс 2: недостаточно квалифицированный!

Новый коммерческий, Надежда, подавала все признаки и симптомы эффективного руководителя. Поэтому на позиции коммерческого директора начала с самого быстрого и эффективного (как ей показалось, а на самом деле самой бесперспективной стратегии) - ценовой войны с конкурентами.

Когда человек занимает позицию в компании более высокую, чем уровень его квалификации, то профессионалам в компании приходится спускаться до уровня некомпетентности своего руководителя.

Кому же этого хочется?

А учитывая, что компания торгует своей собственной продукцией, Надежда испортила отношения внутри компании, добиваясь предельно низкой себестоимости.

По факту ее работы снизилось качество продукции, вырос процент брака, появились перебои с закупками и отгрузками, что привело к потере постоянных клиентов уже через 8 месяцев правления Надежды.

Недостаток квалификации нового коммерческого сказался и на внешних связях компании, когда поставщики и конкуренты начали «дружить» против не в меру агрессивной дамы. Тогда и пришлось вмешаться Игорю, чтобы не допустить краха компании.

Надежду и часть ее команды уволили, и еще 6 месяцев Игорь катался по переговорам, заново выстраивая и реанимируя отношения с участниками рынка.

И только после этого в компании была принята последовательная и продуманная система нововведений.

Управленческий парадокс 3: низкая скорость изменений!

Любому собственнику хочется высокой скорости роста продуктивности компании.

Особенно в России, стране, где гигантомания в почете и уважении.

Часто владелец форсирует ситуацию, и отмечает системные решения, которые кажутся медленными и незначительными.

И в этот раз Игорю потребовалось все его самообладание, чтобы детально, по шагам продумать стратегию развития и системно ее внедрять.

Сначала кажется, что такими темпами результата не добиться. Ведь компания, как «Титаник», закладывает плавный поворот, медленно выстраивая один процесс за другим. Но чем дальше, тем выше скорость процессов, и тем выше выработка на одного игрока команды.

На сегодняшний день в компании еще нет избытка позитивных новостей и двузначных цифр ежемесячного роста, но после нескольких лет мытарств и метаний, компания восстанавливает положенное ей место отраслевого передовика.

Растет объем продаж, выводятся на рынок новые продукты, возвращаются профессионалы.

Выводы:

1. Не нужно делать много, нужно делать точно. Суета ничего не даст. Лучше меньше действий, да точнее.

2. В компании не нужны звезды, если не отлажены процессы. Идея о найме опытного менеджера, который все наладит, не состоятельна. Скорее всего, она влетит в копеечку, без каких-либо реальных результатов.

3. Любое медленное, но последовательное и системное действие в разы быстрее активных и хаотичных действий. Стабильная система всегда выиграет у импульсивного креатива.

Задача 2. Управление по результатам деятельности предприятия

«Неудачный ремонт?»

СТО «Гарантия» 2,5 месяца назад произвела ремонт двигателя постоянному клиенту ООО «Перевозчик», владельцу автомобиля «Газель», с гарантией 3 месяца. После 2,5 месяцев эксплуатации автомобиля водителем Заказчика ремонта пропало давление масла, двигатель снова сломался. Заказчик предъявил претензию производителю ремонта о низком качестве ремонта. СТО провела независимую экспертизу качества ремонта, по результатам которой Директор СТО пригласил Клиента (Заказчика ремонта – постоянного, ключевого клиента данного СТО) и мастера СТО (давно работающего на СТО и зарекомендовавшего себя как высококвалифицированный специалист) для решения вопроса дальнейшего ремонта двигателя автомобиля «Газель».

Директор СТО: заинтересован в удержании ключевого клиента, приносящего 30% доходов СТО. Потерять клиента нельзя ни в коем случае! При этом он уверен в профессионализме мастера СТО - таких профессионалов сложно найти на рынке труда. Мастер никогда не подводил, всегда профессионально справляется с заказами. Наверняка проблема не в качестве ремонта...

Директор готов предоставить клиенту скидку 20% на повторный ремонт автомобиля «Газель».

Мастер СТО: разобрал двигатель сломавшегося автомобиля и выяснил, что повторная поломка произошла по причине неправильной эксплуатации автомобиля: масло вовремя не доливалось, не менялось в процессе эксплуатации и, вероятно, автомобиль заправляли

топливом, не предназначенным для данной марки автомобиля. Мастеру важно отстоять свой профессионализм, правоту, защитить качество выполненной его подразделением работы. При этом он понимает, что такого Клиента терять смысла нет.

Клиент: понимает, что вновь принятый водитель данной «Газели», мягко сказать, «чайник» и возможно неправильно эксплуатировал автомобиль. При этом настаивает на условиях гарантии – на бесплатный повторный ремонт. На оплату повторного ремонта не согласен, но при уверенных фактах и доказательствах СТО, готов оплатить 50% повторного ремонта.

### Задача 3. Управление по результатам деятельности предприятия

Компания столкнулась с проблемой эффективности работы сотрудников в отделе продаж. Работают три человека. Первый работает с 70% клиентов, второй - с 20%, а третий – с 10%. При этих показателях выше всех продажи показывает второй, однако он работает только с постоянными клиентами. Третий же, наоборот, работает только с новыми клиентами, тогда как первый работает как с новыми, так и с постоянными.

Задача для управляющего - в том, чтобы увеличить план продаж и перераспределить поток клиентов таким образом, чтобы фирма получала максимальную прибыль.

Для решения этой задачи необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие возможности улучшения могут быть в данной ситуации?
2. Какие нормативы могут помочь в перспективе улучшить результаты работы каждого продавца и отдела продаж в целом?

Ответ:

Возможно, первый продавец эффективнее всего работает с новыми покупателями, либо с постоянными. Стоит также попробовать поменять местами второго и третьего продавца. Т.е. второй будет работать только с новыми, а третий - только с постоянными. Возможно, у них наступил профессиональный кризис, и нужна смена обстановки.

### Задача 4.

В компании, много лет занимающейся деятельностью в области ИТ и обладающей серьезной экспертизой в разных ИТ- областях, сетевая структура. Одно из подразделений (Подразделение А) занимается всеми видами деятельности в некой ключевой области, очень востребованной у заказчиков — ИТ-специалистов. Заказчики и конечные пользователи, а также их инфраструктура находятся в разных городах. Количество специалистов в Подразделении А – 15 человек.

При необходимости получить консультацию по смежным областям Подразделение А работает с другими подразделениями, а также с несколькими вендорами. В свою очередь оно оказывает консультации другим отделам компании. Его ИТ-инфраструктура частично управляется централизованно (ЦОД, сеть), частично локально.

Таблица - Система управления в части, которая затрагивает Подразделение А

№	Вид деятельности	Способ обработки	Уровень управления
1	Управление внешними заявками всех типов, включая инциденты	Автоматизированное отдельное приложение уровня предприятия	Централизованное
2	Управление внутренними заявками	Ручное	Уровень подразделения
3	Управление договорной деятельностью	Автоматизированное. отдельное приложение	Централизованное

		уровня предприятия	
4	Управление проектами	Ручное	Уровень подразделения
5	Управление взаимоотношениями с заказчиками	Ручное	Уровень подразделения
6	Управление командировками	Ручное	Централизованно – локальное, т.е. распределенное
7	Управление документооборотом	Ручное	Централизованное
8	Управление финансами	Ручное	Централизованно – локальное, т.е. распределенное

### Ситуация

После наступления кризиса 2014 года основные заказчики Подразделения А решили изменить свою инфраструктуру, включая изменение компонентов аппаратного, системного и ПО, а также замену некоторых продуктов на продукты других вендоров.

Это повлекло за собой в Подразделении А большой объем срочной разработки новых продуктов, изменение существующих и «перекраивания» существующей системы продуктов заказчика. А также изменение системы взаимодействия с представителями заказчиков и необходимость в срочном изучении новых продуктов.

Результат – резко возрос объем работ, а также возросло количество внешних заявок как инцидентов, так и запросов на обслуживание разных типов, запросов на консультации, запросов на развитие. Количество командировок также резко увеличилось. При этом прибыль уменьшилась. Количество персонала осталось прежним без возможности его увеличения. Получение дополнительного финансирования очень проблематично.

### Задание

Предложите свое решение этого кейса, включая потребности, требуемые виды деятельности, сроки и ожидаемые результаты. При необходимости можно делать предположения.

### Решение Сергея Авдаляна, «Лаборатория Гемотест»:

1. В первую очередь необходимо провести подробный анализ структуры доходов в разрезе их корреляции с трудозатратами. Понять, на какие виды работ, систем, клиентов, приходится наибольшее количество работ на единицу дохода и наименьшее, соответственно.

2. С наименее выгодными клиентами провести работу, сославшись на то, что в первоначальном контракте не было предусмотрено резкое изменения инфраструктуры заказчика и состава ПО. Запросить за новые виды работ дополнительные деньги, если не получится, разорвать отношения.

3. Провести ревизию списка инцидентов и найти решения, которые покроют наибольшее их число. Сосредоточиться на более емких решениях.

4. Проанализировать затраты на командировки. Какие виды работ и направления наиболее затратные. Перевести часть работ на удаленную основу.

### Решение Алексея Степанко, ЗАО «НТСК»:

Не понятно, почему смена вендоров повлекла такое сильное изменение: «большой объем срочной разработки новых продуктов... А также изменение системы взаимодействия с

представителями заказчиков...». Вероятно, система изначально была построена узконаправленно.

Если подходить концептуально, то необходимо создать систему таким образом, чтобы работа с ней не менялась в зависимости от ПО заказчика.

Обучение сотрудников новому софту - это неизбежно, а вот увеличение количества командировок — сомнительно. Сегодня достаточно способов дистанционного взаимодействия с заказчиком для решения практически всех проблем.

Также непонятно, почему уменьшилась прибыль, если количество заявок увеличилось. Необходимо либо пересмотреть тариф, либо SLA.

На мой взгляд, «лоскутно» данную проблему не решить. Необходимо подходить к изменениям системно и изменить сам подход к обслуживанию заказчиков.

Решение Виталия Шишаева, ОАО «ГСК «Югория»:

Предположение 1. В компании существует служба технической поддержки (первая линия), в задачи которой входит не только распределение обращений по подразделениям, но и решение максимально большего количества обращений по технологическим картам самостоятельно.

Предположение 2. Деятельность Подразделения А, связанную с ИТ-сервисами и проектами, можно разделить на 2 больших направления: инфраструктура (аппаратное обеспечение и системное ПО) и ПО (прикладное ПО и продукты вендоров) либо сгруппировать на направления по другому принципу (например, сегментации клиентов).

Шаг 1. Организационные изменения.

1.1. Выделить в Подразделении А два направления по 6-7 человек: направление инфраструктуры и направление ПО. Назначить в каждой группе руководителя направления.

По видам деятельности см таблицу

Шаг 2.

1.2. Выделить в составе подразделения одного человека, который будет выполнять административную функцию («работа с документами»), занимаясь на постоянной основе следующими видами деятельности:

- 5) Управление документооборотом
- 6) Управление договорной деятельностью
- 7) Управление финансами
- 8) Управление командировками

В целях обеспечения взаимозаменяемости этого сотрудника подключать к решению его задач сотрудников направлений, которые в текущий момент не имеют задач.

1.3. Перенаправить поток внутренних заявок на централизованное приложение, исключить ручное управление этим потоком.

Срок: 2 месяца.

Ожидаемые результаты

- сформированные команды, каждая из которых отвечает за конкретные виды деятельности без отвлечения внимания на административную составляющую,
- выделенная административная функция,
- все обращения централизованы и учитываются в одной системе.

Шаг 2. Организация производства на направлениях.

2.1. Организовать на направлениях следующие принципы:

1. Проведение изменений по методологии Kanban/DevOps
2. Обработка заявок (инциденты, запрос на обслуживание) по методологии ITIL Важно!

Руководитель направления выполняет две роли - ITIL Service Owner, отвечая за услугу целиком и соблюдение SLA, и Product Owner, отвечая за развитие линейки продуктов направления. Соответственно у направления 2 основных KPI, над которыми работает вся команда направления:

- соблюдение и улучшение SLA;
- сокращение времени цикла разработки.

2.2. Каждая команда отвечает за соблюдение SLA по сервисам, которые относятся к ее направлению, выполняя все процессные роли в рамках процессов управления инцидентами, запросами на обслуживание, проблемами, доступности, непрерывности и т.д.

С целью сокращения нагрузки по поддержке на Подразделение А организовать внутри каждого направления создание и передачу технологических карт и инструментов по типовым обращениям на первую линию поддержки, в том числе по запросам внутренних подразделений компании.

Сократить количество командировок для решения технических вопросов до минимума, т.е. для случаев, когда требуется непосредственное присутствие специалиста на месте, в остальных случаях перейти на удаленное решение проблем и привлечение компаний партнеров и вендоров.

Реализовать обратную связь из продуктивной среды в среду разработки, т.е. оперативное устранение проблем на продуктивной среде силой всей команды.

2.3. Выстроить работу с проектами и запросами на развитие по методологии Kanban. Чтобы не вдаваться в подробности, предположим, что деятельность выстраивается на основании «книжной» методологии.

Из особенностей:

1. Приоритизировать Backlog на основании предполагаемых финансовых показателей проекта/запроса, важности клиента и текущих возможностей команды.

2. Не брать в работу нерентабельные проекты, но подходить к отказам от проектов системно, т.е. рассматривая заказчика целиком с учетом всех его заказов.

3. При определении WIP учесть необходимость обеспечения оперативной петли обратной связи, чтобы исключить недоступность ресурсов для решения проблем продуктивной среды.

4. Сократить количество командировок до минимума, выезжая только на важные переговоры. Все остальные контакты проводить удаленно.

5. Для эффективного внедрения методологии провести по ней тренинг для обеих команд.

2.4. Внедрить в работы инструменты автоматизации, которые описаны в DevOps (continuous deploy, continuous integration, управление инфраструктурой на уровне кода и т.д.). Внедрение инструментов должно проводиться так же, как и остальные изменения, т.е. с расчетом экономической эффективности, занятием WIP.

2.5. Выделить в каждой команде специалиста, который будет отвечать за управление взаимоотношениями с заказчиками, включая встречи по обсуждению SLA. Это может быть руководитель направления.

Срок:

Внедрение: 3 месяца с момента формирования команд.

Стабилизация: 6 месяцев с момент внедрения.

Ожидаемые результаты:

– Налаженное производство, направленное на быструю реализацию рентабельных проектов.

– Нацеленность команд на сокращение операционных затрат.

– Нацеленность команд на качественный сервис.

Решение Светланы Бусуриной, ГК «Премьер»:

Исходных данных недостаточно, поэтому вводим допущения:

- клиенты не закреплены за конкретными сотрудниками,

- ключевыми являются 20% клиентов,

- новые технологии клиентов распространены на рынке и существует владеющий ими квалифицированный персонал,

- загрузка персонала до 2014 года составляла менее 100%

- предполагаем, что на «новые» технологии в некоторой перспективе перейдет и большая часть остальных не ключевых клиентов,

- бизнес-модель компании не изменилась, ситуация на рынке стабильна.

Предлагается специализировать сотрудников на поддержке «старых» и «новых» технологий.

В связи с высокой квалификацией сотрудников на «старые» технологии оставляем 50% персонала. Остальных в ускоренном порядке обучаем новым технологиям. При этом само переобучение является «плюсом» к бэкграунду сотрудника и не должно требовать дополнительной оплаты труда за переработки.

Существует 2 варианта развития событий – имеющийся персонал ценен для компании или компания легко меняет людей.

Если персонал не является ценностью для компании, то часть сотрудников может быть заменена на уже подготовленных и владеющих новыми технологиями.

Рассмотрим вариант, когда персонал – ценность компании.

На период активного обучения при острой необходимости временно привлекаем с рынка людей, уже владеющих технологиями для ускорения разработки новых продуктов.

Автоматизируем (даже если это автоматизация «на коленке» и решение будет временным) собственными силами (т.к. это ИТ-компания) процессы уровня подразделения (управление внутренними заявками, управление проектами и управление взаимоотношениями с заказчиками), что дополнительно высвобождает ресурсы.

В зависимости от сложности технологий и скорости их освоения сроки могут сильно варьироваться. Полагаю, что в течение 3-4 месяцев можно внутри компании уже иметь группу обученных сотрудников, которые могут выступать наставниками для переобучения остальных.

Автоматизировать ручные процессы, считаю, можно в течение месяца.

В обязательном порядке проводим анализ причин роста инцидентов, запросов на обслуживание и устраняем причины роста.

Рассматриваем причины учащения командировок. По возможности командировки заменяем на дистанционное взаимодействие. Если полностью отказаться от командировок не получается, то можно рассмотреть вопрос привлечения на аутсорсинг специалистов на местах или проанализировать решаемые в командировках задачи и сознательно управлять очередностью их решения с учетом, в том числе, командировок.

Решение Людмилы Запеловой, отдел военного комиссариата Ярославской области (старший помощник по обеспечению безопасности информации):

По максимуму автоматизировать все процессы, постараться типизировать возникающие заявки, службу хелпдеска разбить на 3 уровня: 1 – часто встречающиеся вопросы - автоответчик, 2- ответ специалистов средней подготовки, 3- сложные вопросы.

Решение Олега Зайковского, STEP UP International:

1. «Предположения и допущения»:

Если этот кейс является (очень похоже) вполне реальным, то для подготовки грамотного внятного ТКП (техничко-коммерческого предложения), которое явно ожидает автор, имеющемуся описанию не хватает более чётких формулировок исходных проблем и задач в форме такого же реалистичного предварительного ТЗ с более внятными техническими и финансовыми требованиями и ограничениями.

Потому что по вышеизложенному не очень понятна степень «боли» и проблем Заказчика. То есть, они понятны и очевидны, в такой ситуации оказались бы все без исключения коллективы. И на 80% эти проблемы «просто эмоционально» преувеличены. Где хоть какие-то цифры этих «спадов», «объёмов», «увеличений»?

Можно предложить только спокойно пережить это «лихолетье», тем более что подразделение уже само что-то там для себя «решило» и выполняет, и НИКАКИХ иных внятных ЗАДАЧ в данном кейсе НИКОМУ НЕ ставится.

2. Соответственно, и «решение» кейса может быть таким же обтекаемо-нейтрально «среднепотолочным», например, рассмотреть возможность внедрения в «подразделении А» (или всей ИТ-организации) общего корпоративного интранет-портала/корпоративного

виртуального (облачного) информационного пространства/среды для совместной работы, на базе, например, «Битрикс24» (или иных аналогичных – как коммерческих, так и комьюнити-решений с открытым кодом), в котором все перечисленные выше процессы спокойно оптимизируются встроенными средствами BPM, централизованно или распределённо-удалённо управляются, исходя из задач Заказчика, интегрируются как со встроенной CRM-системой, так и с любыми популярными внешними системами финучёта.

Соответственно, и потребности в аппаратно-инфраструктурных и сетевых ресурсах будут рассчитываться только после принятия принципиального решения о внедрении подобного «облачного варианта» (в публичном или частном облаке).

О прочих «потребностях, требуемых видах деятельности, сроках и ожидаемых результатах» по приведённым данным говорить некорректно и преждевременно. Поскольку сама подача этого «кейса» напоминает анекдотичный вариант «бизнеса по-русски» (с вагоном повидла) – в виде зацикленного диалога между Заказчиком и Подрядчиком из двух вопросов: «А что Вы можете? – А что Вам нужно?».

Решение автора ситуационной задачи Татьяны Орловой:

По инициативе руководителя Подразделения А была начата деятельность (проект) по изменению системы управления Подразделением А, что было в рамках его полномочий и не требовало дополнительных затрат из бюджета компании.

Был приглашен эксперт в области управления, работающий в компании. После краткого управленческого обучения, в ходе которого в качестве практических занятий были проведены совместные обследования (эксперт и руководитель) в разных областях управления Подразделением А, были выявлены приоритетные задачи, решение которых смогло бы снять перегрузку с сотрудников за счет более грамотного распределения и контроля всей деятельности. Основная задача, которую надо было решить в первую очередь: как научиться учитывать, планировать, распределять и контролировать выполнение ВСЕХ задач, поступающих в Подразделение А и исходящих из него. Это позволило бы динамически и контролируемо распределять и перераспределять задачи в зависимости от их важности, продолжительности, трудоемкости, приоритетности, квалификации и т.п.

Был выбран подход Agile. За основу был взят метод Канбан в ручной реализации. А в качестве приоритетного объекта — подсистема обработки внешних заявок, включая взаимодействие внутри Подразделения и с сотрудниками других подразделений компании. За две недели была построена система ролей, роли были распределены, все сотрудники Подразделения А были вовлечены в ежедневные встречи по планированию, обсуждению и согласованию хода работ. Все обсуждения проходили с использованием доски и цветных карточек. Все успешные управленческие наработки фиксировались и становились основой для визуализации управленческого статуса. Через месяц была разработана новая система управления, которая позволила оптимизировать работы в Подразделении и значительно снизить количество инцидентов с превышенным целевым временем обработки. Зона охвата системы увеличивалась, постепенно включив все виды деятельности в виде конкретных задач, распределенных по разным доскам. Через некоторое время было принято решение заменить реальную доску виртуальной, т.е. инструментом. Был выбран бесплатный инструмент Trello. Еще через некоторое время в инструмент было встроено средство взаимодействия с мобильными телефонами сотрудников, что позволило автоматизировать подсистему управления командировками и интегрировать эту деятельность в общую систему. Была автоматизирована вся деятельность Подразделения А с учетом распределения ролей и ответственности, были зафиксированы все виды взаимодействия в виде регламентов (схем). Параллельно проводились обсуждения, консультации и обучение с экспертом. Через полтора года Подразделение А увеличило свою прибыль в полтора раза, уменьшив при этом количество управленческих документов вдвое.

## Семинар № 12

Решение ситуационных задач.

Задача 1. Определить основные различия между бухгалтерским и управленческим учетом.

Опираясь на основные принципы, применяемые в бухгалтерском и управленческом учете и Ваш личный опыт, укажите для каждого принципа основные различия в бухгалтерском и управленческом учете. Обоснуйте свой выбор.

Время, отведенное на выполнение кейса: 25 минут.

В приложении №1 указаны принципы бухгалтерского и управленческого учета. С помощью нижеперечисленных последовательных шагов выполните предложенное задание.

Шаг 1. Ознакомьтесь с предложенными принципами учетов (приложение №1).

Шаг 2. В таблице опишите как применяются указанные принципы в бухгалтерском и управленческом учете, отметив различия между представленными видами учета.

Приложение № 1

№ п/п	Основные принципы	Бухгалтерский учет	Управленческий учет
1	Обязанность ведения учета		
2	Цель ведения учета		
3	Кто является потребителем данных учета		
4	Периоды составления отчета		
5	Акцент в направлении		
6	Степень точности информации		
7	Степень открытости информации		
8	Какие измерители применяются в процессе учета		
9	Возможность анализа эффективности ЦФО, видов деятельности в образовательной организации		
10	Возможность мотивации ЦФО через систему отчетов и финансовых результатов		
11	Методика отражения фактов хозяйственной жизни		
12	Наличие научно обоснованных, теоретических основ ведения учета		
13	Наличие типовых практических методов ведения учета		
14	Наличие обученных и квалифицированных специалистов		
15	Наличие программных продуктов по автоматизации учета в бюджетных организациях		
16	Обязательность применения двойной записи		
17	План счетов, типовые операции, регистры		

Ситуационная задача по управленческому учету и контроллингу

Предприятие отрасли приборостроения «Полупроводник» производит и продает два продукта: НС1, НС2. Исходная информация представлена в табл. 1.

Таблица 1 - Исходные данные (План-Факт)

Показатели	НС1	НС2	Итого
ПЛАН			
1. Объем производства и продаж, ед.	5 400	4 700	
2. Количество материалов (кг./ед.)	4,5	3,5	
3. Цена одного кг. материала (руб./кг)	60	72	
4. Материальные затраты, руб. (1*2*3)	1 458 000	1 184 400	2 642 400
5. Время изготовления продукта рабочим (час./ед.)	1,4	2	
6. Стоимость часа работы рабочего (руб./час)	80	75	
7. Затраты на оплату труда, руб. (1*5*6)	604 800	705 000	1 309 800
8. Общепроизводственные расходы, руб.	142 600		
9. Общехозяйственные расходы, руб.	275 340		
ФАКТ			
10. Цена (руб./ед.)	400	450	
11. Объем производства и продаж, ед.	5 000	5 000	
12. Ср. количество материалов (кг./ед.)	4,4	3,5	
13. Ср. цена одного кг. материала (руб./кг)	60	70	
14. Материальные затраты, руб. (11*12*13)	1 320 000	1 225 000	2 545 000
15. Ср. время изготовления продукта рабочим (час./ед.)	1,6	1,9	
16. Ср. стоимость часа работы рабочих (руб./час)	78	75	
17. Затраты на оплату труда, руб. (11*15*16)	624 000	712 500	1 336 500
18. Общепроизводственные расходы, руб.			145 000
19. Общехозяйственные расходы, руб.			284 020
20. Выручка, руб. (10*11)	2 000 000	2 250 000	4 250 000

Задание:

1. Определите нормативную и фактическую себестоимость единицы продуктов НС1 и НС2.

Примечание 1. Общепроизводственные расходы подлежат распределению между видами продукции. Общехозяйственные расходы списываются на уменьшение доходов отчетного периода без распределения. Т.е. общехозяйственные расходы не включаются в себестоимость готовой продукции.

Примечание 2. Базой распределения общепроизводственных расходов являются переменные затраты.

2. Приведите бухгалтерские записи (проводки) доходов от продажи, нормативной и фактической себестоимости проданной продукции, а также финансовых результатов согласно нормативному методу с использованием счета 40.

Примечание 1. В расходы на оплату труда включаются взносы на обязательное страхование.

Примечание 2. Начальные и конечные остатки материалов, НЗП и готовой продукции равны нулю.

Примечание 3. Счета 20 следует разбить по субсчетам. Счета 43 и 90 по субсчетам разбивать не следует. Продажные цены отражены без НДС. В целях упрощения по кредиту счета 90 следует отражать доход без НДС.

3. Метод «Стандарт-костинг» (исходная информация в табл. 1). Определите отклонения фактических переменных материальных затрат продукта НС1 от их нормативных значений по методу «Стандарт-костинг». Определите отклонения фактических переменных затрат на

оплату труда продукта НС2 от их нормативных значений по методу «Стандарт-костинг». Определите характер отклонений (благоприятные или неблагоприятные).

Вспомогательные таблицы для решения задания

Решение задания 1.

Таблица 2 - Распределение затрат и определение нормативной и фактической себестоимости единицы продукции

Показатели	НС1	НС2	Итого
<b>ПЛАН</b>			
1. Итого переменные (прямые) затраты, руб.			
2. Распределение общепроизводственных расходов, руб.			
3. Итого затрат, руб.			
4. Нормативная себестоимость, руб./ед.			
<b>ФАКТ</b>			
5. Итого переменных (прямых) затрат, руб.			
6. Распределение общепроизводственных расходов, руб.			
7. Итого затрат, руб.			
8. Фактическая себестоимость, руб./ед.			
Информация для определения отклонений на счете 40 и финансового результата			
9. Нормативная себестоимость на фактический объем, руб.			
10. Отклонение фактической себестоимости от нормативной, руб.	X	X	
11. Финансовый результат от продажи, руб.	X	X	

Решение задания 2.

