

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент

2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Заломская Г.А.*

Экономические аспекты управленческой деятельности: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия.

Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

*Практическое занятие по теме «Современные проблемы экономического функционирования предприятия»*

Задача 1. Швейное предприятие реализует магазину партию из 40 изделий на сумму 22000 ден.ед., включая НДС на сумму 3667 ден.ед. При этом израсходованные при пошиве ткани, отделочные материалы, фурнитура были приобретены швейным предприятием у поставщиков на сумму 7000 ден.ед., включая НДС - 1167 ден.ед.

Определите:

1) добавленную на швейном предприятии стоимость в расчете на единицу продукции в сум-

ме;

- 2) сумму НДС в ден.ед, которая должна быть перечислена в бюджет;
- 3) НДС, перечисленный в бюджет, в процентах к добавленной стоимости.

Задача 2. На продукцию предприятия «Альфа» существует эластичность спроса по ценам, равная 1,6. Определите, какими могут быть последствия от снижения цены на продукцию предприятия на 2000 ден.ед., если до этого снижения объем продаж составлял 15 тыс. шт. по цене 20 тыс. ден.ед. /шт., а общие затраты - 150 млн ден.ед. (в том числе постоянные - 30 млн ден.ед.) на весь объем производства.

Как вы считаете: выгодно ли было бы предприятию «Альфа» снижение цены на 2000 ден.ед./шт., если бы уровень постоянных затрат составлял 50% от общих расходов?

*Практическое занятие по теме» Экономические аспекты функционирования обеспечивающей подсистемы»*

Задача 1. Фирма оказывает услуги по выполнению копировально-множительных работ. Копировально-множительная техника арендуется. Арендная плата за использование 6 копировальных машин 7500 ден.ед. в месяц. Плата за аренду помещений 5000 ден.ед. в месяц. Затраты на заработную плату обслуживающего персонала – 8500 ден.ед. в месяц, прочие постоянные затраты - 500 ден.ед. в месяц. Затраты на бумагу, красители и ремонт - 1,2 ден.ед. в расчете на копию. Цена одной копии 2 ден.ед.

Рассчитайте:

- 1) месячную точку окупаемости затрат в количестве копий и в денежном выражении;
- 2) валовую прибыль от реализации, если в течение месяца было продано 50000 копий;
- 3) новую точку окупаемости в случае удвоения арендной платы за использование помещений.

Задача 2. Предприятие выпускает кровельное покрытие. Себестоимость изготовления 1 м<sup>2</sup> покрытия 80 руб. Приемлемая для производителя рентабельность - 20% к затратам. Ежемесячный объем производства 9 тыс. м<sup>2</sup>.

Рассчитайте чистую прибыль от реализации продукции при условии 100%-го сбыта выпущенной продукции

*Практическое занятие по теме «Экономические затраты и результаты»*

Задача 1. Инвестиции в