Таблица 3 - Журнал регистрации хозяйственных операций

№ п/п	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
<b>Блок операций 1 Формирование информации о затратах, распределение затрат</b>				
1	Прямые (переменные) затраты:			
НС1				
НС2				
2	Общепроизводственные расходы			
3	Общехозяйственные расходы			
4	Распределение общепроизводственных затрат на:			
НС1				
НС2				
<b>Блок операций 2 – Нормативный метод учета затрат</b>				
1	Отражена нормативная себестоимость готовой продукции			
2	Отражена нормативная			

	себестоимость проданной продукции			
3	Определена фактическая себестоимость готовой продукции			
4	Отражена выручка от продажи продукции			
5	Списаны общехозяйственные расходы			
6	Списаны отклонения фактической себестоимости ГП от нормативной			
7	Отражен финансовый результат от продажи продукции			

Решение задания 3

Таблица 4 - Отклонения фактических материальных затрат от их нормативных значений (продукт НС1), метод «Стандарт-костинг».

### Семинар № 14

Решение ситуационных задач

Задача 1. Этапы формирования и составления управленческой отчетности

В процессе создания системы управленческой отчетности необходимо произвести следующие работы:

Диагностика существующей системы управления.

Создание методологии управленческой отчетности.

Проектирование и утверждение финансовой структуры компании.

Формирование бюджетной модели.

Утверждение бюджетной политики.

Аудит учетных систем.

Автоматизация.

Работы проводятся по представленным преподавателем документам деятельности предприятия.

**6.2.3. Примерные (типовые) контрольные задания или иные материалы для проведения рубежного контроля**

**Примерные тестовые задания для поведения рубежного контроля (К31) по темам 1-7 раздела 1 «Управление предприятием малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана»**

Какие группы методов реализации управленческих решений используются в менеджменте.  
экономические, административные, социально-психологические  
коллективные, единоличные, по согласованию  
приказание, согласование, просьба

Какие группы предложенных функций наиболее точно отражают перечень социально-психологических функций менеджмента.  
принятие решений, мотивация, коммуникации  
мотивация, делегирование  
мотивация, регулирование, делегирование  
делегирование, мотивация, планирование

В какой форме осуществляется систематическое делегирование линейных полномочий в организации:

в принятой производственной структуре

в системе должностных инструкций и положений о службах организации

в положениях о стимулировании и оплате труда

Норма управляемости характеризует в менеджменте... (закончите предложение).

трудоемкость работ менеджера

количество подчиненных сотрудников

правила поведения менеджера условия субординации отношений

Оцените высказывания: «Чем выше уровень управления, тем больше оперативных задач должно на нем решаться»

верно

неверно

Оцените высказывания: «Руководитель предприятия должен быть лучшим специалистом по производству»

верно

неверно

Оцените высказывания: «Обеспечение ритмичности производства преимущественно относится к задачам нижнего звена управления»

верно

неверно

Оцените высказывания: «Ответственность за управление предприятием в целом может нести только его собственник»

верно

неверно

Отметьте правильную формулировку принципа экономичности при организации производственных процессов.

минимальные затраты для заданного результата

максимально возможный результат с минимальными затратами

максимальный результат при заданных затратах

Какие из перечисленных предметных областей относятся к общему или функциональному менеджменту.

руководство деятельностью организации в целом

управление персоналом организации

руководство структурными подразделениями организации

производственный менеджмент в организации

С помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента.

количество управленческого персонала

оборот предприятия

удельный вес управленческого персонала в общей численности организации

производительность труда на основных технологических операциях

Отметьте основных представителей классической школы менеджмента.

А. Файоль, Э. Мейо, П. Друкер, Н.Вебер

Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль, Г.Форд

Л.Урвик, Д.Муни, Э.Мейо  
все перечисленные

Отметьте, известные правила приоритетов при определении очередности выполнения конкурирующих по ресурсам работ в процессе календарного планирования производственных процессов.

правило «первый пришел - первый, обслужен»

анализ точки окупаемости

(безубыточности)

правило Джонсона

правило Парето

Отметьте признаки, характеризующие поточный метод организации деловых процессов.

выполнение операций персоналом высокой квалификации

узкая специализация рабочих мест

регулярная повторяемость работ на рабочих местах в планируемый период

расположение рабочих мест по ходу технологического процесса

Сущность планирования заключается

в формировании стратегии и тактики предприятия

в выборе мотивов для работы персонала

в сочетании ограниченных ресурсов для достижения наилучших результатов

К основным функциям планирования на предприятии относится

организация производства

учет и контроль выполнения работ

оценка результатов деятельности

Главной целью планирования на предприятии является

расчет потребностей в материальных, трудовых и финансовых ресурсах для увеличения производственной мощности

удовлетворение потребительского спроса на продукцию предприятия и получение прибыли

подготовка информации, необходимой для повышения эффективности производства

По содержанию различаются следующие виды планирования

стратегическое

технико-экономическое

межцеховое

По уровню управления и временному интервалу планирование подразделяется на бизнес-планирование

оперативное

внутрицеховое

Отличительной чертой планирования работ венчурных предприятий является

стремление к увеличению товарооборота на рынке

оценка степени риска при принятии решений

изучение секторов рынка

К основным принципам планирования относится

программно-целевой

холизма

пофакторный

Наиболее распространенным методам планирования считается  
индивидуальный  
бригадный  
нормативный

В балансовом методе планирования основным видом считается баланс  
рабочей силы  
материальный  
финансовый

Качественные показатели плана отражают результаты работы предприятия в единицах  
натуральных  
трудовых  
относительных

Главная цель, которую видит руководитель предприятия сквозь «очки» планирования,  
реализуется в виде плана  
по производству и сбыту продукции  
по труду и заработной плате  
по прибыли и рентабельности

Стратегическая «лестница» планирования содержит следующие ступеньки  
анализ рынка  
анализ финансов  
анализ конкурентов  
анализ производства

На первой ступеньке «лестницы» планирования предприятие  
проводит стратегический анализ  
определяет ориентиры своей работы  
анализирует внешнюю и внутреннюю среду

На последней ступеньке стратегической «лестницы» предприятие  
формирует общую и функциональную стратегию  
оценивает свое преимущество в издержках  
определяет своих главных конкурентов

Особенностью стратегической «лестницы» планирования отечественных предприятий на  
сегодня является стратегия  
деловая  
функциональная  
выживания  
финансовая

К основным типам прогнозирования принадлежат  
составление сценариев  
по нормам и нормативам  
экстраполяция трендов  
экономико-математические модели

Общие методы прогнозирования включают в себя  
интуитивный  
поисковый  
нормативный  
экспертный

Главной компонентой стратегии «выживания» российских предприятий является  
Организационная  
рыночная  
кадровая

Самым важным фактором, влияющим на уровень инфляции внутри предприятия, является  
рост денежной массы  
технологическая инфляция  
рост цен на производственные ресурсы  
показатели инфляции для конкретного производства

Точность прогноза развития предприятия  
определяется погрешностью исходных данных  
увеличивается с ростом сроков прогнозирования  
не зависит от применяемого метода

Для отечественных предприятий при прогнозировании производства конкурентоспособной  
продукции в настоящее время самым важным является  
разработка новых изделий  
улучшение показателей качества выпускаемой продукции  
управление объемами продаж товаров в течение всего их жизненного цикла  
создание системы менеджмента качества

Экономическая составляющая потенциала предприятия включает в себя  
организацию производства  
техническое развитие производства  
трудовые, материальные и финансовые ресурсы

Организационная компонента потенциала предприятия представляет собой комплекс  
научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР)  
мероприятий по объединению во времени и в пространстве живого  
труда и процессов производства  
менеджмента качества

Научно-техническая составляющая потенциала предприятия содержит план  
по источникам поступления ресурсов  
по организации трудового процесса на рабочем месте  
по комплексной механизации и автоматизации производства

Предпринимательская компонента потенциала предприятия отражает  
творческие замыслы его работников  
реализацию новых технических проектов  
эффективное использование ресурсов

Социальная составляющая потенциала предприятия описывается следующими показателями  
совершенствование систем управления

увеличение оборачиваемости капитала  
улучшение условий труда

Главной задачей социального планирования на предприятии является  
развитие творческих способностей работников  
рост дохода и уровня жизни работников  
сочетание личных и общественных мотивов работников

Снижение платежеспособности спроса домохозяйств в России, в первую очередь, связано  
с уменьшением производительности труда  
с отсутствием государственной политики в регулировании заработной платы работников  
с высоким уровнем инфляции

Для отечественных предприятий сегодня наиболее важным является возрождение  
социальных отношений на уровне  
корпоративном  
общенациональном  
отраслевом

Главным в повышении мотивации работников предприятия является  
личное участие в принятии решений  
непрерывный рост оплаты труда  
развитие карьеры

В рыночной экономике главным критерием оценки уровня потенциала предприятия  
считается  
рыночная стоимость капитала предприятия  
балансовая стоимость капитала  
добавленная стоимость капитала

Для предприятий рыночного типа рекомендуется  
увеличивать объем выпуска традиционной продукции, улучшая ее качество  
расширять номенклатуру и ассортимент товаров  
выпускать продукцию, близкую к местам ее потребления

К особенностям современного рынка в настоящее время можно отнести  
производство адресной продукции  
конкуренцию со стороны производителей однородной продукции  
снижение стоимости ресурсов производства

Основным разделом годового плана производства предприятия считается  
расчет производственных мощностей его подразделений  
выбор форм организации производства  
распределение работ по исполнителям

В качестве главного показателя плана производства предприятия используются  
номенклатура и ассортимент продукции  
условно-натуральные показатели  
трудовые затраты

В объем валовой продукции в плановом периоде включают изменение остатков  
готовой продукции на складе

незавершенного производства  
технологической оснастки

Объем чистой продукции предприятия рассчитывается путем вычитания из объема валовой продукции затрат на материалы и амортизацию суммирования фонда оплаты труда, единого социального налога и прибыли

Коэффициент обновляемости продукции в развитых странах в среднем имеет величину  
0,20  
0,50  
0,35  
0,65

Главной особенностью планирования производственной программы на отечественных предприятиях в настоящее время считается зависимость от характера выпускаемой продукции неполная загрузка производственных мощностей влияние организации производственного процесса

В серийном производстве при изготовлении нескольких видов продукции производственную программу постоянно уточняют в ходе технической подготовки производства разрабатывают поквартально, укрупняя серию и сокращая номенклатуру планируют одновременно по участкам, цехам и в целом по предприятию

Основными показателями годовой производственной программ предприятия является объем поставок по внешним заказам номенклатура и ассортимент продукции показатели качества товаров

После утверждения плановых показателей годовой программы, в первую очередь, рассчитываются нормативы запасов готовой продукции номенклатурно-количественные задания по производству уровень незавершенного производства (НЗП)

Объем НЗП, рассчитанный по трудоемкости, пропорционален трудоемкость одного изделия длительность производственного цикла коэффициенту готовности изделия

Коэффициент загрузки оборудования прямо пропорционален пропускной способности и реальной загрузке оборудования реальной загрузке и обратно пропорционален пропускной способности оборудования пропускной способности и обратно пропорционален реальной загрузке оборудования

Производственная программа по цехам разрабатывается по ходу производственного процесса в направлении, обратном ходу производственного процесса не зависит от направления производственного процесса

Главным фактором риска при планировании производственной программы предприятия считается

уровень инфляции  
взаимные не платежи предприятий  
спад производства

Основным мероприятием для уменьшения степени риска предприятия на рынке сбыта считается

замена части номенклатуры и ассортимента  
укрепление долгосрочных связей с потребителями  
установление особых отношений с партнерами по бизнесу

Положение предприятия на потенциальном рынке точнее всего характеризует

суммарный показатель риска  
общий объем выручки от продаж  
показатель оценки рыночной силы

Работа по организации сбыта продукции на предприятии начинается

с регулирования цен на продукцию  
с изучения рынка сбыта продукции  
с формирования планов поставки и производства продукции

К наиболее эффективному средству маркетинга, способствующему проникновению товаров на рынок, следует отнести

«сейлз промоушн»  
«паблик рилейшнз»  
активную рекламу

Стратегия «лазерного луча» проникновения японских производителей на зарубежные рынки заключается

в строительстве сборочных заводов за пределами японии  
в экспорте дешевых качественных товаров для удовлетворения массового спроса  
в продаже за рубежом дорогой наукоемкой продукции

Главной целью рекламы является

предоставление покупателям информации о товаре  
продвижение товара на рынок  
обеспечение каналов сбыта товаров

Разработка плана продаж продукции является

начальным этапом составления производственного плана  
завершающим этапом составления плана  
промежуточным этапом плана

Основным показателем плана продаж является

номенклатура продукции  
перечень предлагаемых услуг  
объем реализуемых товаров

В плановый объем продаж предприятия включают

готовые изделия  
запасные части к выпускаемой продукции

полуфабрикаты собственного производства

Эффективность канала продвижения товаров предприятия на рынке оценивается по величине прибыли  
по размеру выручки  
по минимуму издержек сбыта

На 1-м этапе составления плана сбыта продукции предприятия формируется план движения товаров от производителя к потребителю указываются направления транспортных потоков для доставки продукции покупателям определяются потребности в ресурсах и источники их поставки

Оптимизация плана продаж предприятия заключается в выборе номенклатуры и ассортимента количества продукции объемов используемых ресурсов

Алгоритм формирования плана сбыта продукции включает в себя расчет объема продаж величины резервов предприятия оптимального варианта по номенклатуре

План реализации сопутствующей продукции предприятия включает в себя сопутствующую продукцию внереализационные мероприятия непроизводственные услуги

Использование капитала на предприятии отражается в технико-экономическом плане в разделе капитального строительства материально-технического обеспечения инвестиций

Исходными данными для составления плана по труду для вновь созданного предприятия служат численность персонала производительность труда годовая производственная программа

Главным показателем производительности труда считается количество продукции, изготовляемое в единицу времени количество времени, затрачиваемое на изготовление единицы продукции средняя готовая выработка на одного работника

Наиболее распространенным способом увеличения производительности труда считается сокращение персонала предприятия комплексная механизация и автоматизация производства реконструкция предприятия

По выполняемым функциям все работники предприятия делятся на промышленно-производственный персонал на инфраструктуру

на руководителей, специалистов и исполнителей

Плановая численность вспомогательных рабочих рассчитывается  
по нормам обслуживания  
по рабочим местам  
в процентах к числу основных производственных рабочих

Согласно закона Паркинсона количество служащих  
пропорционально объему выполняемых работ  
обратно пропорционально объему выполняемых работ  
не связано с объемом выполняемых работ

Численность руководителей и специалистов, в первую очередь, зависит  
от выполняемых ими функций управления  
от объема выпускаемой продукции  
от численности рабочих

Фонд заработной платы предприятия обычно планируется  
на год  
на квартал  
на месяц

В рыночной экономике фонд заработной платы основных рабочих планируется на основе  
трудоемкости производственной программы  
норм по каждому изделию  
минимальной оплаты труда

Фонд социальных выплат включает в себя  
компенсационные доплаты  
стимулирующие выплаты  
стипендии работникам, направленным на учебу

План материально-технического обеспечения определяет потребность предприятия  
в основных производственных фондах  
в реконструкции и техническом перевооружении производства  
в сырье, полуфабрикатах и комплектующих

Расход основных материалов на производство определяется  
по типоразмерам продукции  
по количеству изделий  
по нормам расхода на одно изделие

Размер страхового запаса зависит  
от отклонений фактических сроков поставки материалов от плановых  
от величины текущего запаса  
от объемов выпускаемой продукции

План материально-технического обеспечения предприятия составляется  
в натуральном выражении  
в денежном исчислении  
в форме материального баланса

В плане капитального строительства наиболее предпочтительным для российских предприятий сегодня считается  
строительство новых предприятий  
расширение основных фондов  
реконструкция и техническое перевооружение действующих производств

Главным разделом плана инвестиций предприятия следует считать план  
объема капитальных вложений  
объема строительно-монтажных работ  
ввода в действие производственных мощностей

Планирование инноваций направлено на реализацию основной продукции  
целевой ориентации всех участков  
ранее распознавание проблем развития  
подготовку управленческих решений  
мотивацию участков

Главной целью планирования инноваций является  
выбор основных направлений работы предприятия  
формирование программ исследований и разработок  
расчет потребностей в ресурсах  
распределение отдельных заданий за исполнителями во времени

Наиболее значимым принципом планирования инноваций на предприятии является  
научная обоснованность  
комплексность  
сбалансированность

Основным звеном в реализации целевой программы развития предприятия является  
высший менеджмент  
линейный менеджмент  
менеджер программы  
ответственный исполнитель

По содержанию факторов, характеризующих условия труда, выделяют следующие группы  
производственно-технические  
организационно-технологические  
социально-экономические

По критерию работоспособности различают следующие группы условий труда  
эргономические  
эстетические  
комфортные

В производстве планируются следующие экономические методы оценки интенсивности  
труда рабочих  
медико-биологические  
санитарно-гигиенические  
расчета коэффициента занятости

Инфраструктура предприятия включает в себя службы  
обеспечение качества

управление запасами  
ремонт оборудования

Основными технико-экономическими показателями транспортного обслуживания предприятия считается  
объем затрат на внутризаводские и внешние перевозки  
себестоимость перевозок грузов внутри предприятия  
потери при всех перевозках

Главными технико-экономическим показателем складского хозяйства является  
снижение нормативного запаса  
ритмичное обеспечение производства материалами  
себестоимость складского хранения 1 тонны груза

Основной задачей метрологического обеспечения производства считается  
определение номенклатуры параметров и норм точности измерений при входном контроле  
совершенные методик измерения  
разработка локальных поверочных схем

Планирование рационального энергообеспечения предприятия в первую очередь предполагает  
переход к энергосберегающим технологиям  
учет и контроль за расходом энергии во всех звеньях производства  
реализацию мероприятий по их сокращению

Финансирование мероприятий по охране труда на предприятиях осуществляется в соответствии с законом в размере от суммы затрат на производство продукции не менее  
1,0%  
0,6%  
0,3%  
0,1%

Предельные издержки на выпуск продукции  
больше средних издержек  
меньше средних издержек  
могут совпадать со средними издержками

Предприятию проще всего контролировать  
общие издержки  
предельные издержки  
средние издержки

В смету затрат предприятия, составленную по экономическим элементам, входят  
амортизация основных производственных фондов  
общепроизводственные расходы  
общехозяйственные расходы

На российских предприятиях при планировании сметы затрат чаще всего используется метод  
позаказный  
сводный  
калькуляционный

При планировании себестоимости единицы продукции все издержки группируются по производственному назначению  
по месту возникновения  
по статьям калькуляции

Типовая калькуляция себестоимости продукции содержит следующие статьи  
материальные затраты  
амортизационные отчисления  
общепроизводственные расходы (опр)

По методу включения в себестоимость калькуляционные статьи делятся на постоянные и переменные  
на основные и накладные  
на прямые и косвенные  
на простые и комплексные

К прямым затратам в составе себестоимости относятся издержки на содержание и эксплуатацию оборудования  
на зарплату руководителей и специалистов  
на материалы и комплектующие изделия

Отнесение косвенных расходов на себестоимость конкретной продукции осуществляется пропорционально основной зарплате основных производственных рабочих путем дифференцированного распределения прямым счетом

Коммерческие расходы относятся на себестоимость продукции пропорционально производственной себестоимости продукции основной зарплате основных производственных рабочих материальным затратам

Отнесение расходов, связанных с работой оборудования на себестоимость продукции осуществляется пропорционально штучной норме времени обработки изделия на данном оборудовании затратам на 1 час работы базового оборудования машино-коэффициенту

При планировании себестоимости продукции для каждого производственного подразделения серийного производства устанавливаются нормативы калькуляции себестоимости одного машино-комплекта материальные спецификации на деталь нормо-часы на деталь

Для многономенклатурного производства план по себестоимости устанавливается в виде нормы расхода основных материалов фонда зарплаты основных производственных рабочих сметы цеховых расходов

Главным фактором прибыли предприятия является изменение уровня цен себестоимости продукции объемов производства

Балансовая прибыль  
превышает валовую на доход от реализации имущества  
меньше, чем общая на доход от внереализационных операций  
равна сумме доходов от реализации продукции, имущества и внереализационных операций

Расчетная прибыль равна  
балансовой минус налоги  
общей минус налоги  
чистой прибыли

К планируемым финансовым результатам относят  
валовую прибыль  
доходы по ценным бумагам  
доходы от аренды имущества

Налоговое планирование на предприятии заключается  
в расчете балансовой прибыли  
в выборе организационно-правовой формы предприятия  
в оптимальном размещении активов предприятия

Результаты работ предприятия наиболее точно отражает рентабельность  
изделия  
общая  
расчетная

Главным фактором, определяющим рыночную цену на продукцию предприятия считается  
размер прибыли  
издержки производства  
величина налогов

При планировании отечественными предприятиями рыночной цены на продукцию наиболее  
часто используется метод  
средних издержек плюс норматив прибыли  
сопоставления предельных показателей  
сравнения валовых показателей

Метод нижнего предела цены предусматривает учет в средних издержках продукции только  
постоянных затрат  
переменных затрат  
общих затрат  
предельных затрат

Маржинальный метод планирования цен состоит в сравнении  
средней выручки и средних издержек  
предельной выручки и предельных издержек  
общей выручки и общих издержек

Главной целью финансового планирования является  
установление денежных отношений с бюджетом и банками  
рациональное вложение капитала  
обеспечение производства необходимыми финансовыми ресурсами

Главным разделом финансового плана предприятия является  
баланс предприятия  
бюджет предприятия  
денежные поступления и выплаты

Любое предприятие при составлении финансового плана должно стремиться к бюджету  
с дефицитом  
с профицитом  
сбалансированному

Актив баланса предприятия отражает наличие у предприятия  
собственных средств  
обязательств перед кредиторами  
оборотных средств

Чистый кэш-флоу в прогнозе бюджета наличности предприятия равен разности  
между источниками и использованием наличности  
между конечным и начальным балансом наличности  
между денежными поступлениями и выплатами

В соответствии с правилами составления бюджета наличности отечественных предприятий  
наибольший объем средств предприятие планирует  
на закупку материалов и комплектующих изделий  
на оплату труда  
на постоянные затраты

Главным показателем финансового плана предприятия считается коэффициент  
ликвидности  
оборачиваемости капитала  
платежеспособности

Главной задачей производственного бизнес-плана является  
постановка целей производства  
анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на производственную деятельность  
определение потребности в ресурсах

На 1-м этапе составления производственного бизнес-плана разрабатывается план  
технического развития предприятия  
совершенствования организации производства  
организационно-технических мероприятий

Главным внешним фактором, влияющим на разработку производственного бизнес-плана на  
российских предприятиях, следует считать  
низкую платежеспособность домашних хозяйств  
ненадежность заказчиков и поставщиков  
невыгодность долгосрочных кредитов

Основным внутренним фактором, влияющим на разработку производственного бизнес-плана  
на российских предприятиях, считается  
изношенность основных производственных фондов  
недостаток профессиональных кадров

технологическая инфляция

Производственный бизнес-план отечественных предприятий должен дать ответ на главный вопрос

товары будут производиться на действующем или на новом предприятии  
у кого и по каким ценам будут приобретаться производственные ресурсы  
какие факторы ограничивают объемы продаж готовой продукции

Успех бизнес-плана производства, в первую очередь определяется четкими представлениями работников о главных целях предприятия пониманием каждым работником требований, предъявляемых лично к нему результатами его практической реализации

Решающим моментом при практической реализации производственного бизнес-плана является

набор команды  
освоение производства новой продукции  
организация сбыта

Основное внимание в системе текущего контроля выполнения производственного бизнес-плана предприятия должно уделяться проверке

доходов и расходов  
запасов на складах  
хода производства

Главным этапом технической подготовки производства (ТПП) считается выполнение НИОКР

технологическая подготовка  
организационная и материальная подготовка

Определяющим показателем для включения в план выпуска предприятия новой продукции считается

величина совокупных затрат  
объем выручки от продаж  
прирост прибыли

За основной норматив при планировании ТПП принимается

трудоемкость проектирования по условной детали  
число технологических карт  
коэффициент технологической оснащенности

Среднее значение коэффициента технологической оснащенности для серийного производства равно

5,25  
11,00  
0,22

Длительность каждого этапа технической подготовки производства тем продолжительнее, чем больше

суммарная трудоемкость работ по этапу  
фронт работ  
полезный дневной фонд времени одного работника

Сетевое планирование используется  
 для замены линейных графиков  
 для проектирования сложных изделий  
 для детализации цикловых графиков

Критическим путем в сетевом графике считается  
 самый длинный путь от начального до конечного события  
 самый короткий путь от начального до конечного события  
 самый ненапряженный путь от начального до конечного события

Основной задачей оперативно-производственного планирования (ОПП) считается  
 обеспечение  
 ритмичной работы предприятия  
 непрерывности производственного процесса  
 равномерной загрузки оборудования

Главная цель ОПП заключается  
 в разработке календарных графиков запуска-выпуска изделий  
 в координации работы цехов, участков и рабочих мест по срокам выполнения задания  
 в установлении оперативных заданий производственным подразделениям

По сфере действия оперативно-производственное планирование делится  
 на оперативно-календарное планирование  
 на оперативное управление производством  
 на межцеховое и внутрицеховое планирование

Основной функцией ОПП является  
 оперативное регулирование, учет и контроль выполнения плановых заданий  
 расчет календарно-плановых нормативов  
 выполнение объемных расчетов по подразделениям предприятия

Главным элементом системы оперативно-производственного планирования является  
 планово-учетная единица  
 состав календарно-плановых-нормативов  
 порядок оформления документации

В зависимости от планово-учетной единицы различают систему ОПП  
 по опережениям  
 минимум-максимум  
 подетальную

При продаже на рынке больших объемов несложной продукции на предприятии  
 используется система планирования  
 позаказная  
 на складе  
 покомплектная

Ритм поточной линии всегда  
 равен такту  
 больше такта  
 меньше такта

Расчет оптимального размера партии деталей проводится по ведущей операции  
по наиболее загруженному станку  
по минимуму затрат на обработку

Расчитанный оптимальный размер партии деталей корректируется в соответствии с месячной программой их выпуска  
со стойкостью технологической оснастки  
с производственными площадями

При заданном ритме выпуска продукции длительность производственного цикла в наибольшей степени влияет  
на время переналадки оборудования  
на оборачиваемость оборотных средств  
на производительность труда работников

При поточно-линейной расстановке рабочих мест и синхронном процессе обработки для длительных пооперационных циклов рекомендуется движение деталей  
последовательное  
параллельное  
параллельно-последовательное

При последовательном виде движения деталей продолжительность производственного цикла тем меньше, чем больше  
число рабочих мест  
штучно-калькуляционное время  
размер обрабатываемой партии деталей

В единичном производстве нормативно-календарные расчеты включают в себя  
оформление карты-заказа  
построение циклового графика  
составление календарного плана

Стандарт-план является основным нормативом внутрицехового планирования для  
серийного производства  
единичного производства  
опытного производства

Главной целью объемно-календарных расчетов является  
установление взаимосвязи цикловых графиков выполнения заказов  
согласование календарных планов выполнения заказов с производственными возможностями участков  
расчет количества рабочих мест, необходимых для выполнения заказов

Межцеховое оперативно-календарное планирование включает в себя  
портфель заказов  
календарные нормативы производства  
месячные программы производства

Номенклатура продукции сборочных цехов, выпускающих готовые изделия, определяется подачей узлов и деталей на сборку

выпуском запасных частей  
выборкой из производственной программы

Главным объектом расчета размера производственного задания цехов по нормам задела является  
сборочная единица  
деталь  
заготовка

Расчет программных заданий цехам по комплектовочным номерам основан  
на нормах заделов  
на нормах опережений  
на портфеле заказов

Календарное распределение оперативной программы в серийном производстве заключается  
в составлении суточного графика запуска-выпуска изделий  
в установлении календарных сроков запуска-выпуска партий изделий  
в расчете календарных сроков комплектования заказов

Планирование на участках единичного производства при широкой номенклатуре изделий определяется главным образом  
непрерывностью движения изделий по маршруту  
регламентом при переналадке рабочих мест  
принципами специализации участков

Главный принцип оперативного управления производством заключается  
в оперативности  
в централизации  
в плановости

В единичном производстве оперативное управление производством заключается в  
обеспечении выполнения работ в соответствии  
со стандарт-планом  
с цикловым графиком  
с сетевым графиком

Основной системой точно-вовремя являются  
календарно-плановые нормативы  
графики запуска-выпуска изделий  
сопроводительные карточки

Главной задачей контроллинга является  
объяснение причин отклонения от плана  
разработка мероприятий по устранению отклонений  
предупреждение возникновений кризисных ситуаций

Наиболее распространенной структурой организации контроллинга на небольших предприятиях считается  
штабная  
функциональная  
линейная  
линейно-функциональная

Основная причина слабого развития службы контроллинга на российских предприятиях заключается

в ориентации предприятия на краткосрочную программу

в недостатке квалифицированных кадров

в историческом опыте работы руководителей в централизованной экономике

Организационная структура внутреннего планирования на предприятии определяется, главным образом

Типом производства

Организационно-правовой формой предприятия

Конкурентоспособностью выпускаемой продукции

Наиболее распространенной схемой организационной структуры планирования считается

Отраслевая

Многоотраслевая

Межотраслевая

В современном производстве чаще всего используется распределенная система планирования

Четырехуровневая

Трехуровневая

Двухуровневая

На нижнем уровне распределенной системы планирования современного производства реализуются следующие функции

ЧПУ станочными модулями

хранение управляющих программ

слежение за местонахождением каждой детали

На верхнем уровне распределенной системы планирования решают следующие задачи

накопление и анализ информации

управление технологическими процессами с помощью

самонастраивающихся датчиков

адаптивный контроль размеров деталей

На среднем уровне распределенной системы планирования выполняются следующие операции

управление материальными потоками

накопление и анализ всей информации

формирование данных для передачи информации различным АСУ предприятия

Основной задачей автоматизированной системы управления технологической подготовкой производства (АСУТПП) является

выработка команд для управления технологическими процессами

оптимизация работ всех подразделений, участвующих в производстве

планирование производственных мощностей

Программное обеспечение системы автоматизированного проектирования (САПР) предназначено

для конструкторской подготовки производства  
 для планирования объема выпуска продукции  
 для контроллинга производства

Основной тенденцией совершенствования управления производством в настоящее время считается объединение проектирования и подготовки производства единый «конверт»  
 в АСОПП  
 в АСП

**Примерные тестовые задания для поведения рубежного контроля (КЗ1) по темам 8-10 раздела 2 «Оценка деятельности предприятия малого бизнеса в условиях реализации бизнес-плана»**

Входит ли в структуру бизнес-плана организационный и финансовый планы  
 да  
 нет  
 только организационный  
 только финансовый  
 только маркетинговый и план производства

Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование управленческих групп  
 управленческих команд  
 связей между управленческими группами и командами

Выбрать верное утверждение  
 для реализации бизнес-плана важно, чтобы оргструктура управления соответствовала принятой стратегии и кадровой политики предприятия  
 организационная структура управления не является основанием для разработки штатного расписания  
 организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания

Ключевые менеджеры это  
 менеджеры, занимающие основные руководящие посты  
 менеджеры отвечающие за разработку концепции и стратегии компании  
 все менеджеры являются ключевыми

В случае предполагаемого расширения существующей команды менеджеров необходимо указать потребности в руководящих работниках, а именно  
 должности  
 основные обязанности и полномочия  
 требуемая квалификация и опыт  
 процесс найма персонала  
 сроки занятости  
 ожидаемый вклад в успех компании  
 уровень и условия вознаграждения

Кадровая политика  
 система правил и норм работы с персоналом  
 обеспечивает процессы воспроизводства, управления и развития персонала

осуществляется в соответствии с выбранной стратегией организации

При разработке календарного плана учитываются  
затраты времени на выполнение работ  
сроки выполнения  
последовательность проведения работ

Затраты времени на выполнение работ это затраты на  
государственную регистрацию;  
оформление лицензий;  
заключение договоров аренды помещений;  
разработка рабочего проекта;

В финансовом плане необходимо отразить следующие разделы  
прибыль  
цены на продукцию  
денежный поток

Предпринимателям и менеджерам финансовый план показывает  
какое соотношение запланированных доходов от продаж и ожидаемых расходов  
на какую прибыль можно рассчитывать в результате осуществления проекта и реализации  
выбранной стратегии  
когда и откуда ожидается поступление денежных средств  
каким будет финансовое положение предприятия к концу года

Потенциальным инвесторам(кредиторам) финансовый план позволяет получить ответы на  
вопросы  
сколько реально потребуется денежных средств  
на получение какой прибыли можно рассчитывать  
какова экономическая эффективность проекта

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя разработку трех основных документов  
план прибылей и убытков  
реестр цен  
план денежных потоков  
баланс

Активы складываются из  
текущие активы  
побочные активы  
основные активы  
прочие активы

Чистая прибыль равна  
выручка + затраты  
выручка - затраты  
выручка  $\times$  затраты  
выручка / затраты  
выручка = чистая прибыль

План денежных потоков включает  
инвестиционная деятельность

операционная деятельность  
 хозяйственная деятельность  
 финансовая деятельность

Финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период

план денежных потоков  
 план прибылей и убытков  
 реестр цен  
 баланс  
 нет правильного ответа

Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период

план денежных потоков  
 план прибылей и убытков  
 реестр цен  
 баланс  
 нет правильного ответа

Характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату

план денежных потоков  
 план прибылей и убытков  
 реестр цен  
 баланс  
 нет правильного ответа;

Все виды издержек делят на две основные категории

относящиеся к переменным затратам  
 относящиеся к постоянным затратам  
 относящиеся к переменным расходам  
 относящиеся к постоянным расходам

Включает в себя поступления денежных средств от покупателей, прочие поступления от текущей деятельности, а также выплаты поставщикам, работникам, уплату налогов и прочих платежей, возникающих непосредственно в результате текущей операционной деятельности предприятия

операционный денежный поток  
 финансовый денежный поток  
 хозяйственный денежный поток  
 инвестиционный денежный поток  
 нет правильного ответа

Отражает платежи за приобретенное оборудование и прочие расходы, а также поступления от реализации активов, которые не используются в производстве

операционный денежный поток  
 финансовый денежный поток  
 хозяйственный денежный поток  
 инвестиционный денежный поток  
 нет правильного ответа

Отражает поступление денежных средств от выпуска акций, в виде долгосрочных и краткосрочных кредитов, вкладов владельцев предприятия, а также платежи в виде выплаты дивидендов, процентов по кредитам, финансовые вложения свободных денежных средств  
 операционный денежный поток  
 финансовый денежный поток  
 хозяйственный денежный поток  
 нет правильного ответа

Построение денежного потока проекта может быть осуществлено  
 прямым и обратным методами  
 прямым и косвенным методами  
 обратным и косвенным методами  
 все ответы верны  
 нет правильного ответа

Баланс в финансовом плане составляется на конец первого года и характеризует  
 активы и пассивы фирмы  
 средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами  
 нераспределенную прибыль

Выделяют три основных варианта финансирования  
 финансирование из собственных средств  
 финансирование из заемных средств  
 частное финансирование  
 государственное финансирование  
 смешанное финансирование

Риск - это:

"вероятность того, что произойдет какое-нибудь неблагоприятное событие"  
 опасность, незащищенность от потерь или ущерба  
 вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта

Виды рисков

производственный риск  
 коммерческий риск  
 рыночный риск  
 инфляционный риск  
 финансовый риск  
 научно-технический риск  
 политический риск  
 внешнеэкономический риск  
 чистый риск

Риск связанный с падением спроса на продукт, колебаниями курса валют, неопределенностью действий конкурентов и т.д.

производственный риск  
 коммерческий риск  
 рыночный риск  
 инфляционный риск  
 финансовый риск

Риск, связанный с убытками от пожаров, несчастных случаев, катастроф и других стихийных бедствий

финансовый риск

научно-технический риск

политический риск

внешнеэкономический риск

чистый риск

Оперативный план содержит

перспективные направления развития предприятия

точно поставленные цели с описанием мероприятий по их достижению

примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до 2 лет

Основные функции планирования на предприятии следующие

руководство, прогнозирование, регулирование, контроль

обеспечение, регулирование, контроль

руководство, обеспечение, координирование, регулирование, анализ и контроль

Методы планирования на предприятии

расчетно-аналитический, балансовый, экономико-математический, программно-целевой, графоаналитический

аналитический, синтетический, балансовый

базисных индексов, экономико-математический, балансовый

Виды планирования на предприятии

оперативное, стратегическое

производственное, структурное, оперативное

текущее, тактическое, стратегическое, генерально-целевое

Методы планирования прибыли предприятия

дедуктивный, индуктивный

аналитический, прямого счета, совмещенного расчета

балансовый, аналитический, программно-целевой

Принципы планирования на предприятии

точность, организованность, целенаправленность

непрерывность, очередность, единство, участие, доказательность

непрерывность, гибкость, участие, точность, единство

Расположите этапы планирования на предприятии в правильной последовательности

определение целей и задач; оценка ресурсов; определение временных рамок и методов оценки; образование команды; управление рисками

оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач;

образование команды; определение временных рамок и методов оценки; создание конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана действий

оценка ресурсов; оценка рисков; образование команды; определение целей и задач;

определение временных рамок и методов оценки; внедрение плана

Методы финансового планирования на предприятии

балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой, экономико-математическое моделирование

издержек и прибылей, балансовый, аналитический, базисно-индексный программно-целевой, балансовый, графический, аналитический

Роль планирования в деятельности предприятия связывают с трудовыми ресурсами  
 трудовыми и финансовыми ресурсами  
 финансовыми ресурсами и, в первую очередь, с деньгами

Целью планирования деятельности организации является обоснование расхода всех видов ресурсов  
 определение целей, средств и сил  
 определение будущей прибыли

Характерные черты стратегического планирования это направленность на среднесрочную перспективу; ориентация на достижение ключевых целей; увязка целей с имеющимися ресурсами и возможностями; учет воздействия внешних факторов на объекты планирования; адаптивность к изменяющимся условиям;  
 направленность на долгосрочную перспективу; ориентированность на целую группу результатов; адаптивность к изменяющимся условиям; увязка ресурсов во времени и друг с другом  
 целенаправленное решение нескольких проблем, наиболее важных для предприятия; всесторонний учет рисков и изменений экономической и политической ситуации; длительный срок выполнения плана (минимум 5 лет)

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы формулирование целей и задач; рассмотрение благоприятных и неблагоприятных перспектив для предприятия, связанных с условиями внешней среды; определение имеющихся ресурсов; разработка и внедрение стратегии  
 формулирование целей и задач; анализ внешнего окружения и имеющихся в распоряжении ресурсов; определение стратегически благоприятных обстоятельств; определение стратегически неблагоприятных угроз и обстоятельств; установление масштабов стратегии; принятие стратегии и ее внедрение; контроль  
 формулирование целей и задач; анализ имеющихся ресурсов и определение их количества на перспективу; определение угроз и благоприятных обстоятельств для внедрения стратегии; разработка стратегии; внедрение стратегии

Какие функции выполняет оперативно-производственное планирование установление производственных заданий различным структурным подразделениям; разработка планов запуска-выпуска продукции;  
 оперативный контроль, учет и регулирование выполнения плана  
 подготовка цехов и структурных подразделений к выполнению плановых заданий; разработка нормативов запуска-выпуска продукции; расчет минимально допустимой прибыли

В чем заключается задача балансового метода планирования оптимальное распределение издержек и прибыли  
 поиск альтернативных вариантов вложения инвестиций  
 обеспечение соответствия между распределяемыми потребностями и возможными ресурсами

Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов

через систему натуральных и финансовых показателей  
 через систему натуральных и стоимостных показателей  
 через систему базисных и индексных коэффициентов

Методика планирования позволяет  
 разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль  
 изменять весь объем работ при изменении условий их выполнения  
 выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения

Какую цель преследует бизнес-план  
 привлечь денежные средства  
 расширить ассортимент продукции  
 выпустить запланированный объем продукции

Какой раздел плана развития предприятия принято считать основным  
 маркетинговый и сбытовой план  
 производственная программа  
 план технического развития

Общий бюджет предприятия делится на следующие основные части  
 операционный бюджет и бюджет продаж  
 бюджет продаж и бюджет производства  
 операционный бюджет и финансовый бюджет

Каким разделом завершают бизнес-план  
 резюме  
 финансовый план  
 маркетинговый план

Анализ отклонения от плана проводят по следующей методике  
 к фактическим данным прибавляют плановые значения  
 из фактических данных вычитают плановые значения  
 фактические данные делят на плановые значения

При разработке производственной программы опираются на  
 информацию о спросе физических и юридических лиц на продукцию предприятия  
 резервы мощностей предприятия  
 актуальные макроэкономические явления в стране

Определение каких видов заработной платы предусматривает планирование фонда  
 оплаты труда  
 средней, основной, дополнительной  
 почасовой, номинальной, средней  
 номинальной, средней, премиальной

Распределение планового задания между участками цеха, а также его доведение до  
 производственных участков и рабочих мест представляет собой \_\_\_\_\_  
 планирование  
 оперативное  
 производственное  
 внутрицеховое

Какой из методов считается наиболее эффективным средством планирования прибыли  
 расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок  
 определение точки безубыточности  
 бюджетирование и контроллинг

Что является объектом финансового планирования?  
 формирование фондов обращения и накопления  
 размер и направление потоков денежных средств  
 формирование производственного фонда, фонда оплаты труда и резервного фонда

Какие статьи включают в раздел бизнес-плана «Инвестиционная деятельность»  
 затраты на НИОКР, капитальные вложения непромышленного характера  
 эмиссия ценных бумаг, затраты на НИОКР  
 затраты на НИОКР, выплата дивидендов, долгосрочные капитальные вложения

Что представляет собой прогноз бухгалтерского баланса предприятия?  
 финансовый документ, отражающий примерное распределение денежных средств по структурным подразделениям предприятия  
 финансовый документ, отражающий потоки и оттоки денежных средств предприятия в разрезе различных видов деятельности  
 прогнозный документ, отражающий источники формирования капитала и средства его размещения как показатель финансового состояния предприятия на определенный момент в будущем

Самым сложным методом прогнозирования и планирования считается  
 моделирование с использованием метода сценариев  
 экстраполяция  
 интерполяция

На какой срок разрабатывается текущий план работы предприятия  
 1 год  
 2-3 года  
 минимум 5 лет

Резюме бизнес-плана включает сведения  
 о форме собственности предприятия  
 цели проекта  
 производственном плане  
 плане маркетинга

Производственный план включает  
 программу производства продукции  
 программу стимулирования продаж продукции  
 условия поставки готовой продукции  
 условия поставки сырья

План маркетинга включает  
 программу производства продукции  
 программу стимулирования продаж продукции  
 условия поставки готовой продукции  
 условия поставки сырья

Финансовый план содержит  
 план затрат на реализацию проекта  
 оценку эффективности проекта  
 обоснование цены на продукцию

Как называется процесс изменения правового статуса юридического лица  
 регистрация  
 реорганизация  
 лицензирование

На основе прогнозных расчетов и анализа альтернатив руководство фабрики игрушек приняло решение о производстве новой игрушки в предстоящем году в размере 12 000 шт., при затратах 20,3 у.е. и продажной цене - 1,7 у.е. В конце первого года был выдержан норматив затрат на изготовление новой игрушки, но из-за сбоя в поставках материалов фабрика смогла произвести 11 040 шт. игрушек.

Определите величину экономичности, отметив правильный ответ.

1  
 0,94  
 0,92

Управленческий учет представляет собой подсистему  
 статистического учета  
 финансового учета  
 бухгалтерского учета

Основой бухгалтерского управленческого учета является  
 финансовый бухгалтерский учет  
 налоговый учет  
 производственный учет  
 статистический учет

Основная цель управленческого учета состоит в предоставлении информации  
 внешним пользователям  
 внутренним пользователям  
 органам исполнительной власти

Требование обязательности ведения учета в наибольшей степени распространяется на  
 финансовый учет  
 управленческий учет  
 оперативный производственный учет

В функциональные обязанности бухгалтера-аналитика предприятия входят  
 анализ финансовой отчетности  
 управленческое консультирование по вопросам планирования, контроля и регулирования  
 деятельности центров ответственности  
 налоговое консультирование  
 Ответ б

Принципами управленческого учета являются  
 единый подход к выбору целей и задач управленческого и финансового учета производства

единые планово-учетные единицы для двух видов учета  
 однократное введение первичной информации для всех видов учета  
 преемственность и дополнение информации одного вида учета другим

Основным объектом бухгалтерского управленческого учета является  
 организация как самостоятельное юридическое лицо  
 группа предприятий, объединенных по отраслевой принадлежности  
 центр ответственности  
 ответ зависит о цели управленческого учета  
 Бухгалтерский управленческий учет можно определить как  
 синтетический учет затрат  
 синтетический учет затрат и результатов  
 аналитический учет затрат  
 аналитический учет затрат и результатов

Наибольшей хозяйственной самостоятельностью обладает  
 центр затрат  
 центр доходов  
 центр прибыли  
 центр инвестиций

Общим для финансового и управленческого учета является  
 их информация является основой для принятия управленческих решений  
 операции могут отражаться лишь в рублевой оценке  
 целью ведения является составление бухгалтерского баланса

Руководитель центра прибыли несет ответственность за  
 затраты своего подразделения  
 доходы своего подразделения  
 затраты и доходы своего подразделения

Наличие центров прибыли и инвестиций возможно при существовании  
 централизованной структуры управления организацией  
 децентрализованной структуры управления организацией

Каковы объекты управленческого учета  
 издержки всей организации и отдельных структурных подразделений  
 издержки производства  
 Доходы, расходы и результаты сегментов бизнеса (центров ответственности)

Производственный учет - это часть  
 налогового учета  
 управленческого учета  
 финансового учета  
 финансового учета и управленческого учета

Когда объектом калькулирования затрат является отдел рекламы, заработная плата  
 управляющего отделом будет классифицирована как  
 переменные и прямые затраты  
 переменные и косвенные затраты  
 постоянные и прямые затраты  
 постоянные и косвенные затраты

Внутри масштабной базы переменные затраты на единицу продукции  
 различны при каждом объеме производства  
 постоянны при различных объемах производства  
 увеличиваются пропорционально увеличению объема производства  
 уменьшаются при увеличении объема производства

Какое из следующих утверждений является неверным?  
 все прямые затраты являются переменными  
 переменные затраты являются регулируемыми, а постоянные – нерегулируемыми  
 безвозвратные затраты не принимаются в расчет при подготовке информации для принятия решений

Организация решила арендовать новый станок Плата за аренду рассматривается как затраты  
 переменные  
 постоянные  
 условно-постоянные (условно-переменные)

Для того чтобы обеспечить эксплуатацию оборудования оператору выплачивается основной оклад плюс небольшая сумма, определяемая количеством единиц изготовленного продукта. В этом случае общая стоимость работы операторов классифицируется как затраты  
 переменные  
 постоянные  
 условно-постоянные (условно-переменные)

Организация может выплачивать операторам одинаковые оклады. При этом она будет использовать один станок, когда объем производства низкий, два станка – при увеличении объема производства, три станка, если объем производства достигает пика. Это означает, что общая стоимость работы операторов в этом случае будет относиться к затратам  
 переменным  
 постоянным  
 условно-постоянным (условно-переменным)

Для того чтобы обеспечить эксплуатацию оборудования оператору выплачивается сумма заработной платы, определяемая количеством единиц изготовленного продукта. В этом случае общая сумма стоимости работы операторов классифицируется как затраты  
 переменные  
 постоянные  
 условно-постоянные (условно-переменные)

Функция поведения затрат (где  $Y$  – общая величина затрат, а  $X$  – количество единиц производств может быть выражена формулой  $Y=a+bX$   
 верно  
 неверно

Метод высшей и низшей точек основывается только на  
 одном наблюдении  
 двух наблюдениях  
 трех наблюдениях  
 большом количестве наблюдений

Внутри масштабной базы постоянные затраты на единицу продукции

постоянны при различных объемах производства  
увеличиваются с увеличением объема производства  
уменьшаются с увеличением объема производства

Внутри масштабной базы переменные затраты на единицу продукции  
постоянны при различных объемах производства  
увеличиваются с увеличением объема производства  
уменьшаются с увеличением объема производства

Коэффициент реагирования затрат характеризует соотношение между  
затратами и ростом деловой активности  
темпами изменения затрат и темпами роста деловой активности  
переменными затратами и деловой активностью  
постоянными затратами и темпами роста деловой активности  
д) постоянными и переменными затратами

Структурные единицы и подразделения организации, в которых происходит первоначальное  
потребление производственных ресурсов называется в управленческом учете  
объектом учета затрат  
местом возникновения затрат  
объектом калькулирования

В рамках масштабной базы удельные постоянные расходы при увеличении деловой  
активности организации  
остаются неизменными  
постепенно уменьшаются  
возрастают  
не зависят от деловой активности

Для принятия решения о выборе одного из альтернативных вариантов необходима  
информация о  
релевантных издержках и доходах  
совокупных доходах и расходах по каждому варианту  
контролируемых и неконтролируемых затратах

Периодические расходы состоят из  
коммерческих и административных расходов  
производственных издержек, информация о которых накоплена на бухгалтерских счетах за  
отчетный период  
общецеховых расходов

Вмененные (воображаемые) затраты учитываются при принятии управленческих решений  
в условиях ограниченности ресурсов  
при избытке ресурсов  
независимо от степени обеспеченности ресурсами

Для принятия решения о выборе одного из альтернативных вариантов необходима  
информация о  
издержках и доходах  
совокупных расходах и доходах по каждому варианту  
контролируемых и неконтролируемых затратах

Метод высшей и низшей точек предназначен для

минимизации затрат  
разделения условно-постоянных затрат на постоянную и переменную составляющие  
оптимизации производственных результатов  
все вышеперечисленное верно

Прямые материальные затраты в рамках масштабной базы являются  
постоянными  
переменными  
условно-постоянными

Условно-постоянные затраты могут быть описаны следующей формулой

$$y=a$$

$$y=bx$$

$$y=a+bx$$

ни один ответ не верен

При позаказном методе учета затрат бюджетная ставка распределения ожидаемых общепроизводственных (косвенных) расходов рассчитывается путем деления  
суммы фактических общепроизводственных расходов на фактический объем производства  
суммы фактических общепроизводственных расходов на планируемый объем производства  
суммы планируемых (прогнозируемых) общепроизводственных расходов на фактический объем производства  
суммы планируемых (прогнозируемых) общепроизводственных расходов на планируемый объем производства

На предприятии, занимающемся ремонтом квартир, запланированы накладные расходы в размере – 200000 рублей и прямые затраты на заработную плату работников предприятия – 160000 рублей. Предприятие выполнило ремонтные работы для одного из своих клиентов. Определить сумму договора, применив позаказный метод, если прямые затраты на материалы – 800 рублей, прямые затраты на заработную плату – 2000 рублей

4800

5300

2800

3600

Компания планировала общепроизводственные расходы на период – 255000 рублей исходя из планируемого объема прямых трудовых затрат – 100000 чел-час. На конец периода счет «Общепроизводственные расходы» имел – 270000 рублей. Фактические прямые трудовые затраты составили – 105000 чел-час. Преувеличены или преуменьшены накладные расходы на период

2250 руб. преувеличены (сверхраспределены)

2250 руб. преуменьшены (недораспределены)

15000 руб. преувеличены

15000 руб. преуменьшены

При определении себестоимости методом условных единиц наиболее распространенным в международной практике является метод

ФИФО

ЛИФО

средневзвешенной

В условиях материалоемкого производства в качестве базы для распределения косвенных расходов между отдельными видами продукции (работ, услуг целесообразно выбрать количество изготовленных изделий каждого вида  
стоимость материальных ресурсов, необходимых для изготовления каждого вида изделия  
количество станко-часов, отработанных оборудованием в связи с производством изделия  
каждого вида

В условиях инфляции с точки зрения налогообложения наиболее предпочтительным оказывается метод оценки стоимости израсходованных материалов

ФИФО

ЛИФО

простой средней себестоимости

перманентной средней себестоимости

Система «директ-костинг» используется для  
составления внешней отчетности и уплаты налогов  
разработки инвестиционной политики организации  
принятия краткосрочных управленческих решений

Преимуществом полуфабрикатного варианта учета является  
простота ведения бухгалтерского учета  
дешевизна и оперативность получения необходимой бухгалтерской информации  
формирование бухгалтерской информации о себестоимости полуфабрикатов на выходе из  
каждого передела

Объект учета затрат и калькулирования совпадают при использовании  
попроцессного метода учета затрат и калькулирования  
позаказного метода учета затрат и калькулирования  
попередельного метода учета затрат и калькулирования  
в двух первых случаях

Расчет бюджетной ставки распределения косвенных расходов при позаказном методе учета  
затрат и калькулирования  
содержится в отраслевых инструкциях  
содержится в отраслевых инструкциях и является неизменным в течение длительного  
периода времени  
выполняется бухгалтерией самостоятельно накануне наступающего отчетного периода  
выполняется бухгалтерией самостоятельно по окончании отчетного периода

Расчет себестоимости единицы продукции может осуществляться методом простого  
одноступенчатого калькулирования при условии  
производства однородной продукции  
отсутствия запасов незавершенного производства  
отсутствия запасов готовой продукции  
при выполнении всех трех вышеперечисленных условий

Позаказный метод учета затрат и калькулирования применяется  
в массовых и крупносерийных производствах  
на промышленных предприятиях с единичным и мелкосерийным производством  
в промышленных и непромышленных организациях, работающих по системе заказов  
все ответы верны

В зависимости от объекта учета затрат различают следующие методы калькулирования  
 попроцессный, попередельный, позаказный  
 калькулирование полной и неполной себестоимости  
 учет фактической и нормативной себестоимости  
 нормативный метод и система «директ-костинг»

В условиях системы «директ-костинг» по переменной себестоимости оцениваются  
 себестоимость произведенной продукции  
 себестоимость произведенной и реализованной продукции  
 запасы готовой продукции и незавершенного производства  
 себестоимость произведенной и реализованной продукции, а также запасы готовой  
 продукции и незавершенного производства

Общехозяйственные расходы включаются в состав  
 цеховой себестоимости  
 производственной себестоимости  
 производственной и полной себестоимости  
 полной себестоимости

По оперативности учета и контроля за затратами различают следующие методы  
 калькулирования  
 попроцессный, попередельный, позаказный  
 калькулирования полной и неполной себестоимости  
 учет фактической и нормативной себестоимости

В условиях трудоемкого производства в качестве базы для распределения косвенных  
 расходов между отдельными видами продукции целесообразно выбрать  
 количество изготовленных изделий каждого вида  
 стоимость материальных ресурсов, необходимых для изготовления каждого изделия  
 стоимость прямых затрат, необходимых для изготовления каждого изделия  
 количество станко-часов, отработанных оборудованием в связи с производством изделия  
 каждого вида

Калькулирование затрат методом ФИФО предполагает, что  
 запасы единиц продукции на начало производства были начаты и закончены в пределах  
 отчетного периода  
 обработка единиц продукции происходит по мере того, как новые изделия поступают в  
 обработку

Калькулирование затрат методом усреднения предполагает, что  
 запасы единиц продукции на начало производства были начаты и закончены в пределах  
 отчетного периода  
 обработка единиц продукции происходит по мере того, как новые изделия поступают в  
 обработку

При бесполуфабрикатном методе производства  
 учет затрат ведется без перечисления полуфабрикатов собственного производства при  
 передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов бухгалтерского  
 учета

учет затрат ведется с перечислением полуфабрикатов собственного производства при передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов бухгалтерского учета

При полуфабрикатном методе производства

учет затрат ведется без перечисления полуфабрикатов собственного производства при передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов бухгалтерского учета

учет затрат ведется с перечислением полуфабрикатов собственного производства при передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов бухгалтерского учета

В случае отсутствия запасов готовой продукции в организациях, применяющих попроцессорный метод учета затрат применяется метод простого одноступенчатого калькулирования  
простого двухступенчатого калькулирования  
простого многоступенчатого калькулирования

В случае наличия запасов готовой продукции в организациях, применяющих попроцессорный метод учета затрат применяется метод простого одноступенчатого калькулирования  
простого двухступенчатого калькулирования  
простого многоступенчатого калькулирования

Сферой применения попроцессорного метода учета затрат являются предприятия с единичным типом организации производства, например, в отраслях тяжелого машиностроения  
отрасли с массовым характером производства, например, в добывающих отраслях промышленности  
отрасли промышленности с серийным и поточным производством

Сферой применения позаказного метода учета затрат являются предприятия с единичным типом организации производства, например, в отраслях тяжелого машиностроения  
отрасли с массовым характером производства, например в добывающих отраслях промышленности  
отрасли промышленности с серийным и поточным производством

Сферой применения попередельного метода учета затрат являются предприятия с единичным типом организации производства, например, в отраслях тяжелого машиностроения  
отрасли с массовым характером производства, например в добывающих отраслях промышленности  
отрасли промышленности с серийным и поточным производством

База распределения общепроизводственных расходов при позаказном методе учета затрат определяется организацией в соответствии с налоговым законодательством самостоятельно исходя из специфических особенностей своей деятельности

Имеются следующие данные организацией произведено 5000 единиц продукции, реализовано – 4000, при этом производственная себестоимость всей произведенной

продукции составила 500000 рублей, а расходы по реализации и сбыту – 120000 рублей. Рассчитайте себестоимость продукции методом простой двухступенчатой калькуляции

124

155

130

Изделия продаются по цене 25 руб. за единицу, переменные затраты составляют 17 руб. за единицу изделия, постоянные затраты – 350000 руб. за период. Определить количество изделий в точке безубыточности

14000

8334

43750

25750

Изделия продаются по цене 25 руб. за единицу, переменные затраты составляют 17 руб. за единицу изделия, постоянные затраты – 350000 руб. за период. Определить, сколько изделий должно быть продано, чтобы предприятие получило прибыль в сумме 30000 руб.

43750

47500

40000

25750

Предприятие в отчете о прибыли показывает объем реализации – 200000 руб., производственные расходы – 80000 руб. (из них 40 % - постоянные), коммерческие и административные расходы – 100000 руб. (из них 60 % - переменные). Рассчитать маржинальный доход, игнорируя материальные запасы и выбрать правильный ответ

92 000 руб.

108 000 руб.

120 000 руб.

Маржинальный доход рассчитывается как  
разница между выручкой от реализации продукции и ее переменной себестоимостью  
разница между выручкой от реализации продукции и ее производственной себестоимостью  
сумма переменных издержек и прибыли  
сумма постоянных издержек и прибыли

Выручка от реализации организации составляет 125 тыс. руб., совокупные переменные расходы – 80 тыс. руб., постоянные расходы – 16 тыс. руб. Маржинальный доход (валовая прибыль) составит

29 тыс. руб.

35 тыс. руб.

40 тыс. руб.

45 тыс. руб.

Выручка от реализации организации составляет 125 тыс. руб., совокупные переменные расходы – 80 тыс. руб., постоянные расходы – 16 тыс. руб. Прибыль организации (операционная прибыль) составит

29 тыс. руб.

35 тыс. руб.

40 тыс. руб.

45 тыс. руб.

Выручка от реализации организации составляет 125 тыс. руб., совокупные переменные расходы – 80 тыс. руб., постоянные расходы – 16 тыс. руб. Определите точку безубыточности организации при объеме реализации 1000 штук.

- 300 шт.
- 320шт.
- 356 шт.
- 370 шт.

Предприятие планирует общую себестоимость всей реализованной продукции в размере 2000000 руб., в т.ч. постоянные затраты – 400000 руб. и переменные затраты – 75 % от объема реализации. Тогда, планируемый объем реализации составит

- 2133333 руб.
- 2400000 руб.
- 2666667 руб.
- 3200000 руб.

Фирма произвела 200000 ед. продукции Общие производственные затраты составили 400000 руб., из них 180000 – постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в используемых методах учета и в самом производственном процессе в ближайшее время не произойдет В следующем отчетном периоде планируется выпустить 230000 ед. продукции

Общие затраты фирмы составят

- 180000 руб.
- 280000 руб.
- 253000 руб.
- 433000 руб.

Релевантный подход к принятию управленческих решений предполагает использование информации о

- ожидаемых доходах и расходах
- нормативных издержках
- фактических затратах

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Определите себестоимость одного изделия при объеме производства 3000 шт. и выберите правильный ответ

- 24 руб.
- 30 руб.
- 35 руб.

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Себестоимость одного изделия при объеме производства 12000 шт. составит

- 15 руб.
- 12 руб.
- 18 руб.

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Операционная прибыль при производстве 12 000 изделий составит

- 45 000 руб.
- 36 000 руб.
- 50 000 руб.

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс руб, а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Маржинальный доход (валовая прибыль) при производстве 12 000 изделий составит

95 000 руб.

118 000 руб.

108 000 руб.

Чему будет равен критический объем, если цена реализации – 16 руб., переменные затраты на единицу – 10 руб., постоянные затраты за период – 120 руб.

50 ед.

100 ед.

20 ед.

Сколько единиц производственной и реализованной продукции обеспечат получение прибыли в размере 120 руб., если цена реализации – 16 руб., переменные затраты на единицу – 10 руб., постоянные затраты за период – 120 руб.

100 ед.

50 ед.

40 ед.

Решение о целесообразности принятия дополнительного заказа при условии неполной загрузки производственных мощностей основывается на информации о

производственной себестоимости

полной себестоимости

переменной себестоимости

в каждом конкретном случае решение принимается индивидуально

Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. Постоянные затраты в течении года – 18 млн. руб., переменные прямые расходы на единицу – 800 руб., договорная цена единицы продукции – 1 700 руб. Для того чтобы выпуск этой продукции был оправданным, объем реализации должен составить

10 000 ед.

20 000 ед.

не менее 20 000 ед.

не более 20 000 ед.

Повышенные цены реализации единицы продукции

повысит точку безубыточности

понижит точку безубыточности

ни одно из вышеперечисленных

Термин «бюджет» в управленческом учете означает

план работы организации в долгосрочном периоде

план работы организации в краткосрочном периоде

государственный бюджет

В управленческом учете выделяют следующие виды бюджетов

плановые и фактические

генеральный и частные

гибкие и статические

В процессе бюджетирования используется  
лишь фактическая, документально подтвержденная бухгалтерская информация  
лишь прогнозные данные и оценки на будущее  
как прогнозные, так и фактические данные

Важнейшими функциями бюджета являются  
планирование деятельности организации  
создается объективная основа оценки результатов деятельности организации в целом и ее подразделений  
координация деятельности различных подразделений организации  
оценка выполнения планов центрами ответственности и их руководителями

Бюджетным циклом в управленческом учете называют  
отчетный период организации  
отчетный период, устанавливаемый руководством центру ответственности  
процесс составления организацией бюджета  
процесс разработки государственного бюджета

Этапами бюджетного цикла являются  
планирование деятельности организации и ее центров ответственности  
определение показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности  
обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией  
корректировка планов, с учетом предложенных поправок

Статический бюджет – это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации Это утверждение является  
верным  
верным, если предприятием не разрабатывается гибкий бюджет

Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета  
бюджет коммерческих расходов  
бюджет продаж  
бюджет производства  
бюджет себестоимости реализованной продукции

Бюджет денежных средств разрабатывается до  
плана прибылей и убытков  
бюджета капитальных вложений  
бюджета продаж  
прогнозируемого баланса

Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц  
плановые показатели этого месяца  
фактические показатели за предыдущей месяц  
фактические результаты за аналогичный период предыдущего года

В процессе подготовки операционного бюджета последним этапом является подготовка  
плана прибылей и убытков  
прогнозируемого баланса  
бюджета денежных средств

Для расчета количества материалов, которое необходимо закупить, должен быть подготовлен

бюджет общепроизводственных расходов

бюджет коммерческих расходов

бюджет производства

бюджет продаж

План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того, как начнется разработка

бюджета денежных средств и прогнозируемого баланса

бюджета административных расходов

бюджета коммерческих затрат

бюджета общепроизводственных расходов

Поведение издержек организации описывается формулой  $Y = 800 + 4X$ . При выпуске 400 единиц изделий планируемые затраты составят

3 000 руб.

2 400 руб.

2 000 руб.

Начальные запасы продукции обувной фабрики составляют 10 000 пар обуви. В соответствии с бюджетом к концу периода они должны возрасти вдвое. Бюджетом производства предусмотрен выпуск 40 000 пар обуви. Планируемый объем продаж составит

60 000 пар

70 000 пар

50 000 пар

ни один ответ не верен

К началу планируемого периода запасы ткани швейной фабрики составляли 1000 п.м. Администрация планирует сократить их к концу отчетного периода на 30 %. При этом будет сшито 500 платьев. Расход ткани на 1 платье – 3 п.м. Фабрике придется закупить

1000 п.м.

1300 п.м.

1200 п.м.

Бюджетом компании "Альфа" за период предусмотрена выручка от реализации товаров на сумму 200 тыс. руб., при этом поступление денег на расчетный счет в данном периоде составит 150 тыс. руб. Общая сумма выплат и платежей в данном периоде ожидается в размере 180 тыс. руб., при этом сальдо на конец данного периода в бюджете денежных средств должно составить 25 тыс. руб. В этой связи компании "Альфа"

достаточно собственных средств

необходим кредит в размере 55 тыс. руб.

необходим кредит в размере 30 тыс. руб.

Генеральный бюджет организации состоит из двух частей

частного и финансового бюджетов

операционного и финансового бюджетов

гибкого и статического бюджета

Операционный бюджет это

часть генерального бюджета, включающая помимо частных бюджетов, план прибылей и убытков

часть генерального бюджета, включающая частные бюджеты

часть генерального бюджета, включающая бюджеты капитальных вложений, движения денежных средств и прогнозируемый баланс

Бюджетный цикл состоит из следующих этапов  
планирования с участием всех центров ответственности  
определения показателей для оценки деятельности  
сравнения фактических и плановых показателей  
анализа отклонений фактических показателей от плановых  
обсуждения изменений в планах и их корректировки

Разработка операционного бюджета начинается с определения  
производственного бюджета  
бюджета денежных средств  
бюджета продаж  
плана прибылей и убытков

Разработка операционного бюджета заканчивается разработкой  
производственного бюджета  
бюджета денежных средств  
бюджета продаж  
плана прибылей и убытков

Выберите бюджеты, которые необходимо составлять для построения бюджета себестоимости продукции  
бюджет продаж  
бюджет производства  
бюджет закупок материалов  
бюджет заработной платы  
бюджет общепроизводственных расходов  
е) бюджет общехозяйственных расходов

Гибкий бюджет составляется  
для конкретного уровня деловой активности предприятия  
для определенного диапазона деловой активности предприятия

Предприятием производится 5 видов изделий из 10 наименований материалов. Сколько аналитических счетов потребуется для отражения этой информации в системе бухгалтерского управленческого учета

- 50
- 5
- 15
- 10

Верно ли утверждение, что расчет себестоимости продукции (работ, услуг) осуществляется в финансовом учете в соответствии с действующим законодательством, а в управленческом учете – в соответствии с методикой, разработанной предприятием  
да  
нет

Обособление счетов управленческого учета позволяет  
улучшить информационное обслуживание различных управленческих структур  
сохранить коммерческую тайну об уровне производственных издержек

все ответы верны

Исторически управленческий учет появился

как следствие коммерческой тайны

в связи с невозможностью отразить все хозяйственные операции в системе единого бухгалтерского учета

При двухкруговой (автономной) системе организации бухгалтерского учета каждая из систем учета - финансового и управленческого - является замкнутой

объединенной с помощью счетов-экранов

верны оба ответа

Показатель маржинального дохода формируется в системе финансового учета

управленческого учета

в обеих системах одновременно

В управленческом учете себестоимость формируется согласно действующему законодательству

методике, принятой на предприятии

ни один ответ не верен

Управленческие отчеты формируются

ежедневно

еженедельно

ежемесячно

ежедекадно

периодичность определяется востребованностью информации, содержащейся в управленческих отчетах

Для целей составления внешней финансовой отчетности сегменты считаются отчетными, если

доля их общей выручки превышает половину совокупной выручки организации

их общая выручка составляет 75 % совокупной выручки организации

их общая выручка составляет 5% совокупной выручки организации

Контроль в системе управленческого учета (управленческий контроль) предполагает контроль за деятельностью центров ответственности в рамках общей организационной структуры предприятия

контроль доходов и расходов внутри центров ответственности

сравнение данных сегментарного планирования с сегментарной отчетностью

контроль за своевременным перечислением налогов в бюджет

Структурное подразделение компании поддерживает показатель рентабельности активов на уровне 20 %. Им принято решение об отказе от проекта с прогнозным значением этого показателя в 15 %. Рентабельность активов остальных бизнес-единиц компании – 10 %, по компании в целом – 12 %. Решение, принятое структурным подразделением

выгодно как подразделению, так и компании в целом

невыгодно подразделению, но выгодно компании в целом

невыгодно ни подразделению, ни всей компании

выгодно подразделению, но невыгодно компании

#### 6.2.4. Примерные ( типовые ) контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

##### Примерные вопросы к зачету с оценкой по дисциплине «Управление предприятием малого бизнеса»

Вопрос	Код и наименование индикатора достижения компетенции (согласно РПД)
1. Прогноз динамики структуры экономики России.	ОПК-4.3
2. Классификация предприятий. место предприятия малого бизнеса в системе народного хозяйства страны (концепции «предприятия»).	ОПК-4.3
3. Проблемы управления предприятием малого бизнеса на современном этапе.	ОПК-4.3
4. Предприятие малого бизнеса – как сложная система.	ОПК-4.3
5. Предприятие малого бизнеса – как объект управления.	ОПК-4.3
6. Моделирование предприятий малого бизнеса	ОПК-4.3
7. Основы общей теории управления.	ОПК-4.3
8. Функции управления предприятием малого бизнеса.	ОПК-4.3
9. Управление по функциям управления предприятием малого бизнеса.	ОПК-4.3
10. Центральная функция управления предприятием малого бизнеса – планирование.	ОПК-4.3
11. Сущность планирования деятельности предприятия малого бизнеса	ОПК-4.3
12. Плановый цикл.	ОПК-4.3
13. Принципы эффективного планирования.	ОПК-4.3
14. Методы планирования.	ОПК-4.3
15. Виды планов.	ОПК-4.3
16. Показатели планов.	ОПК-4.3
17. Функции моделирования, регулирования и координации.	ОПК-4.3
18. Организационные структуры на предприятии малого бизнеса.	ОПК-4.3
19. Основы теории оценки.	ОПК-4.3
20. Контрольно-аналитическая функция управления предприятием малого бизнеса.	ОПК-4.3
21. Система стимулирования коллектива предприятия малого бизнеса.	ОПК-4.3
22. Управление по направлениям деятельности предприятия малого бизнеса: управление НИОКР, снабжения и сбыта и др.	ОПК-4.3
23. Управление по результатам деятельности: техническому и	ОПК-4.3

организационному уровню производства; по уровню эффективности деятельности и др.	
24. Методики (стандарты) планирования основных показателей деятельности предприятия малого бизнеса, бухгалтерского, финансового, управленческого, бюджетного, налогового учетов.	ОПК-4.3
25. Документирование итогов учета в формах отчетности предприятия малого бизнеса.	ОПК-4.3
26. Угрозы и риски в управлении предприятием малого бизнеса.	ОПК-4.3
27. Эффективность управления предприятием малого бизнеса.	ОПК-4.3

Зачет с оценкой по дисциплине сдается по тестовым заданиям.

### Примерный перечень тестовых заданий

Отметьте признаки, характеризующие поточный метод организации деловых процессов.  
 выполнение операций персоналом высокой квалификации  
 узкая специализация рабочих мест  
 регулярная повторяемость работ на рабочих местах в планируемый период  
 расположение рабочих мест по ходу технологического процесса

Сущность планирования заключается  
 в формировании стратегии и тактики предприятия  
 в выборе мотивов для работы персонала  
 в сочетании ограниченных ресурсов для достижения наилучших результатов

К основным функциям планирования на предприятии относится  
 организация производства  
 учет и контроль выполнения работ  
 оценка результатов деятельности

Главной целью планирования на предприятии является  
 расчет потребностей в материальных, трудовых и финансовых ресурсах для увеличения производственной мощности  
 удовлетворение потребительского спроса на продукцию предприятия и получение прибыли  
 подготовка информации, необходимой для повышения эффективности производства

По содержанию различаются следующие виды планирования  
 стратегическое  
 технико-экономическое  
 межцеховое

По уровню управления и временному интервалу планирование подразделяется на  
 бизнес-планирование  
 оперативное  
 внутрицеховое

Отличительной чертой планирования работ венчурных предприятий является  
 стремление к увеличению товарооборота на рынке  
 оценка степени риска при принятии решений  
 изучение секторов рынка

К основным принципам планирования относится  
программно-целевой  
холизма  
пофакторный

Наиболее распространенным методам планирования считается  
индивидуальный  
бригадный  
нормативный

В балансовом методе планирования основным видом считается баланс  
рабочей силы  
материальный  
финансовый

Качественные показатели плана отражают результаты работы предприятия в единицах  
натуральных  
трудовых  
относительных

Главная цель, которую видит руководитель предприятия сквозь «очки» планирования,  
реализуется в виде плана  
по производству и сбыту продукции  
по труду и заработной плате  
по прибыли и рентабельности

Стратегическая «лестница» планирования содержит следующие ступеньки  
анализ рынка  
анализ финансов  
анализ конкурентов  
анализ производства

На первой ступеньке «лестницы» планирования предприятие  
проводит стратегический анализ  
определяет ориентиры своей работы  
анализирует внешнюю и внутреннюю среду

На последней ступеньке стратегической «лестницы» предприятие  
формирует общую и функциональную стратегию  
оценивает свое преимущество в издержках  
определяет своих главных конкурентов

Особенностью стратегической «лестницы» планирования отечественных предприятий на  
сегодня является стратегия  
деловая  
функциональная  
выживания  
финансовая

К основным типам прогнозирования принадлежат  
составление сценариев  
по нормам и нормативам

экстраполяция трендов  
экономико-математические модели

Общие методы прогнозирования включают в себя  
интуитивный  
поисковый  
нормативный  
экспертный

Главной компонентой стратегии «выживания» российских предприятий является  
Организационная  
рыночная  
кадровая

Самым важным фактором, влияющим на уровень инфляции внутри предприятия, является  
рост денежной массы  
технологическая инфляция  
рост цен на производственные ресурсы  
показатели инфляции для конкретного производства

Точность прогноза развития предприятия  
определяется погрешностью исходных данных  
увеличивается с ростом сроков прогнозирования  
не зависит от применяемого метода

Для отечественных предприятий при прогнозировании производства конкурентоспособной  
продукции в настоящее время самым важным является  
разработка новых изделий  
улучшение показателей качества выпускаемой продукции  
управление объемами продаж товаров в течение всего их жизненного цикла  
создание системы менеджмента качества

Экономическая составляющая потенциала предприятия включает в себя  
организацию производства  
техническое развитие производства  
трудовые, материальные и финансовые ресурсы

Организационная компонента потенциала предприятия представляет собой комплекс  
научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР)  
мероприятий по объединению во времени и в пространстве живого  
труда и процессов производства  
менеджмента качества

Научно-техническая составляющая потенциала предприятия содержит план  
по источникам поступления ресурсов  
по организации трудового процесса на рабочем месте  
по комплексной механизации и автоматизации производства

Предпринимательская компонента потенциала предприятия отражает  
творческие замыслы его работников  
реализацию новых технических проектов  
эффективное использование ресурсов

Социальная составляющая потенциала предприятия описывается следующими показателями  
совершенствование систем управления  
увеличение оборачиваемости капитала  
улучшение условий труда

Главной задачей социального планирования на предприятии является  
развитие творческих способностей работников  
рост дохода и уровня жизни работников  
сочетание личных и общественных мотивов работников

Снижение платежеспособности спроса домохозяйств в России, в первую очередь, связано  
с уменьшением производительности труда  
с отсутствием государственной политики в регулировании заработной платы работников  
с высоким уровнем инфляции

Для отечественных предприятий сегодня наиболее важным является возрождение  
социальных отношений на уровне  
корпоративном  
общенациональном  
отраслевом

Главным в повышении мотивации работников предприятия является  
личное участие в принятии решений  
непрерывный рост оплаты труда  
развитие карьеры

В рыночной экономике главным критерием оценки уровня потенциала предприятия  
считается  
рыночная стоимость капитала предприятия  
балансовая стоимость капитала  
добавленная стоимость капитала

Для предприятий рыночного типа рекомендуется  
увеличивать объем выпуска традиционной продукции, улучшая ее качество  
расширять номенклатуру и ассортимент товаров  
выпускать продукцию, близкую к местам ее потребления

К особенностям современного рынка в настоящее время можно отнести  
производство адресной продукции  
конкуренцию со стороны производителей однородной продукции  
снижение стоимости ресурсов производства

Основным разделом годового плана производства предприятия считается  
расчет производственных мощностей его подразделений  
выбор форм организации производства  
распределение работ по исполнителям

В качестве главного показателя плана производства предприятия используются  
номенклатура и ассортимент продукции  
условно-натуральные показатели  
трудовые затраты

В объем валовой продукции в плановом периоде включают изменение остатков готовой продукции на складе  
незавершенного производства  
технологической оснастки

Объем чистой продукции предприятия рассчитывается путем вычитания из объема валовой продукции затрат на материалы и амортизацию суммирования фонда оплаты труда, единого социального налога и прибыли

Коэффициент обновляемости продукции в развитых странах в среднем имеет величину  
0,20  
0,50  
0,35  
0,65

Главной особенностью планирования производственной программы на отечественных предприятиях в настоящее время считается зависимость от характера выпускаемой продукции  
неполная загрузка производственных мощностей  
влияние организации производственного процесса

В серийном производстве при изготовлении нескольких видов продукции производственную программу постоянно уточняют в ходе технической подготовки производства разрабатывают поквартально, укрупняя серию и сокращая номенклатуру планируют одновременно по участкам, цехам и в целом по предприятию

Основными показателями годовой производственной программ предприятия является объем поставок по внешним заказам  
номенклатура и ассортимент продукции  
показатели качества товаров

После утверждения плановых показателей годовой программы, в первую очередь, рассчитываются  
нормативы запасов готовой продукции  
номенклатурно-количественные задания по производству  
уровень незавершенного производства (НЗП)

Объем НЗП, рассчитанный по трудоемкости, пропорционален  
трудоемкость одного изделия  
длительность производственного цикла  
коэффициенту готовности изделия

Коэффициент загрузки оборудования прямо пропорционален пропускной способности и реальной загрузке оборудования  
реальной загрузке и обратно пропорционален пропускной способности оборудования  
пропускной способности и обратно пропорционален реальной загрузке оборудования

Производственная программа по цехам разрабатывается по ходу производственного процесса  
в направлении, обратном ходу производственного процесса

не зависит от направления производственного процесса

Главным фактором риска при планировании производственной программы предприятия считается

уровень инфляции  
взаимные не платежи предприятий  
спад производства

Основным мероприятием для уменьшения степени риска предприятия на рынке сбыта считается

замена части номенклатуры и ассортимента  
укрепление долгосрочных связей с потребителями  
установление особых отношений с партнерами по бизнесу

Положение предприятия на потенциальном рынке точнее всего характеризует суммарный показатель риска

общий объем выручки от продаж  
показатель оценки рыночной силы

Работа по организации сбыта продукции на предприятии начинается

с регулирования цен на продукцию  
с изучения рынка сбыта продукции  
с формирования планов поставки и производства продукции

К наиболее эффективному средству маркетинга, способствующему проникновению товаров на рынок, следует отнести

«сейлз промоушн»  
«паблик рилейшнз»  
активную рекламу

Стратегия «лазерного луча» проникновения японских производителей на зарубежные рынки заключается

в строительстве сборочных заводов за пределами японии  
в экспорте дешевых качественных товаров для удовлетворения массового спроса  
в продаже за рубежом дорогой наукоемкой продукции

Главной целью рекламы является

предоставление покупателям информации о товаре  
продвижение товара на рынок  
обеспечение каналов сбыта товаров

Разработка плана продаж продукции является

начальным этапом составления производственного плана  
завершающим этапом составления плана  
промежуточным этапом плана

Основным показателем плана продаж является

номенклатура продукции  
перечень предлагаемых услуг  
объем реализуемых товаров

В плановый объем продаж предприятия включают

готовые изделия  
запасные части к выпускаемой продукции  
полуфабрикаты собственного производства

Эффективность канала продвижения товаров предприятия на рынке оценивается  
по величине прибыли  
по размеру выручки  
по минимуму издержек сбыта

На 1-м этапе составления плана сбыта продукции предприятия  
формируется план движения товаров от производителя к потребителю  
указываются направления транспортных потоков для доставки продукции покупателям  
определяются потребности в ресурсах и источники их поставки

Оптимизация плана продаж предприятия заключается в выборе  
номенклатуры и ассортимента  
количества продукции  
объемов используемых ресурсов

Алгоритм формирования плана сбыта продукции включает в себя расчет  
объема продаж  
величины резервов предприятия  
оптимального варианта по номенклатуре

План реализации сопутствующей продукции предприятия включает в себя  
сопутствующую продукцию  
внепроизводственные мероприятия  
непроизводственные услуги

Использование капитала на предприятии отражается в технико-экономическом плане в  
разделе  
капитального строительства  
материально-технического обеспечения  
инвестиций

Исходными данными для составления плана по труду для вновь созданного предприятия  
служат  
численность персонала  
производительность труда  
годовая производственная программа

Главным показателем производительности труда считается  
количество продукции, изготовляемое в единицу времени  
количество времени, затрачиваемое на изготовление единицы продукции  
средняя готовая выработка на одного работника

Наиболее распространенным способом увеличения производительности труда считается  
сокращение персонала предприятия  
комплексная механизация и автоматизация производства  
реконструкция предприятия

По выполняемым функциям все работники предприятия делятся

на промышленно-производственный персонал  
на инфраструктуру  
на руководителей, специалистов и исполнителей

Плановая численность вспомогательных рабочих рассчитывается  
по нормам обслуживания  
по рабочим местам  
в процентах к числу основных производственных рабочих

Согласно закона Паркинсона количество служащих  
пропорционально объему выполняемых работ  
обратно пропорционально объему выполняемых работ  
не связано с объемом выполняемых работ

Численность руководителей и специалистов, в первую очередь, зависит  
от выполняемых ими функций управления  
от объема выпускаемой продукции  
от численности рабочих

Фонд заработной платы предприятия обычно планируется  
на год  
на квартал  
на месяц

В рыночной экономике фонд заработной платы основных рабочих планируется на основе  
трудоемкости производственной программы  
норм по каждому изделию  
минимальной оплаты труда

Фонд социальных выплат включает в себя  
компенсационные доплаты  
стимулирующие выплаты  
стипендии работникам, направленным на учебу

План материально-технического обеспечения определяет потребность предприятия  
в основных производственных фондах  
в реконструкции и техническом перевооружении производства  
в сырье, полуфабрикатах и комплектующих

Расход основных материалов на производство определяется  
по типоразмерам продукции  
по количеству изделий  
по нормам расхода на одно изделие

Размер страхового запаса зависит  
от отклонений фактических сроков поставки материалов от плановых  
от величины текущего запаса  
от объемов выпускаемой продукции

План материально-технического обеспечения предприятия составляется  
в натуральном выражении  
в денежном исчислении

в форме материального баланса

В плане капитального строительства наиболее предпочтительным для российских предприятий сегодня считается  
строительство новых предприятий  
расширение основных фондов  
реконструкция и техническое перевооружение действующих производств

Главным разделом плана инвестиций предприятия следует считать план  
объема капитальных вложений  
объема строительно-монтажных работ  
ввода в действие производственных мощностей

Планирование инноваций направлено на реализацию основной продукции  
целевой ориентации всех участков  
ранее распознавание проблем развития  
подготовку управленческих решений  
мотивацию участков

Главной целью планирования инноваций является  
выбор основных направлений работы предприятия  
формирование программ исследований и разработок  
расчет потребностей в ресурсах  
распределение отдельных заданий за исполнителями во времени

Наиболее значимым принципом планирования инноваций на предприятии является  
научная обоснованность  
комплексность  
сбалансированность

Основным звеном в реализации целевой программы развития предприятия является  
высший менеджмент  
линейный менеджмент  
менеджер программы  
ответственный исполнитель

По содержанию факторов, характеризующих условия труда, выделяют следующие группы  
производственно-технические  
организационно-технологические  
социально-экономические

По критерию работоспособности различают следующие группы условий труда  
эргономические  
эстетические  
комфортные

В производстве планируются следующие экономические методы оценки интенсивности  
труда рабочих  
медико-биологические  
санитарно-гигиенические  
расчета коэффициента занятости

Инфраструктура предприятия включает в себя службы  
 обеспечение качества  
 управление запасами  
 ремонт оборудования

Основными технико-экономическими показателями транспортного обслуживания предприятия считается  
 объем затрат на внутривозовские и внешние перевозки  
 себестоимость перевозок грузов внутри предприятия  
 потери при всех перевозках

Главными технико-экономическим показателем складского хозяйства является  
 снижение нормативного запаса  
 ритмичное обеспечение производства материалами  
 себестоимость складского хранения 1 тонны груза

Основной задачей метрологического обеспечения производства считается  
 определение номенклатуры параметров и норм точности измерений при входном контроле  
 совершенные методик измерения  
 разработка локальных поверочных схем

Планирование рационального энергообеспечения предприятия в первую очередь предполагает  
 переход к энергосберегающим технологиям  
 учет и контроль за расходом энергии во всех звеньях производства  
 реализацию мероприятий по их сокращению

Финансирование мероприятий по охране труда на предприятиях осуществляется в соответствии с законом в размере от суммы затрат на производство продукции не менее  
 1,0%  
 0,6%  
 0,3%  
 0,1%

Предельные издержки на выпуск продукции  
 больше средних издержек  
 меньше средних издержек  
 могут совпадать со средними издержками

Предприятию проще всего контролировать  
 общие издержки  
 предельные издержки  
 средние издержки

В смету затрат предприятия, составленную по экономическим элементам, входят  
 амортизация основных производственных фондов  
 общепроизводственные расходы  
 общехозяйственные расходы

На российских предприятиях при планировании сметы затрат чаще всего используется метод  
 позаданный  
 сводный

калькуляционный

При планировании себестоимости единицы продукции все издержки группируются по производственному назначению  
по месту возникновения  
по статьям калькуляции

Типовая калькуляция себестоимости продукции содержит следующие статьи  
материальные затраты  
амортизационные отчисления  
общепроизводственные расходы (опр)

По методу включения в себестоимость калькуляционные статьи делятся  
на постоянные и переменные  
на основные и накладные  
на прямые и косвенные  
на простые и комплексные

К прямым затратам в составе себестоимости относятся издержки  
на содержание и эксплуатацию оборудования  
на зарплату руководителей и специалистов  
на материалы и комплектующие изделия

Отнесение косвенных расходов на себестоимость конкретной продукции осуществляется пропорционально основной зарплате основных производственных рабочих путем дифференцированного распределения прямым счетом

Коммерческие расходы относятся на себестоимость продукции пропорционально производственной себестоимости продукции основной зарплате основных производственных рабочих материальным затратам

Отнесение расходов, связанных с работой оборудования на себестоимость продукции осуществляется пропорционально штучной норме времени обработки изделия на данном оборудовании затратам на 1 час работы базового оборудования машино-коэффициенту

При планировании себестоимости продукции для каждого производственного подразделения серийного производства устанавливаются нормативы калькуляции себестоимости одного машино-комплекта материальные спецификации на деталь нормо-часы на деталь

Для многономенклатурного производства план по себестоимости устанавливается в виде нормы расхода основных материалов фонда зарплаты основных производственных рабочих сметы цеховых расходов

Главным фактором прибыли предприятия является изменение уровня цен

себестоимости продукции  
объемов производства

Балансовая прибыль  
превышает валовую на доход от реализации имущества  
меньше, чем общая на доход от внереализационных операций  
равна сумме доходов от реализации продукции, имущества и внереализационных операций

Расчетная прибыль равна  
балансовой минус налоги  
общей минус налоги  
чистой прибыли

К планируемым финансовым результатам относят  
валовую прибыль  
доходы по ценным бумагам  
доходы от аренды имущества

Налоговое планирование на предприятии заключается  
в расчете балансовой прибыли  
в выборе организационно-правовой формы предприятия  
в оптимальном размещении активов предприятия

Результаты работ предприятия наиболее точно отражает рентабельность  
изделия  
общая  
расчетная

Главным фактором, определяющим рыночную цену на продукцию предприятия считается  
размер прибыли  
издержки производства  
величина налогов

При планировании отечественными предприятиями рыночной цены на продукцию наиболее  
часто используется метод  
средних издержек плюс норматив прибыли  
сопоставления предельных показателей  
сравнения валовых показателей

Входит ли в структуру бизнес-плана организационный и финансовый планы  
да  
нет  
только организационный  
только финансовый  
только маркетинговый и план производства

Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование  
управленческих групп  
управленческих команд  
связей между управленческими группами и командами

Выбрать верное утверждение

для реализации бизнес-плана важно, чтобы оргструктура управления соответствовала принятой стратегии и кадровой политики предприятия  
 организационная структура управления не является основанием для разработки штатного расписания  
 организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания

Ключевые менеджеры это  
 менеджеры, занимающие основные руководящие посты  
 менеджеры отвечающие за разработку концепции и стратегии компании  
 все менеджеры являются ключевыми

В случае предполагаемого расширения существующей команды менеджеров необходимо указать потребности в руководящих работниках, а именно  
 должности  
 основные обязанности и полномочия  
 требуемая квалификация и опыт  
 процесс найма персонала  
 сроки занятости  
 ожидаемый вклад в успех компании  
 уровень и условия вознаграждения

Кадровая политика  
 система правил и норм работы с персоналом  
 обеспечивает процессы воспроизводства, управления и развития персонала  
 осуществляется в соответствии с выбранной стратегией организации

При разработке календарного плана учитываются  
 затраты времени на выполнение работ  
 сроки выполнения  
 последовательность проведения работ

Затраты времени на выполнение работ это затраты на  
 государственную регистрацию;  
 оформление лицензий;  
 заключение договоров аренды помещений;  
 разработка рабочего проекта;

В финансовом плане необходимо отразить следующие разделы  
 прибыль  
 цены на продукцию  
 денежный поток

Предпринимателям и менеджерам финансовый план показывает  
 какое соотношение запланированных доходов от продаж и ожидаемых расходов  
 на какую прибыль можно рассчитывать в результате осуществления проекта и реализации  
 выбранной стратегии  
 когда и откуда ожидается поступление денежных средств  
 каким будет финансовое положение предприятия к концу года

Потенциальным инвесторам(кредиторам) финансовый план позволяет получить ответы на вопросы

сколько реально потребуется денежных средств  
на получение какой прибыли можно рассчитывать  
какова экономическая эффективность проекта

Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя разработку трех основных документов  
план прибылей и убытков  
реестр цен  
план денежных потоков  
баланс

Активы складываются из  
текущие активы  
побочные активы  
основные активы  
прочие активы

Чистая прибыль равна  
выручка + затраты  
выручка - затраты  
выручка  $\times$  затраты  
выручка / затраты  
выручка = чистая прибыль

План денежных потоков включает  
инвестиционная деятельность  
операционная деятельность  
хозяйственная деятельность  
финансовая деятельность

Финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты  
деятельности предприятия за определенный период  
план денежных потоков  
план прибылей и убытков  
реестр цен  
баланс  
нет правильного ответа

Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и  
финансовой деятельности предприятия за период  
план денежных потоков  
план прибылей и убытков  
реестр цен  
баланс  
нет правильного ответа

Характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату  
план денежных потоков  
план прибылей и убытков  
реестр цен  
баланс  
нет правильного ответа;

Все виды издержек делят на две основные категории  
относящиеся к переменным затратам  
относящиеся к постоянным затратам  
относящиеся к переменным расходам  
относящиеся к постоянным расходам

Включает в себя поступления денежных средств от покупателей, прочие поступления от текущей деятельности, а также выплаты поставщикам, работникам, уплату налогов и прочих платежей, возникающих непосредственно в результате текущей операционной деятельности предприятия

операционный денежный поток  
финансовый денежный поток  
хозяйственный денежный поток  
инвестиционный денежный поток  
нет правильного ответа

Отражает платежи за приобретенное оборудование и прочие расходы, а также поступления от реализации активов, которые не используются в производстве

операционный денежный поток  
финансовый денежный поток  
хозяйственный денежный поток  
инвестиционный денежный поток  
нет правильного ответа

Отражает поступление денежных средств от выпуска акций, в виде долгосрочных и краткосрочных кредитов, вкладов владельцев предприятия, а также платежи в виде выплаты дивидендов, процентов по кредитам, финансовые вложения свободных денежных средств

операционный денежный поток  
финансовый денежный поток  
хозяйственный денежный поток  
нет правильного ответа

Построение денежного потока проекта может быть осуществлено

прямым и обратным методами  
прямым и косвенным методами  
обратным и косвенным методами  
все ответы верны  
нет правильного ответа

Баланс в финансовом плане составляется на конец первого года и характеризует активы и пассивы фирмы средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами нераспределенную прибыль

Выделяют три основных варианта финансирования

финансирование из собственных средств  
финансирование из заемных средств  
частное финансирование  
государственное финансирование  
смешанное финансирование

Риск - это:

"вероятность того, что произойдет какое-нибудь неблагоприятное событие"  
 опасность, незащищенность от потерь или ущерба  
 вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов  
 или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта

Виды рисков

производственный риск  
 коммерческий риск  
 рыночный риск  
 инфляционный риск  
 финансовый риск  
 научно-технический риск  
 политический риск  
 внешнеэкономический риск  
 чистый риск

Риск связанный с падением спроса на продукт, колебаниями курса валют,  
 неопределенностью действий конкурентов и т.д.

производственный риск  
 коммерческий риск  
 рыночный риск  
 инфляционный риск  
 финансовый риск

Риск, связанный с убытками от пожаров, несчастных случаев, катастроф и других стихийных  
 бедствий

финансовый риск  
 научно-технический риск  
 политический риск  
 внешнеэкономический риск  
 чистый риск

Оперативный план содержит

перспективные направления развития предприятия  
 точно поставленные цели с описанием мероприятий по их достижению  
 примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до 2 лет

Основные функции планирования на предприятии следующие

руководство, прогнозирование, регулирование, контроль  
 обеспечение, регулирование, контроль  
 руководство, обеспечение, координирование, регулирование, анализ и контроль

Методы планирования на предприятии

расчетно-аналитический, балансовый, экономико-математический, программно-  
 целевой, графоаналитический  
 аналитический, синтетический, балансовый  
 базисных индексов, экономико-математический, балансовый

Виды планирования на предприятии

оперативное, стратегическое  
 производственное, структурное, оперативное  
 текущее, тактическое, стратегическое, генерально-целевое

Методы планирования прибыли предприятия  
 дедуктивный, индуктивный  
 аналитический, прямого счета, совмещенного расчета  
 балансовый, аналитический, программно-целевой

Принципы планирования на предприятии  
 точность, организованность, целенаправленность  
 непрерывность, очередность, единство, участие, доказательность  
 непрерывность, гибкость, участие, точность, единство

Расположите этапы планирования на предприятии в правильной последовательности  
 определение целей и задач; оценка ресурсов; определение временных рамок и методов  
 оценки; образование команды; управление рисками  
 оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач;  
 образование команды; определение временных рамок и методов оценки; создание  
 конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана  
 действий  
 оценка ресурсов; оценка рисков; образование команды; определение целей и задач;  
 определение временных рамок и методов оценки; внедрение плана

Методы финансового планирования на предприятии  
 балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой, экономико-  
 математическое моделирование  
 издержек и прибылей, балансовый, аналитический, базисно-индексный  
 программно-целевой, балансовый, графический, аналитический

Роль планирования в деятельности предприятия связывают с  
 трудовыми ресурсами  
 трудовыми и финансовыми ресурсами  
 финансовыми ресурсами и, в первую очередь, с деньгами

Целью планирования деятельности организации является  
 обоснование расхода всех видов ресурсов  
 определение целей, средств и сил  
 определение будущей прибыли

Характерные черты стратегического планирования это  
 направленность на среднесрочную перспективу; ориентация на достижение  
 ключевых целей; увязка целей с имеющимися ресурсами и возможностями; учет  
 воздействия внешних факторов на объекты планирования; адаптивность к  
 изменяющимся условиям;  
 направленность на долгосрочную перспективу; ориентированность на целую группу  
 результатов; адаптивность к изменяющимся условиям; увязка ресурсов во времени и  
 друг с другом  
 целенаправленное решение нескольких проблем, наиболее важных для предприятия;  
 всесторонний учет рисков и изменений экономической и политической ситуации;  
 длительный срок выполнения плана (минимум 5 лет)

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы

формулирование целей и задач; рассмотрение благоприятных и неблагоприятных перспектив для предприятия, связанных с условиями внешней среды; определение имеющихся ресурсов; разработка и внедрение стратегии  
 формулирование целей и задач; анализ внешнего окружения и имеющихся в распоряжении ресурсов; определение стратегически благоприятных обстоятельств; определение стратегически неблагоприятных угроз и обстоятельств; установление масштабов стратегии; принятие стратегии и ее внедрение; контроль  
 формулирование целей и задач; анализ имеющихся ресурсов и определение их количества на перспективу; определение угроз и благоприятных обстоятельств для внедрения стратегии; разработка стратегии; внедрение стратегии

Какие функции выполняет оперативно-производственное планирование  
 установление производственных заданий различным структурным подразделениям;  
 разработка планов запуска-выпуска продукции;  
 оперативный контроль, учет и регулирование выполнения плана  
 подготовка цехов и структурных подразделений к выполнению плановых заданий;  
 разработка нормативов запуска-выпуска продукции; расчет минимально допустимой прибыли

В чем заключается задача балансового метода планирования  
 оптимальное распределение издержек и прибыли  
 поиск альтернативных вариантов вложения инвестиций  
 обеспечение соответствия между распределяемыми потребностями и возможными ресурсами

Каким образом лучше оценивать эффективность разработанных планов  
 через систему натуральных и финансовых показателей  
 через систему натуральных и стоимостных показателей  
 через систему базисных и индексных коэффициентов

Методика планирования позволяет  
 разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль  
 изменять весь объем работ при изменении условий их выполнения  
 выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения

Какую цель преследует бизнес-план  
 привлечь денежные средства  
 расширить ассортимент продукции  
 выпустить запланированный объем продукции

Какой раздел плана развития предприятия принято считать основным  
 маркетинговый и сбытовой план  
 производственная программа  
 план технического развития

Общий бюджет предприятия делится на следующие основные части  
 операционный бюджет и бюджет продаж  
 бюджет продаж и бюджет производства  
 операционный бюджет и финансовый бюджет

Каким разделом завершают бизнес-план

резюме  
 финансовый план  
 маркетинговый план

Анализ отклонения от плана проводят по следующей методике  
 к фактическим данным прибавляют плановые значения  
 из фактических данных вычитают плановые значения  
 фактические данные делят на плановые значения

При разработке производственной программы опираются на  
 информацию о спросе физических и юридических лиц на продукцию предприятия  
 резервы мощностей предприятия  
 актуальные макроэкономические явления в стране

Определение каких видов заработной платы предусматривает планирование фонда  
 оплаты труда  
 средней, основной, дополнительной  
 почасовой, номинальной, средней  
 номинальной, средней, премиальной

Распределение планового задания между участками цеха, а также его доведение до  
 производственных участков и рабочих мест представляет собой \_\_\_\_\_  
 планирование  
 оперативное  
 производственное  
 внутрицеховое

Какой из методов считается наиболее эффективным средством планирования прибыли  
 расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок  
 определение точки безубыточности  
 бюджетирование и контроллинг

Что является объектом финансового планирования?  
 формирование фондов обращения и накопления  
 размер и направление потоков денежных средств  
 формирование производственного фонда, фонда оплаты труда и резервного фонда

Какие статьи включают в раздел бизнес-плана «Инвестиционная деятельность»  
 затраты на НИОКР, капитальные вложения непромышленного характера  
 эмиссия ценных бумаг, затраты на НИОКР  
 затраты на НИОКР, выплата дивидендов, долгосрочные капитальные вложения

Что представляет собой прогноз бухгалтерского баланса предприятия?  
 финансовый документ, отражающий примерное распределение денежных средств по  
 структурным подразделениям предприятия  
 финансовый документ, отражающий потоки и оттоки денежных средств предприятия в  
 разрезе различных видов деятельности  
 прогнозный документ, отражающий источники формирования капитала и средства его  
 размещения как показатель финансового состояния предприятия на определенный  
 момент в будущем

Самым сложным методом прогнозирования и планирования считается

моделирование с использованием метода сценариев  
экстраполяция  
интерполяция

На какой срок разрабатывается текущий план работы предприятия

1 год  
2-3 года  
минимум 5 лет

Резюме бизнес-плана включает сведения  
о форме собственности предприятия  
цели проекта  
производственном плане  
плане маркетинга

Производственный план включает  
программу производства продукции  
программу стимулирования продаж продукции  
условия поставки готовой продукции  
условия поставки сырья

План маркетинга включает  
программу производства продукции  
программу стимулирования продаж продукции  
условия поставки готовой продукции  
условия поставки сырья

Финансовый план содержит  
план затрат на реализацию проекта  
оценку эффективности проекта  
обоснование цены на продукцию

Как называется процесс изменения правового статуса юридического лица  
регистрация  
реорганизация  
лицензирование

На основе прогнозных расчетов и анализа альтернатив руководство фабрики игрушек приняло решение о производстве новой игрушки в предстоящем году в размере 12 000 шт., при затратах 20,3 у.е. и продажной цене - 1,7 у.е. В конце первого года был выдержан норматив затрат на изготовление новой игрушки, но из-за сбоя в поставках материалов фабрика смогла произвести 11 040 шт. игрушек.

Определите величину экономичности, отметив правильный ответ.

1  
0,94  
0,92

Управленческий учет представляет собой подсистему  
статистического учета  
финансового учета  
бухгалтерского учета

Основой бухгалтерского управленческого учета является  
финансовый бухгалтерский учет  
налоговый учет  
производственный учет  
статистический учет

Основная цель управленческого учета состоит в предоставлении информации  
внешним пользователям  
внутренним пользователям  
органам исполнительной власти

Требование обязательности ведения учета в наибольшей степени распространяется на  
финансовый учет  
управленческий учет  
оперативный производственный учет

В функциональные обязанности бухгалтера-аналитика предприятия входят  
анализ финансовой отчетности  
управленческое консультирование по вопросам планирования, контроля и регулирования  
деятельности центров ответственности  
налоговое консультирование  
Ответ б

Принципами управленческого учета являются  
единый подход к выбору целей и задач управленческого и финансового учета производства  
единые планово-учетные единицы для двух видов учета  
однократное введение первичной информации для всех видов учета  
преемственность и дополнение информации одного вида учета другим

Основным объектом бухгалтерского управленческого учета является  
организация как самостоятельное юридическое лицо  
группа предприятий, объединенных по отраслевой принадлежности  
центр ответственности  
ответ зависит о цели управленческого учета  
Бухгалтерский управленческий учет можно определить как  
синтетический учет затрат  
синтетический учет затрат и результатов  
аналитический учет затрат  
аналитический учет затрат и результатов

Наибольшей хозяйственной самостоятельностью обладает  
центр затрат  
центр доходов  
центр прибыли  
центр инвестиций

Общим для финансового и управленческого учета является  
их информация является основой для принятия управленческих решений  
операции могут отражаться лишь в рублевой оценке  
целью ведения является составление бухгалтерского баланса

Руководитель центра прибыли несет ответственность за  
 затраты своего подразделения  
 доходы своего подразделения  
 затраты и доходы своего подразделения

Наличие центров прибыли и инвестиций возможно при существовании  
 централизованной структуры управления организацией  
 децентрализованной структуры управления организацией

Каковы объекты управленческого учета  
 издержки всей организации и отдельных структурных подразделений  
 издержки производства  
 Доходы, расходы и результаты сегментов бизнеса (центров ответственности)

Производственный учет - это часть  
 налогового учета  
 управленческого учета  
 финансового учета  
 финансового учета и управленческого учета

Когда объектом калькулирования затрат является отдел рекламы, заработная плата  
 управляющего отделом будет классифицирована как  
 переменные и прямые затраты  
 переменные и косвенные затраты  
 постоянные и прямые затраты  
 постоянные и косвенные затраты

Внутри масштабной базы переменные затраты на единицу продукции  
 различны при каждом объеме производства  
 постоянны при различных объемах производства  
 увеличиваются пропорционально увеличению объема производства  
 уменьшаются при увеличении объема производства

Какое из следующих утверждений является неверным?  
 все прямые затраты являются переменными  
 переменные затраты являются регулируемыми, а постоянные – нерегулируемыми  
 безвозвратные затраты не принимаются в расчет при подготовке информации для принятия  
 решений

Организация решила арендовать новый станок Плата за аренду рассматривается как затраты  
 переменные  
 постоянные  
 условно-постоянные (условно-переменные)

Для того чтобы обеспечить эксплуатацию оборудования оператору выплачивается основной  
 оклад плюс небольшая сумма, определяемая количеством единиц изготовленного продукта.  
 В этом случае общая стоимость работы операторов классифицируется как затраты  
 переменные  
 постоянные  
 условно-постоянные (условно-переменные)

Организация может выплачивать операторам одинаковые оклады. При этом она будет использовать один станок, когда объем производства низкий, два станка – при увеличении объема производства, три станка, если объем производства достигает пика. Это означает, что общая стоимость работы операторов в этом случае будет относиться к затратам  
 переменным  
 постоянным  
 условно-постоянным (условно-переменным)

Для того чтобы обеспечить эксплуатацию оборудования оператору выплачивается сумма заработной платы, определяемая количеством единиц изготовленного продукта. В этом случае общая сумма стоимости работы операторов классифицируется как затраты  
 переменные  
 постоянные  
 условно-постоянные (условно-переменные)

Функция поведения затрат (где  $Y$  – общая величина затрат, а  $X$  – количество единиц производств может быть выражена формулой  $Y=a+bX$   
 верно  
 неверно

Метод высшей и низшей точек основывается только на  
 одном наблюдении  
 двух наблюдениях  
 трех наблюдениях  
 большом количестве наблюдений

Внутри масштабной базы постоянные затраты на единицу продукции  
 постоянны при различных объемах производства  
 увеличиваются с увеличением объема производства  
 уменьшаются с увеличением объема производства

Внутри масштабной базы переменные затраты на единицу продукции  
 постоянны при различных объемах производства  
 увеличиваются с увеличением объема производства  
 уменьшаются с увеличением объема производства

Коэффициент реагирования затрат характеризует соотношение между  
 затратами и ростом деловой активности  
 темпами изменения затрат и темпами роста деловой активности  
 переменными затратами и деловой активностью  
 постоянными затратами и темпами роста деловой активности  
 д) постоянными и переменными затратами

Структурные единицы и подразделения организации, в которых происходит первоначальное потребление производственных ресурсов называется в управленческом учете  
 объектом учета затрат  
 местом возникновения затрат  
 объектом калькулирования

В рамках масштабной базы удельные постоянные расходы при увеличении деловой активности организации  
 остаются неизменными

постепенно уменьшаются  
 возрастают  
 не зависят от деловой активности

Для принятия решения о выборе одного из альтернативных вариантов необходима информация о  
 релевантных издержках и доходах  
 совокупных доходах и расходах по каждому варианту  
 контролируемых и неконтролируемых затратах

Периодические расходы состоят из  
 коммерческих и административных расходов  
 производственных издержек, информация о которых накоплена на бухгалтерских счетах за отчетный период  
 общецеховых расходов

Вмененные (воображаемые) затраты учитываются при принятии управленческих решений  
 в условиях ограниченности ресурсов  
 при избытке ресурсов  
 независимо от степени обеспеченности ресурсами

Для принятия решения о выборе одного из альтернативных вариантов необходима информация о  
 издержках и доходах  
 совокупных расходах и доходах по каждому варианту  
 контролируемых и неконтролируемых затратах

Метод высшей и низшей точек предназначен для

минимизации затрат  
 разделения условно-постоянных затрат на постоянную и переменную составляющие  
 оптимизации производственных результатов  
 все вышеперечисленное верно

Прямые материальные затраты в рамках масштабной базы являются  
 постоянными  
 переменными  
 условно-постоянными

Условно-постоянные затраты могут быть описаны следующей формулой

$$y=a$$

$$y=bx$$

$$y=a+bx$$

ни один ответ не верен

При позаказном методе учета затрат бюджетная ставка распределения ожидаемых общепроизводственных (косвенных) расходов рассчитывается путем деления  
 суммы фактических общепроизводственных расходов на фактический объем производства  
 суммы фактических общепроизводственных расходов на планируемый объем производства  
 суммы планируемых (прогнозируемых) общепроизводственных расходов на фактический объем производства

суммы планируемых (прогнозируемых) общепроизводственных расходов на планируемый объем производства

На предприятии, занимающемся ремонтом квартир, запланированы накладные расходы в размере – 200000 рублей и прямые затраты на заработную плату работников предприятия – 160000 рублей. Предприятие выполнило ремонтные работы для одного из своих клиентов. Определить сумму договора, применив позаказный метод, если прямые затраты на материалы – 800 рублей, прямые затраты на заработную плату – 2000 рублей

4800

5300

2800

3600

Компания планировала общепроизводственные расходы на период – 255000 рублей исходя из планируемого объема прямых трудовых затрат – 100000 чел-час. На конец периода счет «Общепроизводственные расходы» имел – 270000 рублей. Фактические прямые трудовые затраты составили – 105000 чел-час. Преувеличены или преуменьшены накладные расходы на период

2250 руб. преувеличены (сверхраспределены)

2250 руб. преуменьшены (недораспределены)

15000 руб. преувеличены

15000 руб. преуменьшены

При определении себестоимости методом условных единиц наиболее распространенным в международной практике является метод

ФИФО

ЛИФО

средневзвешенной

В условиях материалоемкого производства в качестве базы для распределения косвенных расходов между отдельными видами продукции (работ, услуг) целесообразно выбрать количество изготовленных изделий каждого вида

стоимость материальных ресурсов, необходимых для изготовления каждого вида изделия

количество станко-часов, отработанных оборудованием в связи с производством изделия каждого вида

В условиях инфляции с точки зрения налогообложения наиболее предпочтительным оказывается метод оценки стоимости израсходованных материалов

ФИФО

ЛИФО

простой средней себестоимости

перманентной средней себестоимости

Система «директ-костинг» используется для составления внешней отчетности и уплаты налогов разработки инвестиционной политики организации принятия краткосрочных управленческих решений

Преимуществом полуфабрикатного варианта учета является

простота ведения бухгалтерского учета

дешевизна и оперативность получения необходимой бухгалтерской информации

формирование бухгалтерской информации о себестоимости полуфабрикатов на выходе из каждого передела

Объект учета затрат и калькулирования совпадают при использовании  
попроцессного метода учета затрат и калькулирования  
позаказного метода учета затрат и калькулирования  
попередельного метода учета затрат и калькулирования  
в двух первых случаях

Расчет бюджетной ставки распределения косвенных расходов при позаказном методе учета затрат и калькулирования  
содержится в отраслевых инструкциях  
содержится в отраслевых инструкциях и является неизменным в течение длительного периода времени  
выполняется бухгалтерией самостоятельно накануне наступающего отчетного периода  
выполняется бухгалтерией самостоятельно по окончании отчетного периода

Расчет себестоимости единицы продукции может осуществляться методом простого одноступенчатого калькулирования при условии  
производства однородной продукции  
отсутствия запасов незавершенного производства  
отсутствия запасов готовой продукции  
при выполнении всех трех вышеперечисленных условий

Позаказный метод учета затрат и калькулирования применяется  
в массовых и крупносерийных производствах  
на промышленных предприятиях с единичным и мелкосерийным производством  
в промышленных и непромышленных организациях, работающих по системе заказов  
все ответы верны

В зависимости от объекта учета затрат различают следующие методы калькулирования  
попроцессный, попередельный, позаказный  
калькулирование полной и неполной себестоимости  
учет фактической и нормативной себестоимости  
нормативный метод и система «директ-костинг»

В условиях системы «директ-костинг» по переменной себестоимости оцениваются  
себестоимость произведенной продукции  
себестоимость произведенной и реализованной продукции  
запасы готовой продукции и незавершенного производства  
себестоимость произведенной и реализованной продукции, а также запасы готовой продукции и незавершенного производства

Общехозяйственные расходы включаются в состав  
цеховой себестоимости  
производственной себестоимости  
производственной и полной себестоимости  
полной себестоимости

По оперативности учета и контроля за затратами различают следующие методы калькулирования  
попроцессный, попередельный, позаказный

калькулирования полной и неполной себестоимости  
учет фактической и нормативной себестоимости

В условиях трудоемкого производства в качестве базы для распределения косвенных расходов между отдельными видами продукции целесообразно выбрать  
количество изготовленных изделий каждого вида  
стоимость материальных ресурсов, необходимых для изготовления каждого изделия  
стоимость прямых затрат, необходимых для изготовления каждого изделия  
количество станко-часов, отработанных оборудованием в связи с производством изделия  
каждого вида

Калькулирование затрат методом ФИФО предполагает, что  
запасы единиц продукции на начало продукции были начаты и закончены в пределах  
отчетного периода  
обработка единиц продукции происходит по мере того, как новые изделия поступают в  
обработку

Калькулирование затрат методом усреднения предполагает, что  
запасы единиц продукции на начало продукции были начаты и закончены в пределах  
отчетного периода  
обработка единиц продукции происходит по мере того, как новые изделия поступают в  
обработку

При бесполуфабрикатном методе производства  
учет затрат ведется без перечисления полуфабрикатов собственного производства при  
передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов бухгалтерского  
учета  
учет затрат ведется с перечислением полуфабрикатов собственного производства при  
передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов  
бухгалтерского учета

При полуфабрикатном методе производства  
учет затрат ведется без перечисления полуфабрикатов собственного производства при  
передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов бухгалтерского  
учета  
учет затрат ведется с перечислением полуфабрикатов собственного производства при  
передаче их из одного структурного подразделения в другое в системе счетов бухгалтерского  
учета

В случае отсутствия запасов готовой продукции в организациях, применяющих  
попроцессорный метод учета затрат применяется метод  
простого одноступенчатого калькулирования  
простого двухступенчатого калькулирования  
простого многоступенчатого калькулирования

В случае наличия запасов готовой продукции в организациях, применяющих  
попроцессорный метод учета затрат применяется метод  
простого одноступенчатого калькулирования  
простого двухступенчатого калькулирования  
простого многоступенчатого калькулирования

Сферой применения попроцессорного метода учета затрат являются

предприятия с единичным типом организации производства, например, в отраслях тяжелого машиностроения  
 отрасли с массовым характером производства, например, в добывающих отраслях промышленности  
 отрасли промышленности с серийным и поточным производством

Сферой применения позаказного метода учета затрат являются  
 предприятия с единичным типом организации производства, например, в отраслях тяжелого машиностроения  
 отрасли с массовым характером производства, например в добывающих отраслях промышленности  
 отрасли промышленности с серийным и поточным производством

Сферой применения попередельного метода учета затрат являются  
 предприятия с единичным типом организации производства, например, в отраслях тяжелого машиностроения  
 отрасли с массовым характером производства, например в добывающих отраслях промышленности  
 отрасли промышленности с серийным и поточным производством

База распределения общепроизводственных расходов при позаказном методе учета затрат определяется организацией  
 в соответствии с налоговым законодательством  
 самостоятельно исходя из специфических особенностей своей деятельности

Имеются следующие данные организацией произведено 5000 единиц продукции, реализовано – 4000, при этом производственная себестоимость всей произведенной продукции составила 500000 рублей, а расходы по реализации и сбыту – 120000 рублей. Рассчитайте себестоимость продукции методом простой двухступенчатой калькуляции

124

155

130

Изделия продаются по цене 25 руб. за единицу, переменные затраты составляют 17 руб. за единицу изделия, постоянные затраты – 350000 руб. за период. Определить количество изделий в точке безубыточности

14000

8334

43750

25750

Изделия продаются по цене 25 руб. за единицу, переменные затраты составляют 17 руб. за единицу изделия, постоянные затраты – 350000 руб. за период. Определить, сколько изделий должно быть продано, чтобы предприятие получило прибыль в сумме 30000 руб.

43750

47500

40000

25750

Предприятие в отчете о прибыли показывает объем реализации – 200000 руб., производственные расходы – 80000 руб. (из них 40 % - постоянные), коммерческие и

административные расходы – 100000 руб. (из них 60 % - переменные). Рассчитать маржинальный доход, игнорируя материальные запасы и выбрать правильный ответ  
 92 000 руб.  
 108 000 руб.  
 120 000 руб.

Маржинальный доход рассчитывается как  
 разница между выручкой от реализации продукции и ее переменной себестоимостью  
 разница между выручкой от реализации продукции и ее производственной себестоимостью  
 сумма переменных издержек и прибыли  
 сумма постоянных издержек и прибыли

Выручка от реализации организации составляет 125 тыс. руб., совокупные переменные расходы – 80 тыс. руб., постоянные расходы – 16 тыс. руб. Маржинальный доход (валовая прибыль) составит  
 29 тыс. руб.  
 35 тыс. руб.  
 40 тыс. руб.  
 45 тыс. руб.

Выручка от реализации организации составляет 125 тыс. руб., совокупные переменные расходы – 80 тыс. руб., постоянные расходы – 16 тыс. руб. Прибыль организации (операционная прибыль) составит  
 29 тыс. руб.  
 35 тыс. руб.  
 40 тыс. руб.  
 45 тыс. руб.

Выручка от реализации организации составляет 125 тыс. руб., совокупные переменные расходы – 80 тыс. руб., постоянные расходы – 16 тыс. руб. Определите точку безубыточности организации при объеме реализации 1000 штук.  
 300 шт.  
 320шт.  
 356 шт.  
 370 шт.

Предприятие планирует общую себестоимость всей реализованной продукции в размере 2000000 руб., в т.ч. постоянные затраты – 400000 руб. и переменные затраты – 75 % от объема реализации. Тогда, планируемый объем реализации составит  
 2133333 руб.  
 2400000 руб.  
 2666667 руб.  
 3200000 руб.

Фирма произвела 200000 ед. продукции Общие производственные затраты составили 400000 руб., из них 180000 – постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в используемых методах учета и в самом производственном процессе в ближайшее время не произойдет В следующем отчетном периоде планируется выпустить 230000 ед. продукции Общие затраты фирмы составят  
 180000 руб.  
 280000 руб.  
 253000 руб.

433000 руб.

Релевантный подход к принятию управленческих решений предполагает использование информации о  
ожидаемых доходах и расходах  
нормативных издержках  
фактических затратах

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Определите себестоимость одного изделия при объеме производства 3000 шт. и выберите правильный ответ

24 руб.

30 руб.

35 руб.

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Себестоимость одного изделия при объеме производства 12000 шт. составит

15 руб.

12 руб.

18 руб.

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Операционная прибыль при производстве 12000 изделий составит

45000 руб.

36000 руб.

50000 руб.

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 72 тыс. руб., а переменные – 6 руб. за штуку. Цена изделия – 15 руб. Маржинальный доход (валовая прибыль) при производстве 12000 изделий составит

95000 руб.

118000 руб.

108000 руб.

Чему будет равен критический объем, если цена реализации – 16 руб., переменные затраты на единицу – 10 руб., постоянные затраты за период – 120 руб.

50 ед.

100 ед.

20 ед.

Сколько единиц производственной и реализованной продукции обеспечат получение прибыли в размере 120 руб., если цена реализации – 16 руб., переменные затраты на единицу – 10 руб., постоянные затраты за период – 120 руб.

100 ед.

50 ед.

40 ед.

Решение о целесообразности принятия дополнительного заказа при условии неполной загрузки производственных мощностей основывается на информации о производственной себестоимости

полной себестоимости  
 переменной себестоимости  
 в каждом конкретном случае решение принимается индивидуально

Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. Постоянные затраты в течении года – 18 млн. руб., переменные прямые расходы на единицу – 800 руб., договорная цена единицы продукции – 1700 руб. Для того чтобы выпуск этой продукции был оправданным, объем реализации должен составить  
 10000 ед.  
 20000 ед.  
 не менее 20000 ед.  
 не более 20000 ед.

Повышенные цены реализации единицы продукции  
 повысит точку безубыточности  
 понизит точку безубыточности  
 ни одно из вышеперечисленных

Термин «бюджет» в управленческом учете означает  
 план работы организации в долгосрочном периоде  
 план работы организации в краткосрочном периоде  
 государственный бюджет

В управленческом учете выделяют следующие виды бюджетов  
 плановые и фактические  
 генеральный и частные  
 гибкие и статические

В процессе бюджетирования используется  
 лишь фактическая, документально подтвержденная бухгалтерская информация  
 лишь прогнозные данные и оценки на будущее  
 как прогнозные, так и фактические данные

Важнейшими функциями бюджета являются  
 планирование деятельности организации  
 создается объективная основа оценки результатов деятельности организации в целом и ее подразделений  
 координация деятельности различных подразделений организации  
 оценка выполнения планов центрами ответственности и их руководителями

Бюджетным циклом в управленческом учете называют  
 отчетный период организации  
 отчетный период, устанавливаемый руководством центру ответственности  
 процесс составления организацией бюджета  
 процесс разработки государственного бюджета

Этапами бюджетного цикла являются  
 планирование деятельности организации и ее центров ответственности  
 определение показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности  
 обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией  
 корректировка планов, с учетом предложенных поправок

Статический бюджет – это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации Это утверждение является верным  
верным, если предприятием не разрабатывается гибкий бюджет

Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета  
бюджет коммерческих расходов  
бюджет продаж  
бюджет производства  
бюджет себестоимости реализованной продукции

Бюджет денежных средств разрабатывается до  
плана прибылей и убытков  
бюджета капитальных вложений  
бюджета продаж  
прогнозируемого баланса

Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц  
плановые показатели этого месяца  
фактические показатели за предыдущей месяц  
фактические результаты за аналогичный период предыдущего года

В процессе подготовки операционного бюджета последним этапом является подготовка  
плана прибылей и убытков  
прогнозируемого баланса  
бюджета денежных средств

Для расчета количества материалов, которое необходимо закупить, должен быть подготовлен  
бюджет общепроизводственных расходов  
бюджет коммерческих расходов  
бюджет производства  
бюджет продаж

План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того, как начнется разработка  
бюджета денежных средств и прогнозируемого баланса  
бюджета административных расходов  
бюджета коммерческих затрат  
бюджета общепроизводственных расходов

Поведение издержек организации описывается формулой  $Y = 800 + 4X$ . При выпуске 400 единиц изделий планируемые затраты составят  
3 000 руб.  
2 400 руб.  
2 000 руб.

Начальные запасы продукции обувной фабрики составляют 10000 пар обуви. В соответствии с бюджетом к концу периода они должны возрасти вдвое. Бюджетом производства предусмотрен выпуск 40000 пар обуви. Планируемый объем продаж составит  
60 000 пар  
70 000 пар

50 000 пар  
ни один ответ не верен

К началу планируемого периода запасы ткани швейной фабрики составляли 1000 п.м. Администрация планирует сократить их к концу отчетного периода на 30 %. При этом будет сшито 500 платьев. Расход ткани на 1 платье – 3 п.м. Фабрике придется закупить

1000 п.м.

1300 п.м.

1200 п.м.

Бюджетом компании "Альфа" за период предусмотрена выручка от реализации товаров на сумму 200 тыс. руб., при этом поступление денег на расчетный счет в данном периоде составит 150 тыс. руб. Общая сумма выплат и платежей в данном периоде ожидается в размере 180 тыс. руб., при этом сальдо на конец данного периода в бюджете денежных средств должно составить 25 тыс. руб. В этой связи компании "Альфа"

достаточно собственных средств

необходим кредит в размере 55 тыс. руб.

необходим кредит в размере 30 тыс. руб.

Генеральный бюджет организации состоит из двух частей  
частного и финансового бюджетов  
операционного и финансового бюджетов  
гибкого и статического бюджета

Операционный бюджет это

часть генерального бюджета, включающая помимо частных бюджетов, план прибылей и убытков

часть генерального бюджета, включающая частные бюджеты

часть генерального бюджета, включающая бюджеты капитальных вложений, движения денежных средств и прогнозируемый баланс

Бюджетный цикл состоит из следующих этапов

планирования с участием всех центров ответственности

определения показателей для оценки деятельности

сравнения фактических и плановых показателей

анализа отклонений фактических показателей от плановых

обсуждения изменений в планах и их корректировки

Разработка операционного бюджета начинается с определения

производственного бюджета

бюджета денежных средств

бюджета продаж

плана прибылей и убытков

Разработка операционного бюджета заканчивается разработкой

производственного бюджета

бюджета денежных средств

бюджета продаж

плана прибылей и убытков

Выберите бюджеты, которые необходимо составлять для построения бюджета себестоимости продукции

бюджет продаж

бюджет производства  
 бюджет закупок материалов  
 бюджет заработной платы  
 бюджет общепроизводственных расходов  
 е) бюджет общехозяйственных расходов

Гибкий бюджет составляется  
 для конкретного уровня деловой активности предприятия  
 для определенного диапазона деловой активности предприятия

Предприятием производится 5 видов изделий из 10 наименований материалов. Сколько аналитических счетов потребуется для отражения этой информации в системе бухгалтерского управленческого учета

50

5

15

10

Верно ли утверждение, что расчет себестоимости продукции (работ, услуг) осуществляется в финансовом учете в соответствии с действующим законодательством, а в управленческом учете – в соответствии с методикой, разработанной предприятием

да

нет

Обособление счетов управленческого учета позволяет  
 улучшить информационное обслуживание различных управленческих структур  
 сохранить коммерческую тайну об уровне производственных издержек  
 все ответы верны

Исторически управленческий учет появился

как следствие коммерческой тайны

в связи с невозможностью отразить все хозяйственные операции в системе единого бухгалтерского учета

При двухкруговой (автономной) системе организации бухгалтерского учета каждая из систем учета - финансового и управленческого - является замкнутой

объединенной с помощью счетов-экранов

верны оба ответа

Показатель маржинального дохода формируется в системе финансового учета

управленческого учета

в обеих системах одновременно

В управленческом учете себестоимость формируется согласно действующему законодательству

методике, принятой на предприятии

ни один ответ не верен

Управленческие отчеты формируются

ежедневно  
еженедельно  
ежемесячно  
ежедекадно

периодичность определяется востребованностью информации, содержащейся в управленческих отчетах

Для целей составления внешней финансовой отчетности сегменты считаются отчетными, если

доля их общей выручки превышает половину совокупной выручки организации  
их общая выручка составляет 75 % совокупной выручки организации  
их общая выручка составляет 5% совокупной выручки организации

Контроль в системе управленческого учета (управленческий контроль) предполагает контроль за деятельностью центров ответственности в рамках общей организационной структуры предприятия  
контроль доходов и расходов внутри центров ответственности  
сравнение данных сегментарного планирования с сегментарной отчетностью  
контроль за своевременным перечислением налогов в бюджет

Структурное подразделение компании поддерживает показатель рентабельности активов на уровне 20 %. Им принято решение об отказе от проекта с прогнозным значением этого показателя в 15 %. Рентабельность активов остальных бизнес-единиц компании – 10 %, по компании в целом – 12 %. Решение, принятое структурным подразделением выгодно как подразделению, так и компании в целом  
невыгодно подразделению, но выгодно компании в целом  
невыгодно ни подразделению, ни всей компании  
выгодно подразделению, но невыгодно компании

Какие из перечисленных функций оперативного планирования присущи календарному планированию?

контроль за бесперебойным обеспечением цеха всем необходимым для выполнения программы  
учет выполнения оперативных программ цехами  
оперативный учет, контроль и регулирование выполнения программ цехами  
составление месячных заданий для участков  
разработка календарно-плановых нормативов

Отметьте, какие календарно-плановые нормативы рассчитываются при оперативном планировании серийного производства.

размер партий и ритмов запуска-выпуска партий  
перечень работ по отдельным объектам с указанием продолжительности операций и длительность критического пути  
длительность производственных циклов

Укажите, какой форме некоммерческой организации соответствует следующая цель ее создания: «Осуществление управленческих, социально-культурных и иных функций, финансируемых (полностью или частично) учредителем».

потребительский кооператив  
общественные и религиозные организации  
учреждения  
фонды

Отметьте, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер».

лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации

самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности

субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка  
все перечисленное относится к категории «менеджер»

Какой из перечисленных признаков является главным признаком неформальной организации.

существование лидера в организации

социально-психологические отношения между людьми

противодействия решениям, принятым администрацией

отношения между людьми, не зафиксированные в организационных положениях

К субъектам менеджмента организации относят...

руководитель, занимающий постоянную должность на предприятии

функциональная область деятельности организации

предприятие со своей системой целей

Какое из определений характеризует содержание понятия «функция менеджмента».

устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности

специфический состав функциональных областей деятельности организации

виды управленческих решений

Какое из определений характеризует содержание понятия «специализация» в менеджменте.

форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда

форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в разных, но связанных между собой процессах труда

форма организации деятельности, при которой исполнитель сосредотачивается на каком-либо занятии, области деятельности или определенных производственных процессах, операциях.

### **6.3. Методические материалы по освоению дисциплины**

#### **Методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины «Управление предприятием малого бизнеса»**

Дисциплина «Управление предприятием малого бизнеса» считается освоенной обучающимся, если он имеет положительные результаты промежуточного, текущего и итогового контроля. Это означает, что обучающийся освоил необходимый уровень теоретических знаний в области деятельности по управлению организацией (предприятием) и овладел навыками осуществления данной деятельности.

Контактная и самостоятельная работа осуществляется обучающимся в соответствии с учебным планом, календарным учебным графиком и рабочей программой дисциплины.

Контактная работа предусматривает взаимодействие обучающегося с преподавателем в электронной информационно-образовательной среде института:

- лекции и практические/семинарские занятия,
- индивидуальные консультации преподавателя, по возникающим у обучающегося вопросам в процессе освоения учебного материала дисциплины

Для достижения вышеуказанного обучающийся должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов рабочей программы дисциплины с целью понимания ее содержания и указаний, которые будут доведены до сведения обучающегося на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым обучающимся;
- распределением тем докладов, контрольных работ (в соответствии с учебным планом) и сроки их представления;
- критериями оценки текущей и самостоятельной работы обучающегося (устного опроса, фронтального опроса, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях, тестирования - рубежного контроля).

Перед началом курса обучающемуся целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а также с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с расписанием учебных занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по пройденной теме необходимо изучить перед посещением следующего лекционного занятия. Это позволяет закрепить прослушанный материал лекции и проверить правильное понимание материала при ответах на вопросы, заданные лектором в начале лекции по пройденному ранее материалу.

4. Семинарское и/или практическое занятие, как правило, начинается с фронтального опроса по лекционному материалу темы и материалам указанных к теме литературных источников. В связи с этим подготовка к семинарскому/практическому занятию заключается в повторении лекционного материала и изучении вопросов предстоящего занятия.

5. В конце изучения каждого раздела обучающийся проходит тестирование - рубежный контроль.

6. Оформление всех видов письменных работ регламентируется соответствующими требованиями установленными в институте.

7. Успешное прохождение промежуточной аттестации предусматривает выполнение правил 1 – 6.

### **Рекомендации по проведению учебных занятий с обучающимися с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий**

Для проведения контактной работы обучающихся с преподавателем АНООВО «КИУ» с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий определен набор электронных ресурсов и приложений, которые рекомендуются к использованию в образовательном процессе. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий 2024/2025 учебного года, размещенным на официальном сайте института.

Для организации дистанционных образовательных технологий используются «Инструкция по использованию приложения «Сферум» для преподавателей» и «Инструкция

по использованию приложения «Сферум» для обучающихся» посредством использования VK Мессенджер.

Организация образовательного процесса осуществляется через личный кабинет на официальном сайте института. Преподаватель в разделе «Электронный журнал» для соответствующей учебной группы указывает тему занятия. Прикрепляет учебные материалы, задания или ссылки на электронные ресурсы, необходимые для освоения темы, выполнения домашних заданий.

Алгоритм дистанционного взаимодействия:

1.1. Для обеспечения дистанционной связи с обучающимися преподаватель взаимодействует с обучающимися групп в электронной платформе «Сферум», либо посредством корпоративной электронной почты (домен @kiu39.ru).

1.2. В сформированных группах обучающихся на платформах преподаватель доводит до обучающихся информацию:

- об алгоритме размещения информации об учебных материалах и заданиях на электронных ресурсах Института.

- индивидуальный график консультирования обучающихся, в т.ч. дистанционном формате.

1.3. Обучающиеся выполняют задание, в соответствии с расписанием учебных занятий в формате дистанционного обучения и предоставляют их в электронной форме на электронный ресурс.

1.4. Осуществление мониторинга выполнения учебного плана и посещаемости занятий происходит ежедневно преподавателем через электронные ресурсы.

#### **Методические указания освоению лекционного материала**

Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме необходимо изучить перед посещением соответствующего лекционного занятия, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

При возникновении затруднений с пониманием материала занятия обучающийся должен обратиться с вопросом к лектору или преподавателю, ведущему семинарские/практические занятия, для получения соответствующих разъяснений в отведенное для этого преподавателем время на занятии либо по электронной почте. В интересах обучающегося своевременно довести до сведения преподавателя информацию о своих затруднениях в освоении предмета и получить необходимые разъяснения, так как говорить об этом после получения низкой оценки при опросе или по результатам контрольной работы не имеет смысла.

#### **Методические указания по подготовке обучающихся к лекционным занятиям**

Лекционное занятие, как правило, начинается с устного опроса по пройденной теме. Поэтому обучающемуся необходимо просматривать конспект сразу после занятий. Отметить тот материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

#### **Методические указания по подготовке обучающихся к семинарским занятиям**

Для успешного усвоения дисциплины обучающийся должен систематически готовиться к семинарским/практическим занятиям в течение семестра. Для этого необходимо:

- познакомиться с планом семинарского/практического занятия;
- изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций для подготовки к фронтальному опросу на семинарском/практическом занятии;
- ответить на вопросы, вынесенные на обсуждение;
- систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во внеаудиторное время.

В ходе семинарских/практических занятий обучающиеся под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. Продолжительность подготовки к семинарскому/практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено п.4.3 рабочей программы,

Семинарские занятия могут проводиться в различных формах:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского/практического занятия;
- письменные ответы на вопросы преподавателя;
- групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- заслушивания и обсуждение докладов на круглом столе;

Подготовка к семинарским занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний обучающимся рекомендуется изучать дополнительную литературу (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Одним из важных показателей активности обучающегося в освоении дисциплины является подготовка доклада по аспектам теории или практики изучаемой дисциплины в соответствии с предлагаемой тематикой. Один доклад готовят один-два обучающихся. Доклад должен содержать суть рассматриваемого аспекта, причину необходимости рассмотрения, описание существующих или возникающих для данного аспекта проблем предлагаемые пути их решения.

При оценке доклада может быть использована любая совокупность из следующих критериев:

- соответствие выступления теме, поставленным целям и задачам;
- проблемность / актуальность;
- новизна / оригинальность полученных результатов;
- глубина / полнота рассмотрения темы;
- доказательная база / аргументированность / убедительность / обоснованность выводов;
- логичность / структурированность / целостность выступления;
- речевая культура (стиль изложения, ясность, четкость, лаконичность, красота языка, учет аудитории, эмоциональный рисунок речи, доходчивость, пунктуальность, невербальное сопровождение, оживление речи афоризмами, примерами, цитатами и т.д.);
- используются ссылки на информационные ресурсы (сайты, литература);
- наглядность / презентабельность (если требуется);
- самостоятельность суждений / владение материалом / компетентность.

Доклад должен быть оформлен на бумажном носителе с указанием использованных литературных источников. Доклад и материалы презентации должны быть сданы преподавателю. При невыполнении этого условия за доклад выставляется оценка «неудовлетворительно». Продолжительность доклада не более 10 минут. Докладчики один или оба должны выступить. Представленный материал обсуждается на занятии обучающимися. Это означает, что подготовка каждого обучающегося к такому занятию будет заключаться в изучении темы, предлагаемой к обсуждению, и подготовке вопросов,

которые он задаст докладчикам. При подготовке таких вопросов необходимо иметь в виду, что в докладе прозвучат основные аспекты и проблемы, поэтому поверхностные вопросы, связанные с уточнением понятийного аппарата, перечислением функций и т.п. (если это не является сутью обсуждаемой проблемы) будут оцениваться неудовлетворительно.

Преподаватель оценивает на занятии вопросы и ответы. Таким образом, по результатам занятия все обучающиеся группы имеют оценки, выставляемые в журнал. Отсутствие вопроса у обучающегося свидетельствует о его неподготовленности к занятию и получением неудовлетворительной оценки.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающийся (далее самостоятельная работа обучающийся) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающийся, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы обучающихся - научить осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Объем самостоятельной работы обучающихся определяется ФГОС и обозначен в тематическом плане рабочей программы (п. 4.1 данной рабочей программы). Самостоятельная работа обучающихся является обязательной для каждого обучающегося и определяется учебным планом по направлению. Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность обучающихся к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы;
- консультационная помощь преподавателя.

При изучении каждой дисциплины организация самостоятельной работы должна представлять единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа;
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся:

- изучение учебной, учебно-методической литературы и иных источников по темам; подготовка вопросов преподавателю по дисциплине в период контактной работы (лекции, семинары/практические занятия, групповые и индивидуальной консультации);
- подготовка и написание контрольных работ (в соответствии с учебным планом);
- подготовка и написание рефератов, докладов;
- подбор и изучение литературных источников;
- поиск и анализ информации по заданной теме;
- анализ научной статьи;
- анализ статистических данных по изучаемой теме;
- подготовка к участию в научно-практических конференциях с докладами по темам изучаемой дисциплины, смотрах, олимпиадах и др.

Виды аудиторной самостоятельной работы:

- во время лекции обучающиеся могут выполнять самостоятельно небольшие задания: решать несложные задачи, приводить примеры, дополнять классификации и т.д.;

- на семинарских занятиях обучающиеся самостоятельно решают творческие задачи, кейс-ситуации, заполняют таблицы, конспектируют главное из выступлений других обучающихся, выполняют тестовые задания и т.д.

Вид творческой самостоятельной работы:

- обучающийся может выбрать тему, связанную с вопросами изучаемой дисциплины и подготовить выступление на конференцию;

- обучающийся может выбрать заинтересовавшую его тему и развивать ее во время прохождения практики, в дальнейшем в курсовых и выпускной квалификационной работе.

Оценка освоения обучающимся учебной дисциплины в течение закрепленного учебным планом периода осуществляется в процессе текущего контроля.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах:

- фиксация участия в устных и фронтальных опросах;

- оценка качества выполнения иллюстративного материала и устного доклада;

- оценка качества работы при решении практических задач, кейс-ситуаций.

- контроль и фиксация прохождения тестирования в целях самопроверки.

- проверка ответов на вопросы рубежного контроля;

- проверка письменных контрольных заданий.

Виды заданий для самостоятельной работы изложены в п.4 настоящей программы, а содержание заданий для самостоятельной работы в форме текущего контроля по дисциплине представлены там же в п. 6.2.

Все виды активности преподаватель фиксирует в течение семестра и обязательно учитывает при оценке знаний обучающегося по данной дисциплине.

### **Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Подготовка к зачету с оценкой является заключительным этапом изучения дисциплины. Зачет проводится в тестовой форме.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

– выучить определения всех основных понятий.

– проверить свои знания с помощью примерных тестовых заданий.

Содержание тестов находится в доступном режиме с начала изучения дисциплины. В связи с этим целесообразно изучать тесты по каждой теме вместе с подготовкой к соответствующему текущему занятию. Кроме того, необходимо помнить, что часть тестовой базы (не более 10%) непосредственно перед промежуточной аттестацией может быть дополнена или изменена. В связи с этим целесообразно изучать не только тесты, выносимые на зачет с оценкой, но и иные вопросы, рассматриваемые на лекциях и занятиях. Эти изменения, как правило, доводятся до сведения обучающихся на консультации перед зачетом с оценкой. В процессе подготовки к зачету выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ обучающемуся не ясен. На консультации это можно прояснить, поэтому непосещение консультации может негативно отразиться на результатах зачета с оценкой. На консультации также необходимо уточнить сущность правильного ответа на так называемые «открытые» тесты, то есть те в которых не представлены варианты ответов: единицы измерения, вариант округления и т.п. и иные вопросы по организации и проведению зачета с оценкой.

**Терминологический словарь (глоссарий)**

**SWOT-анализ.** Инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию - опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики - то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов - сила, слабость, возможность и опасность.

**Адаптация организации** – форма развития организации, обеспечивающая сохранение основных ее функций путем приспособления к изменившимся условиям внутренней и внешней среды.

Адаптация работника (в управлении персоналом). Процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

**Адаптивная структура управления** – структура, позволяющая гибко реагировать на изменения окружающей среды.

**Активная часть основных фондов** – основные фонды, которые непосредственно воздействуют на предмет труда, перемещают его в производственном процессе, осуществляют контроль над ходом производства (рабочие машины, оборудование, транспортные средства, инструмент и т. п.)

**Альтернативные затраты** – стоимостная оценка наилучшего из возможных способов использования экономических ресурсов (упущенные возможности).

**Амбиции, их роль при разработке стратегии фирмы.** Новая концепция стратегического управления, исходящая из амбиций высшего руководства фирмы. О плюсах и минусах этой концепции можно узнать, кликнув на термин.

**Амортизационные отчисления** – сумма денежных средств, планируемая на полное восстановление производственных фондов, исчисленная по их балансовой стоимости и действующим нормам амортизации.

**Амортизация** – постепенное списание первоначальных затрат на вновь созданный продукт для воспроизводства основных фондов по мере их износа.

**Анализ хозяйственной деятельности** – комплексное изучение хозяйственной деятельности промышленного предприятия, направленное на получение объективных оценок, определение тенденции развития, выявление резервов повышения эффективности промышленного производства.

**Анализ.** Разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький. Аналитик - специалист, хорошо владеющий методами научного анализа.

**Анкета.** Инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

**Антикризисное управление** – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организации.

**Ассортимент продукции** — состав продукции по видам, типам, маркам, внешнему виду и т.д.

**Аттестация продукции** – комплекс организационно-технических и экономических мероприятий, предусматривающих систематическое проведение объективной оценки технико-экономических показателей качества продукции.

**Аудит** – независимая проверка состояния финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

**Аутсорсинг.** Замена "натурального хозяйства" (делаем все сами) выбором компанией внешних поставщиков товаров и услуг, необходимых для производства собственной продукции.

**Баланс предприятия** – бухгалтерский отчет об активах и пассивах фирмы на последний день операционного периода. Сводные показатели производственно-финансовой деятельности предприятия, раскрывающие источники формирования и использования денежных средств в текущем плановом периоде, статьи доходов и расходов.

**Балансовая стоимость** – затраты на строительство или приобретение основных средств, отраженные в бухгалтерских документах юридического лица.

**Балансовый метод планирования** – метод планирования, основанный на установлении связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия.

**Бенчмаркинг.** Методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента.

**Бизнес-единица** – временно или постоянно обособленная часть организации, ответственная за получение прибыли в ее сфере деятельности. Отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

**Бизнес-модель** – упрощенное представление реального объекта (бизнес-системы), отражающее некоторые аспекты знаний о бизнесе и дающее ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

**Бизнес-планирование** – новый вид внутрихозяйственного планирования, осуществления инновационных проектов, связанных с созданием фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг.

**Бизнес-процесс** – упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата с указанием начала и конца, а также точным определением входов и выходов.

**Бухгалтерские издержки** – фактические затраты денежных средств в процессе производства и реализации товаров (работ, услуг).

**Бюджет фирмы** – сводный план (смета) доходов и расходов всех хозяйственных подразделений и функциональных служб предприятия в планируемом году.

**Венчурные предприятия, фирмы** – небольшие предприятия, фирмы, занимающиеся прикладными научными исследованиями и разработками, проектно-конструкторской деятельностью, внедрением технических нововведений, технологических новшеств.

**Взаимодействие** – совместное участие и связь систем (подсистем, элементов) организации в процессе ее функционирования. Различаются непосредственное и опосредованное (косвенное) взаимодействия.

**Видение стратегическое** - Представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения - мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

**Виды консультирования** - Экспертное, процессное, обучающее консультирование. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу эксперта (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией - то есть проводить обучение. В свою очередь, в процессе обучающего консультирования соответствующий специалист всегда представляется как эксперт, например, по вопросам теории управления. В процессном консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных

вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

**Вице-президент по планированию и развитию (директор по развитию).** В российских компаниях это должностное лицо чаще всего отвечает за ... строительство в фирме. В то время, как на самом деле, данная должность предполагает, в первую очередь, наличие предпринимательских способностей у такого руководителя в фирме. Другой подход к этой должности предлагают наши американские партнеры ("кликни" по термину).

**Власть.** Зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и др.) от другого.

**Влияние** – прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменения их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния – власть: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель – ожидаемый результат влияния), а власть – в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). Влияние, власть и потребности тесно взаимосвязаны.

**Влияние (в менеджменте).** Прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния – власть: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель – ожидаемый результат влияния), а власть – в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). Влияние, власть и потребности – тесно взаимосвязаны. Пример: выступая в качестве экспертов в области управления (власть эксперта), предположим, что мы убедительно доказываем жителям Сети, что их в чем-то обманывают. «Потребность в справедливости» может заставить читателей журнала совершить под влиянием нашего слова определенные действия.

**Внешняя среда** – вся совокупность факторов, влияющих на деятельность организации.

**Внешняя среда организации** – совокупность двух относительно самостоятельных подсистем общей среды: макроокружения и непосредственного окружения.

**Внутренний консультант по управлению.** Специалист, говорящий гадости про уровень менеджмента высшего руководителя фирмы самому руководителю за приличное вознаграждение.

**Внутренний маркетинг (внутрифирменный маркетинг)** – технология установления согласованного взаимоотношения между подразделениями и отдельными специалистами внутри фирмы на основе принципов взаимодействия покупателя и продавца на рынке в соответствии с концепцией маркетинга.

**Внутренняя среда** – подсистема общей среды, которая находится в рамках (границах) организации.

**Внутризаводской оборот** – стоимость продукции, выработанной одними и потребленной другими цехами в течение одного и того же периода времени.

**Восстановительная стоимость** – стоимость воспроизводства ранее созданных основных фондов в современных условиях, определяется в процессе переоценки основных фондов.

**Входная мощность** – производственная мощность предприятия (цеха, участка) на 1 января текущего года или на конкретную дату.

**Выживание организации (системы)** – предельная (долгосрочная) мера эффективности деятельности организации (системы) во внешней среде.

**Выработка** – количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника.

**Выручка от реализации** – сумма денежных средств, поступивших на счет предприятия за реализованную продукцию и оказанные услуги.

**Выходная мощность** – производственная мощность предприятия (цеха, участка) на конец планового периода.

**Гибкая, адаптивная или органическая структура** – организационная структура, способная сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаясь к новым условиям внешней среды.

**Горизонт планирования** – отрезок времени, на который составляется план.

**Горизонтальные отношения** – распределение работ и ответственности на одном уровне.

**Горизонтальные связи.** Коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу.

**Государственное управление.** Стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.) по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях повышенной неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов, слабо поддающихся управленческому воздействию, что снижает предсказуемость ожидаемых результатов.

**Действие.** Набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

**Диверсификация** – расширение сфер деятельности или номенклатуры выпускаемой продукции с целью уменьшения степени неопределенности или риска инвестиций.

**Диверсификация.** Появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

**Диспетчеризация** – координация и контроль над всеми производственными процессами организации, направленные на достижение поставленных целей и соответствие выбранной стратегии.

**Долговременные конкурентные преимущества** – то, чем владеет фирма, и что невозможно «отнять» за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, доступ к сырью и др.). Есть смысл рассматривать долговременные конкурентные преимущества как результат достижения главных целей организации.

**Должностная инструкция.** Внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

**Достоверность информации** – это процент реальных сведений к общему объему информации. Различают три уровня достоверности: абсолютный – 100%, доверительный – более 80%, негативный – менее 80%.

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение (ликвидация), возрождение.

**Жизненный цикл товара** – период времени, в течение которого товар разрабатывается и продается на рынке.

**Закон убывающей отдачи.** Закон, согласно которому при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии.

**Закон убывающей предельной полезности.** Закон, согласно которому полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) – один из первых, доказывающий существование научного менеджмента.

**Заработная плата** – основная часть фонда потребления работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда и зависящая от конечных результатов работы предприятия (организации). Форма вознаграждения за труд, выполняет воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции.

**Иерархическая структура** – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**Издержки производства.** Затраты на производство продукции, издержки обычно выражаются в денежной форме. Различают постоянные издержки, переменные издержки,

общие (валовые) издержки, а также альтернативные (вмененные) издержки. Смотри также - точка безубыточности.

**Издержки транзакционные.** Затраты руководства и специалистов предприятия на разнообразные контакты. Следует выделить внешние транзакционные издержки (с государственными органами, поставщиками, покупателями и т.д.) и внутренние транзакционные издержки - затраты времени на внутрифирменные контакты (общение руководителя со своими подчиненными, совещания и др.).

**Износ основных фондов** – утрата первоначальной потребительной стоимости основных фондов вследствие их изнашивания и устаревания или потери экономической эффективности и целесообразности использования основных фондов до истечения срока их полного физического износа.

**Инвестиции** – долгосрочные вложения капитала с целью получения прибыли.

**Инвестиционное решение.** Выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) издержек, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта в сравнении с другими возможными вариантами.

**Инвестиционный проект** – система планируемых и осуществляемых мероприятий по вложению капитала в создаваемые или модернизируемые материальные объекты, технологические процессы, виды предпринимательской деятельности.

**Инжиниринг** (англ. engineering, от лат. ingenium – изобретательность; выдумка; знания) – инженерно-консультационные услуги исследовательского, проектно-конструкторского, расчётно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, то есть комплекс коммерческих услуг по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и других объектов.

**Инновационный цикл** – классическая последовательность этапов (имеющих топологический характер), реализующих полноценный инновационный процесс.

**Инновация** – нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта, обеспечивающее качественное повышение эффективности производственной системы или качества продукции.

**Инновация (нововведение)** – конечный результат инновационной деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса; нового подхода к социальным услугам.

**Информационная система** (система информационного обеспечения) – 1) система сбора, хранения, накопления, поиска и передачи данных, применяемых в системе управления; 2) формы информационной деятельности, организационно обособленные от конечных информационных ресурсов.

**Информационная среда управления** – совокупность информации, информационных технологий и технических средств управления, профессионализма и культуры отношений персонала, системы документооборота, обеспечивающая доведение до конкретного работника нужной информации в нужное время.

**Информация** – 1) совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и выработки управленческого решения; 2) в обыденном смысле новые, ранее неизвестные получателю сведения; все то, что устраняет неопределенность.

**Информация к размышлению.** Информация, которую можно обнаружить в старых книгах по управлению. Для менеджера много полезней размышлять над тем, что очень давно

сказали классики научной организации труда, чем поглощать в неограниченных количествах плодятся в геометрической прогрессии литературу по современному управлению.

**Кадры** – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

**Календарное планирование** – распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам исполнения, доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ.

**Капитал отношений с заинтересованными сторонами** – отражение прочности связей организации с заинтересованными сторонами, которые оказывают наибольшее воздействие на создание стоимости в компании.

**Капитал отношений с клиентами** – определяется лояльностью и удовлетворенностью клиентов, а также теснотой и прочностью связей с клиентом. Является частью Капитала отношений с заинтересованными сторонами.

**Капитальные вложения** – вложение средств в новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента и инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

**Карта стратегий** – система критических факторов успеха, объединенных причинно-следственными связями.

**Каталог компетенций** – карта, устанавливающая связь между сотрудниками организации и их компетенциями, которая позволяет пользователю находить людей имеющих требуемые знания, навыки и умения. См. также: Компетенции персонала.

**Качество продукции** – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять конкретные потребности покупателя.

**Качество продукции** – совокупность свойств продукции, обуславливающих степень удовлетворения определенных потребностей в соответствии с ее назначением и учетом затрат на ее производство и потребление. Технический уровень товаров или услуг, определяемый в реальных условиях эксплуатации самим потребителем.

**Команда (в адаптивных структурах)** – особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, реагирующий на любую ситуацию и задачу как единое целое.

**Коммерческая организация** – организация, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

**Коммуникация** – 1) использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения общей или раздельной информации об объекте или событии; 2) обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений; 3) связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

**Комплексная подготовка производства** – это совокупность работ на промышленном (машиностроительном) предприятии, выполняемых в пространстве и времени от стадии конструкторского сопровождения инновационного проекта до установившегося серийного или массового производства новой продукции.

**Комплект** – соединение нескольких сборочных единиц и деталей.

**Конкурентоспособность** – способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования персонала и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

**Конкурентоспособность товара** – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретных потребностей покупателя.

**Конструкторская подготовка производства** – совокупность взаимосвязанных процессов по созданию новых или совершенствованию действующих конструкций изделий согласно требованиям заказчика – потребителя.

**Контроллинг** – управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учёт, менеджмент и маркетинг, интегрируя и координируя деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей.

**Контроль** – процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

**Концепция совершенствования товара** – повышение качества продукции.

**Концепция.** Система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

**Коэффициент использования производственной мощности** – отношение выпуска продукции в режимное время к среднегодовой производственной мощности.

Кривая опыта. Модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность своего производства.

**Критерий эффективности производства и управления** – обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов (труда, основных фондов, инвестиций).

**Критические факторы успеха (КФУ)** – наиболее стратегически важные цели для обеспечения успеха компании.

**Линейная структура управления** – структура построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

**Логистика** – наука о планировании, контроле и управлении транспортировкой, складированием и другими операциями, совершаемыми в процессе сырья и материалов производственного предприятия.

**Маркетинг** – осуществление предприятием мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров и услуг.

**Материалоемкость** — затраты сырья, материалов и других материальных ресурсов на единицу произведенной продукции.

**Матричная структура управления** – структура управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи с горизонтальными.

**Менеджмент.** Деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая.

**Метод.** (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза)

**Методика планирования** – состав применяемых методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей.

**Методология планирования** – совокупность теоретических положений, общих экономических закономерностей, современных рыночных требований и признанных передовой практикой методов разработки планов.

**Методы управленческой деятельности** – способы и приемы анализа и оценки управленческих ситуаций, использования правовых и организационных форм, воздействия на создание и поведение людей в управляемых общественных процессах, отношениях и связях.

**Механизм управления** – 1) совокупность структуры и техники организации; 2) совокупность законов, принципов, целей, методов, функций и других категорий управления.

**Миссия организации** – набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация; своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

**Модель «менеджмента услуг»** включает в себя пять составляющих - сегмент рынка, концепцию услуги, систему оказания услуг, образ фирмы, ее философию и культуру. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

**Моральный износ** – обесценение основных фондов вследствие создания новых, более производительных и совершенных основных средств.

**Мотив.** Внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**Мотивация (функция).** Процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

**Наблюдение.** Метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть научного метода.

**Набор персонал.** Один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.). Наша точка зрения на набор персонала принципиально отличается от общепринятой, с ней можно познакомиться, щелкнув кнопкой мыши по термину.

**Налог** – обязательный безвозмездный платеж, взимаемый государством с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им денежных средств.

**Налоговые льготы** – преимущества, предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков в соответствии с законодательством о налогах и сборах.

**Налоговые санкции** – денежные взыскания (штрафы), устанавливаемые в размерах, предусмотренных законодательством.

**Налоговый период** – календарный год или иное время, по окончании которого определяется сумма налога, подлежащая уплате.

**Научный метод.** Известный метод исследования, включающий в себя такие подпроцессы, как наблюдение, анализ и синтез.

**Незавершенное производство** – незаконченная производством продукция (заготовки, детали, полуфабрикаты), находящаяся на рабочих местах, контроле, транспортировке, в цеховых кладовых в виде запасов, а также продукция, не принятая отделом технического контроля и не сданная на склад готовых изделий.

**Некоммерческие организации** – организации, основной целью которых не является получение прибыли и ее распределение между участниками.

**Неплатежеспособность** – невозможность погашения обязательств предприятия.

**Несостоятельность (банкротство)** – признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

**Неформальная организация** – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

**Неформальная организация.** Спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, «членство» в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов - потребности в общении, защите и др.

**Нововведение** – комплексный, завершённый, целенаправленный процесс создания, распространения и использования новшества, ориентированный на удовлетворение потребностей и интересов людей новыми средствами.

**Новшество** – открытие, изобретение.

**Новые информационные технологии** – использование интегрированных систем телекоммуникаций, вычислительной техники и средств автоматизированной обработки информации в процессах управления.

**Номенклатура продукции** – перечень различных изделий в программе предприятия, определяющий основные направления производства и его специализации.

**Номинальная заработная плата** – заработная плата в денежном выражении, начисленная и полученная работником за его труд в определенный период.

**Норма** – научно обоснованная величина расхода экономических ресурсов в конкретных производственных условиях.

**Норма выработки** – количество продукции, которое рабочий должен произвести в единицу времени (час, смену, месяц).

**Норма запаса материальных ресурсов** – плановая мера минимального размера запаса сырья, материала, который должен находиться на складах предприятия, складах снабженческо-сбытовых организаций для нормального процесса материально-технического снабжения.

**Норма обслуживания** – зона работы или количество единиц оборудования (число рабочих мест), которые должны обслуживаться одним или несколькими рабочими.

**Норма управляемости** – численность работников, подчиненных определенному руководителю.

**Норма численности** – установленная численность работников определенного состава, необходимая для выполнения конкретных функций или объемов работ.

**Нормирование труда** – определение необходимых затрат времени на производство единицы продукции или объема работ (услуг) в соответствии с организационно-техническими условиями производства и рациональной организацией труда.

**Нормированное задание** – установленный объем работы, который работник или группа работников обязаны выполнить за рабочую смену, рабочий месяц или иную единицу времени на повременно оплачиваемых работах.

**Оборотные производственные фонды** – часть оборотных средств, функционирующая в сфере производства и включающая производственные запасы (сырье, материалы, топливо, тара, запасные части), незавершенное производство, расходы будущих периодов.

**Оборотные средства** – совокупность денежных средств, авансированных для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения с целью обеспечения непрерывности процесса производства и реализации продукции.

**Образ товара (фирмы)**. Представление о товаре (фирме), которое складывается у потребителей, с одной стороны, в процессе использования товаров (контактов с фирмой), а с другой стороны, под воздействием общественного мнения, в формировании которого участвуют различные инструменты коммуникации (реклама, пропаганда, слухи, и др.).

**Обратная связь**. Важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации – залог своевременности управляющего воздействия.

**Объект управления** – 1) приемник и исполнитель всего или части управленческого воздействия, представленного в виде набора функций или задач; 2) управляемая часть (элемент) организованной системы, воспринимающий управляющее воздействие со стороны другого элемента – части системы управления.

**Ожидание** (в теории менеджмента). Способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума.

**Ожидание** – способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека.

**Оперативно-производственное планирование** – система мер, направленных на конкретизацию технико-экономического плана во времени и пространстве.

**Операционная система** – общая система производственных функций организации, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечения, планово-контрольной.

**Оптимизация планов – выбор наилучшего варианта из множества показателей, которые предусматриваются** в реальных производственных условиях.

**Оптимизация структуры** – приведение структуры организации, ее взаимодействия с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей организации в рамках принятых стратегий.

**Организаторская деятельность** – создание или усовершенствование механизма управления в соответствии с целями и задачами организационных систем.

**Организационная среда** – совокупность внутренней и внешней среды организации.

**Организационная структура** – структура объекта управления (системы, организации), отражающая взаимодействие между его элементами.

**Организационное проектирование** – функция организации, заключающаяся в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

**Организационно-технический уровень производства** (или уровень технического и организационного развития производства – ТиОРП) – это компонент целевой подсистемы системы менеджмента, характеризующийся результатами научно-технического прогресса и инновационной политики на уровне организации, степенью соответствия уровня технологии и организации процессов требованиям входа системы.

**Организационно-технологическая подготовка производства** – комплекс работ, включающий анализ технологичности конструкции изделий, разработку и типизацию технологических процессов, создание технологического оснащения, нормирование потребности в ресурсах, организацию обеспечения производства, оперативное управление подготовкой производства.

**Организационно-управленческое решение (ОУР)** – выбор, который совершает менеджер для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

**Организационный процесс** – процесс, отражающий количественные и качественные изменения объекта управления на всех этапах и стадиях его деятельности.

**Организация** – процесс делегирования задач и полномочий (обычно подчиненным) для достижения целей организации. Организация, в которой для решения в короткие сроки конкретной задачи создается временная группа специалистов, после решения задачи группа распускается. Пример матричной структуры - наложение проектной структуры на функциональную или дивизиональную, основные проблемы матричной структуры связаны с нарушением принципа единоначалия.

**Организация** (от лат. organize – сообща, стройный вид, устраиваю) как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; как явление (объект) – это объединение элементов реализации программы или цели по производству товаров, услуг, информации, знаний и действующих на основании определенных правил и процедур; как воздействие – налаживание действия какого-либо объекта (упорядочение).

**Организация производства** – 1) единство двух элементов – структуры и содержания системы, ее формы как юридического лица; 2) процессы функционирования системы в соответствии с ее миссией по переработке входа системы в ее выход с целью выпуска конкурентоспособного товара.

**Организация производственного процесса** – 1) в пространстве – способ сочетания основных, вспомогательных и обслуживающих процессов на территории организации по переработке ее “входа” в “выход”; 2) во времени – способ сочетания во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов по переработке “входа” организации в ее “выход”.

**Организация труда на предприятии** – совокупность мероприятий, обеспечивающих необходимую пропорциональность в расстановке работающих и наиболее эффективное использование рабочей силы при данном уровне механизации работ и технологического процесса в целях повышения производительности труда, создания условий для всестороннего использования возможностей работника.

**Организация функциональная** – наиболее простая система управления компанией; основана на функциональном разделении отделов и служб.

**Основные фонды** – средства труда, которые неоднократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, и их стоимость переносится на производимую продукцию частями по мере снашивания. К ним относятся средства труда со сроком службы более одного года.

**Основные фонды производственные** – средства труда, непосредственно участвующие в производственном процессе (машины, оборудование и т. п.), создают условия для его нормального осуществления (производственные здания, сооружения, электросети и др.) и служат для хранения и перемещения предметов труда.

**Отбор персонала.** Процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией управления персоналом, лучше всего это делать в путем переподготовки уже работающих сотрудников.) «Новомодный» подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные «Центры оценки», в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование. Отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

**Ответственность** – обязательство выполнить намеченные задания и договоры, необходимая мера моральной, материальной административной, уголовной или другой ответственности за их невыполнение.

**Оценка (контроль).** Процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

**Оценка эффективности управления в организации** – комплексное применение системы обобщающих частных показателей, показывающих уровень реализации заданий, надежность системы управления, скорость и оптимальность принимаемых решений.

**Партия** - количество одинаковых предметов, обрабатываемых или собираемых на операции непрерывно.

**Партия** – количество одноименных изделий, которые поочередно обрабатываются на каждой операции производственного цикла.

**Пассивная часть основных фондов** – основные фонды, которые создают условия для нормального функционирования активной части основных фондов (здания, сооружения и т. п.).

**Первоначальная стоимость** – балансовая стоимость основных фондов на момент ввода объекта в эксплуатацию.

**Переменные издержки** – затраты факторов производства, изменяющиеся в зависимости от объема выпуска продукции.

**Период оборота оборотных средств** – время, за которое оборотные средства проходят период производства и обращения, т. е. совершают полный кругооборот.

**Персонал предприятия** – состав работников определенных категорий и профессий, занятых производственной деятельностью (рабочая сила).

**План** – программа социально-экономического развития организации и всех ее подразделений на определенный период.

**Планирование** – разработка системы количественных и качественных показателей деятельности предприятия, которые характеризуют темпы, пропорции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.

**Планирование стратегическое** – процесс моделирования эффективной деятельности предприятия на конкретный период функционирования с установлением его целей и их изменений в условиях неопределенности рыночной среды, а также определение способа реализации этих целей и задач и соответствии с его возможностями.

**Повременная оплата труда** – форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой.

**Подсистема** – составная часть системы более высокого уровня.

**Позаказный метод калькуляции** – планирование издержек производства продукции по отдельным заказам, работам, подрядам и услугам.

**Позиционирование товара/фирмы.** Создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы, целенаправленное формирование специфического представления у потребителей о товаре или самой фирме на рынке в сравнении с товарами/фирмами конкурентами с помощью различных инструментов маркетинга. По мнению ряда специалистов позиционирование фирмы складывается в результате синтеза образа фирмы и ее уникального торгового предложения (УТП).

**Попроектная калькуляция** – планирование экономических затрат по отдельным подразделениям предприятия, стадиям производства или производственным процессам.

**Постоянные издержки** – затраты факторов производства, не изменяющиеся с ростом объема продукции.

**Потенциал предприятия** – совокупность показателей или факторов, характеризующих сильные стороны предприятия, его возможности, ресурсы, производственные резервы и т. п.

**Поточная линия** – совокупность рабочих мест, расположенных по ходу технологического процесса и предназначенных для выполнения определенных технологических операций.

**Поточное производство** – экономически целесообразная форма организации процесса изготовления изделий и входящих в них элементов, воплощающая в себе принципы специализации, прямооточности, параллельности, непрерывности, пропорциональности и ритмичности.

**Потребность в уважении.** Одна из высших потребностей человека в модели иерархии потребностей А.Маслоу. Если к персоналу относятся уважительно, люди в организации, скорее всего, будут трудиться с высокой самоотдачей.

**Потребность.** Состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. Неудовлетворенная потребность вызывает в организме человека определенную психологическую напряженность, спадающую при полном удовлетворении потребности. Понимание потребности людей - половина успеха для любого бизнеса. Кликнув по термину, вы узнаете, что Церковь (в отличие от самой веры в Высший разум) - тоже бизнес (и бизнес успешно развивающийся, благодаря правильному пониманию потребностей верующих), поскольку предоставляет конкретные услуги за вполне конкретные деньги.

**Предельная полезность** – увеличение общей полезности продукта, вызванное потреблением дополнительной его единицы.

**Предложение** – объем продукции, которую производитель готов и способен произвести и предложить к продаже по рыночным ценам в течение определенного периода времени.

**Предприниматель.** Человек-творец, чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель - это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений.

**Предпринимательские способности.** Главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посылки, что все ресурсы (фирмы, национальной экономики) - капитал, труд, земля, предпринимательские способности - ограничены, поэтому организациям приходится совершать выбор - куда эти ресурсы направить. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение.

**Предприятие** – обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью средств производства производить продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

Предприятие – обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица, созданная для производства продукции, выполнения работ, предоставления услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

**Прибыль** – конечный доход предприятия от реализации его продукции (работ, услуг) и от других видов производственной и коммерческой деятельности. Разница между выручкой от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и затратами на производство и реализацию продукции.

**Принцип непрерывности** – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса, ликвидация либо уменьшение перерывов в производстве данного конкретного изделия. К их числу относятся перерывы межоперационные, внутри операционные и междусменные.

**Принцип параллельности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетания операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

**Принцип пропорциональности** – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т. д.

**Принцип прямоочности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т. п.

**Принцип ритмичности** – выпуск в равные промежутки времени одинаковых или возрастающих количеств продукции и соответственно повторение через эти промежутки времени производственного процесса на всех его стадиях и операциях.

**Принятие решений.** Процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

**Приоритет (устанавливать приоритеты).** Степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов - одно из главных умений любого менеджера. В статье к данному термину предлагается модель, облегчающая установление приоритетов. В этой модели выбор программы действий осуществляется с применением двух критериев.

**Проведение изменений.** Преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

**Программа качества** – документ, регламентирующий конкретные меры в области обеспечения качества продукции, распределение ресурсов и последовательность действий, относящихся к конкретной продукции.

**Продолжительность производственного цикла** – время от начала первой производственной операции до окончания последней.

**Продуктовая организационная структура.** Организационная структура предприятия, в котором выделены достаточно автономные подразделения, руководители которых несут полную ответственность за разработку, производство и продвижение конкретного продукта.

**Проект** – замысел какого-то мероприятия (события), описание замысла и план его реализации.

**Проектная группа.** Временное организационное образование людей с руководителем во главе, имеющее целью достижение обычно одной важной цели. Включает в себя набор всех необходимых специалистов для выполнения задания в запланированные сроки. Пример формирования проектной группы стратегического планирования приведен к данному термину.

**Проектная мощность** – производственные мощности предприятия (цеха, участка), которые введены в действие, но не освоены.

**Проектная организационная структура** – организация, в которой для решения в короткие сроки конкретной задачи создается временная группа специалистов, после решения задачи группа распускается. Пример матричной структуры – наложение проектной структуры на функциональную или дивизиональную, основные проблемы матричной структуры связаны с нарушением принципа единоначалия.

**Проектно-конструкторская подготовка производства** – совокупность взаимосвязанных процессов по созданию новых или совершенствованию выпускаемых конструкций изделий согласно требованиям заказчика (потребителя).

**Производительность труда** – показатель эффективности труда, определяемый как отношение результатов труда (производства) к затратам живого труда. Объем продукции (работ, услуг), произведенной в единицу рабочего времени, или количество рабочего времени, затраченного на изготовление единицы продукции.

**Производственная мощность** – максимально возможный годовой объем выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг установленной номенклатуры и ассортимента при наиболее полном использовании экономических ресурсов предприятия.

**Производственная программа** – развернутый и подробный план производства и реализации продукции, отражающий объем, номенклатуру, ассортимент и качество продукции.

**Производственная система (ПС)** – большая искусственная открытая развивающаяся социально-экономическая система, целью которой является удовлетворение через результаты своей деятельности актуальных потребностей общества или целевых групп потребителей.

**Производственная структура** — совокупность связей производственных подразделений (цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб), прямо или косвенно участвующих в производственном процессе.

**Производственное объединение**– комбинат, единый специализированный производственно-хозяйственный комплекс, в состав которого входят фабрики, заводы, научно-исследовательские, конструкторские, технологические и др. организации, имеющие между собой производственные связи и централизованное вспомогательное и обслуживающее производство.

**Производственный менеджмент** – наука и практика эффективного управления процессами преобразования исходных ресурсов всех видов в готовые товарные продукты и услуги.

**Производственный процесс** – совокупность действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции, процесс превращения исходного сырья и материалов в готовый продукт, годный к потреблению или дальнейшей обработке.

**Производственный цикл** – интервал календарного времени от начала до окончания производственного процесса изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг.

**Производство** – одна из функций менеджмента; система организации процесса изготовления товара и оказания услуг в соответствии с потребительским спросом.

**Промышленное производство** – сложный процесс превращения сырья, материалов полуфабрикатов и других предметов труда в готовую продукцию, удовлетворяющую потребностям рынка.

**Промышленный комплекс** – совокупность определенных групп отраслей, для которых характерны выпуск схожей (родственной) продукции или выполнение работ (услуг).

Например, в топливно-энергетический комплекс (ТЭК) входят угольная, сланцевая, нефтяная, газовая отрасли, а также электроэнергетика; основная задача ТЭК – обеспечение народного хозяйства, а также быта топливом и энергией.

**Процесс управления** – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

**Процессный подход** – управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

**Процессный подход к менеджменту** – подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий.

**Прямые связи** – преимущественно управляющие воздействия, выражающиеся в целенаправленном, организующем и регулирующем влиянии одних людей или государственных и общественных институтов на сознание, поведение и деятельность других.

**Разделение труда.** Всеобщий закон (проявляет свое действие не только в производстве, но и в живой природе), согласно которому применение разделения труда позволяет повысить эффективность производства (товаров, услуг, энергии и др.).

разделения труда позволяет повысить эффективность варов, услуг, энергии и др.).

**Расходы будущих периодов** – расходы, произведенные в отчетном периоде, но подлежащие погашению в следующих периодах путем отнесения на издержки производства (обращения) или другие статьи затрат в течение срока, к которому они относятся.

**Реальная заработная плата** – количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату. Отражает покупательную способность номинальной заработной платы.

**Реальные инвестиции** – вложение средств в основной капитал и прирост материально-производственных запасов.

**Резервное оборудование.** Оборудование, находящееся в необходимом по условиям производства технологическом резерве. В резерве находится только исправное и подготовленное к работе оборудование.

**Реинжиниринг** – процесс оздоровления организации с применением новых, более эффективных методов инжиниринга. Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений таких показателей, как затраты, качество, уровень, обслуживания, оперативность.

**Реклама** – воздействие на потребителя путем распространения информации о потребительских свойствах товаров с целью создания спроса на них. Неличное представление товара или услуги (например, в СМИ) от имени известного спонсора.

**Рентабельность изделия** – соотношение прибыли и издержек производства продукции.

**Рентабельность производства** – отношение совокупной прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств предприятия.

**Ресурсная концепция стратегического управления.** Основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долгосрочной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы.

**Рыночная цена** – стоимость товара (работы, услуг), сложившаяся под влиянием соотношения спроса и предложения на рынке.

**Самоменеджмент.** Относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

**Сдельная оплата труда** – форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

**Себестоимость продукции** – выраженные в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию продукции.

**Сертификат** - документ, удостоверяющий качество товара и выдаваемый компетентными органами на основе экспертизы товара.

**Сертификат соответствия** – документ, подтверждающий соответствие сертифицированной продукции, процесса или услуги конкретному стандарту или другому нормативному документу.

**Сертификация продукции** – деятельность по подтверждению соответствия продукции определенным стандартам и техническим условиям и выдача документов, подтверждающих это соответствие.

**Сетевое планирование** – форма графического отражения содержания работ и продолжительности выполнения стратегических планов и долгосрочных проектов.

**Синтез**– творческий процесс созидания целого из составных элементов.

**Система** – 1) целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности и обладающее новыми свойствами, отсутствующими у элементов и частей его образующих; 2) объективная часть мироздания, включающая схожие и совместимые элементы, образующие особое целое, которое взаимодействует с внешней средой.

**Система взглядов на менеджмент**, парадигма управления. Концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.

**Система качества** – в международной системе стандартов качества совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством. В отечественной практике применяется термин «система управления качеством».

**Система управления производством** - совокупность взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих при их скоординированном взаимодействии реализацию производственными подразделениями поставленных целей.

**Система управления.** Подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

**Система.** Состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.

**Системный подход.** Общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

**Ситуационный анализ.** Процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - ситуационный подход, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - SWOT-анализ.

**Ситуационный подход в теориях лидерства.** Согласно этого подхода, эффективное лидерство предполагает необходимость учета ситуации - требуется разное поведение руководителя по отношению к своим подчиненным в зависимости от ситуации. Факторы ситуации - зрелость коллектива, количество времени для совершения действий по решению проблемы и др.).

**Ситуационный подход.** Концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

**Смета затрат** – сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно-хозяйственной деятельности в текущем году.

**Содержательные теории мотивации.** Психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных - иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

**Социокультурные факторы.** Для бизнеса это параметры внешней среды, описывающие, в первую очередь, отношение различных слоев общества на данный момент времени к товарам и услугам, производимым на рынке различными фирмами в сфере деятельности этого бизнеса.

**Специализация** – представляет собой форму общественного разделения труда, которая, развиваясь, обуславливает выделение и обособление отраслей, предприятий, цехов, участков, линий и отдельных рабочих мест.

**Направлению подготовки** – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

**Списочная численность работников** – численность работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

**Способ достижения какой-либо цели,** решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности.

**Способности.** Индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

**Спрос** – количество товаров, которое потребители готовы и в состоянии приобрести по рыночным ценам в течение определенного периода времени.

**Среда косвенного воздействия.** Факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т.п.

**Среда прямого воздействия.** Факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.

**Среднесписочная численность работников** – численность персонала предприятия, определяемая путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный период (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней периода.

**Ставка рефинансирования** – учетная ставка Центрального банка РФ за использование кредитных ресурсов.

**Стандарт** — нормативно-технический документ, устанавливающий нормы, правила и требования к разработке, изготовлению и эксплуатации продукции. Образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему.

**Стимул** – то, что воздействует на органы чувств человека и способный вызвать в нем какую-либо реакцию.

**Стратегические факторы успеха.** Речь идет о накопленных умениях фирмы, важных для данного рынка и позволяющих ей побеждать своих конкурентов. Один из таких стратегических факторов - уровень управленческой подготовки ее менеджмента.

**Стратегический альянс.** Совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы - совместные акции, обмен информацией. Пример - фирмы, занимающиеся предоставлением услуг Интернет и продажей компьютеров.

**Стратегическое видение.** Современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 - 15 лет.

**Стратегическое планирование.** Процесс разработки долгосрочной стратегии. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как оценка потенциала фирмы и анализ внешней среды. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта, о чем можно узнать, кликнув по термину.

**Стратегическое управление** – целенаправленные действия по обеспечению стабильного экономического роста предприятия.

**Стратегия функциональная.** Стратегия одного из структурных подразделений фирмы, которая обеспечивает фактическую реализацию общей стратегии фирмы. Соответственно можно выделить стратегию маркетинга, стратегию производства, стратегию НИОКР, стратегию по отношению к собственным кадрам и стратегию финансов.

**Стратегия.** Общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление долговременных конкурентных преимуществ (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самоменеджменте.

**Структура организации** – совокупность внутренних устойчивых связей элементов, обеспечивающих ее целостность и тождественность самой себе.

**Структура предприятия**— совокупность всех его служб и существующих между ними органических связей как по горизонтали, так и по вертикали.

**Структура управления** – совокупность устойчивых связей, объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах, обеспечивающих целостность управления и его тождественность самому себе, т. е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях.

**Субъект управления** – источник управленческого воздействия по функциям управленческой деятельности.

**Такт поточной линии** – интервал времени между последовательным выпуском двух деталей или изделий.

**Тарифная сетка** – соотношение в оплате труда работников в зависимости от их квалификации. Характеризуется числом тарифных разрядов и коэффициентов.

**Творчество.** Любая деятельность по созданию новых комбинаций из элементов опыта.

**Текущее управление** – обеспечение непрерывности и взаимосвязанности работы всех звеньев предприятия по выполнению текущего задания.

**Техническая подготовка производства** – это совокупность процессов научного, технического и организационно-экономического характера, направленных на разработку и освоение новых видов продукции, как в производстве, так и в эксплуатации.

Техническое перевооружение – замена старых производственных техники и технологии новыми без расширения производственных площадей.

**Технология производства** – методы, технические средства и система взаимосвязанных способов изготовления продукции или выполнения установленного вида работ.

**Технология.** Процесс преобразования «входов» системы в ее «выходы» (например, процесс преобразования на предприятии исходного сырья в товары и услуги). Точка безубыточности– точка, в которой доход от продажи произведенной продукции равняется издержкам по ее изготовлению.

**Тип производства** – комплексная характеристика организационно-технического уровня производства, представляющая собой совокупность номенклатуры продукции, объема производства, повторяемости продукции, выпуска однотипной продукции, характера

загрузки рабочих мест, типа используемого оборудования, квалификации рабочих, себестоимости продукции.

**Товар** – любой объект купли-продажи.

**Товарное производство** – изготовление товаров и оказание услуг не для собственного потребления, а для продажи.

**Товародвижение** – деятельность по планированию и контролю за перемещением товаров от производителя к потребителю с целью получения прибыли и удовлетворения запросов потребителей.

**Точка безубыточности.** Точка, в которой доход от продажи произведенной продукции равняется издержкам по ее изготовлению.

**Традиционная организационная теория** – исследует и специфицирует функции подразделений организации в условиях относительно стабильности целей, технологий управления и внешней среды.

**Трудоемкость продукции** – отношение затрат рабочего времени на производство выпускаемой единицы продукции (работ, услуг) к объему продукции.

**Удельная себестоимость** – средняя величина затрат предприятия на производство единицы продукции (услуг).

**Уникальное торговое предложение.** Торговое предложение, которое может сделать фирма, но которого нет у конкурентов. Причины этого могут быть самые разные - наличие уникальных специалистов, ограниченный доступ к сырью, Ноу-хау и др.

**Управление качеством.** Деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

**Управление персоналом.** Планирование, организация, мотивация и контроль по отношению к людским ресурсам.

**Управление по слабым сигналам.** Стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке - нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта: предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

**Управление предприятием.** Деятельность по координации различных ресурсов организации.

**Управление производством** – выбор основных параметров работы техники и применение технологий, определение объема выпуска продукции или оказания услуг, расстановка людей, организация подачи материалов и комплектующих изделий, инструментов, технической документации, обслуживание и ремонт машин и механизмов, контроль качества и т. д.

**Управление слушанием** (в самоменеджменте). Управление процессом восприятия информации органами слуха. Оптимизация данного процесса достигается подбором подходящей системы управления информационного восприятия для конкретной ситуации. Об этом можно прочитать в прилагаемой к термину статье.

**Управленческая информация** – совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и вне организации.

**Управленческие отношения** – 1) взаимосвязи и взаимозависимости элементов данной системы управления; 2) сложная социальная система связей между людьми, которая имеет место в процессе реализации функций управления.

**Управленческие технологии** – проявление социальных технологий, отражающее непосредственно управленческие процессы, состоящие в системном соединении научного знания, управленческих потребностей и интересов общества, целей и функций государственного управления, возможностей элементов управленческой деятельности.

**Управленческое консультирование.** Профессиональная деятельность в области предпринимательства, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления.

**Управляемая подсистема** – объект управления, исполняющий управленческое воздействие в процессе производственной деятельности предприятия.

**Управляющая подсистема** – субъект управления, вырабатывающий управленческое воздействие для управляемой подсистемы в процессе функционирования организации.

**Усиление слабых сигналов**– увеличение силы восприятия стратегически важной информации о рынке руководством фирмы при использовании менеджментом метода управления по слабым сигналам.

**Устойчивость организации** – способность организации сохранять себя и выполнять функции в состояниях, близких к равновесию, если из этого состояния она будет выведена влиянием факторов внешней и внутренней среды.

**Участок** - основное подразделение цеха.

**Физический износ** – утрата основными средствами первоначальной потребительной стоимости, ввиду чего они постепенно приходят в негодность, изнашиваются, устаревают и требуют замены новыми основными средствами.

**Финансовое планирование** – определение потребности в денежных средствах на осуществление запланированной деятельности, основных источников их поступления и финансовых потоков на предприятии.

**Финансово-промышленная группа** – диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций. Совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест. Финансовые (портфельные) инвестиции – вложение средств в ценные бумаги (формирование портфеля ценных бумаг).

**Фондовооруженность труда** – стоимостный показатель, характеризующий стоимость основных средств, приходящихся на одного работающего.

**Фондоотдача** – стоимостный показатель, характеризующий выпуск продукции на 1 шт. среднегодовой стоимости основных фондов.

**Фонды обращения** – часть оборотных средств, функционирующая в сфере обращения и включающая готовую продукцию на складе, товары отгруженные, денежные средства в незаконченных расчетах, а также свободные денежные средства на счетах и в кассе предприятия.

**Формы и системы заработной платы** – устанавливают связь между величиной заработной платы и количеством, и качеством труда работников предприятия и обуславливают определенный порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

**Формы оплаты труда** – методы организации заработной платы персонала предприятия в зависимости от экономических показателей и способов измерения затрат и результатов труда.

**Франшиза** (франц. franchise – льгота, вольность). 1) право на франчайзинг, то есть на создание коммерческого предприятия, торгующего продукцией старшего партнера; 2) предприятие, созданное на основе франчайзинга.

**Функции управления.** Составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации,

функция контроля и др.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от специальных функций, таких как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

**Функциональная организационная структура** – организационная структура предприятия, построенная по функциональному принципу. Каждое подразделение фирмы отвечает за выполнение какой-либо функции - за производство, маркетинг и т.п. Функциональная структура является основным кирпичиком в построении большинства других типов организационных структур - дивизиональных, проектных, матричных.

**Функциональная структура управления** – структура управления, при которой предполагается создание подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управленческой иерархии.

**Функция** – относительно самостоятельные участки работы, виды работ по управлению предприятием в целом, выделившиеся в процессе разделения труда в управлении.

**Функция контроля/оценки** (относится к общим функциям управления). Подпроцесс управления, включающий в себя следующие 4 этапа - установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

**Функция маркетинга** (относится к специальным функциям управления). Функция, в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. с целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей (в маркетинге широко распространена модель 4P - это те переменные маркетинга, которые поддаются изменению со стороны фирмы - товар, цена, методы продвижения и распространения товаров).

**Функция НИОКР** (относится к специальным функциям управления). Функция, в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля - основная сфера деятельности фирмы.

**Функция организации** (относится к общим функциям управления). Процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.

**Функция планирования** (относится к общим функциям управления). Подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (где мы находимся?), конечной цели (куда собираемся двигаться?) и пути достижения этой цели (как собираемся достичь поставленной цели?).

**Функция предпринимательства** (относится к специальным функциям управления). Функция, обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

**Функция производства** (относится к специальным функциям управления). Функция, обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде.

**Функция трансакций.** В данном случае речь идет о таких действиях, которые включаются в трансакции (или транзакции) - переговоры с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др. Смотри также издержки трансакционные.

**Функция управления** - обособленный вид управленческой деятельности, отличающийся от других характером выполняемых работ, используемой информации, профессиональным составом кадров и спецификой подготавливаемых решений. Совокупность действий,

относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления.

**Функция управления персоналом** (относится к специальным функциям управления). Данная функция обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.

**Функция финансов** (относится к специальным функциям управления). Следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухучете и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухучета - это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансы должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть и линейные задачи у финансиста - получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

**Характер.** Совокупность качеств личности, определяющих ее реагирование на жизненные обстоятельства. Черты характера проявляются в форме поведения человека в различных ситуациях. Технология самоменеджмента позволяет самому вырабатывать нужные черты характера.

**Целевая аудитория.** Группа потребителей, выступающая для фирмы как цель маркетинговых действий. Не следует забывать, что у вашей целевой группы может изменяться со временем не только образование, уровень притязаний, но даже духовные ценности.

**Цель** – прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией и на достижение которых направлена ее деятельность. Желаемый конечный результат или состояние, в то время как стратегия - это общий план достижения главных целей предприятия.

**Цена** – денежное выражение стоимости товара.

**Эволюция** – в широком смысле – представление об изменениях в обществе и природе, их направленности, порядке, закономерностях; в более узком смысле – представление о медленных, в отличие от революционных, постепенных количественных и качественных изменениях в объекте.

**Экономическая эффективность** – соотношение между затратами и результатами производственной деятельности предприятия. Предполагает производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов или достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

**Экономический закон.** Объективно существующая детерминированная взаимосвязь двух или более элементов какого-либо экономического процесса.

**Экономический ущерб** – включает упущенную выгоду, непроизводительные затраты и материальные потери.

**Эффект масштаба.** Повышение эффективности производства при росте численности предприятия, обусловленное применением более глубокого разделения труда и использованием более дорогостоящего оборудования.

**Эффект синергии.** Наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной из главных причин слияния двух или нескольких фирм.

**Эффективность деятельности организации** – совокупность количественных (экономический эффект) и качественных (социальный эффект) показателей, выраженных в производительности управленческого труда.

**Эффективность капитальных вложений** – показатель, определяемый как отношение эффекта, полученного в результате осуществления капитальных вложений, к их величине. Эффектом могут выступать прирост прибыли или национального дохода, экономия от снижения себестоимости.

**Эффективность объекта (организации)** – результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

**Эффективность производства** – соотношение результатов хозяйственной деятельности промышленного предприятия и затрат трудовых и материальных ресурсов. Существует система показателей для оценки эффективности производства: производительность, фондоемкость, материалоемкость продукции и обобщающий показатель – рентабельность.

**Эффективность управления (в организации)** – результат функционирования организации и процесса управления в виде взаимодействия управляемой и управляющей подсистем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления.

**Явочная численность работников** – численность работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует число целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).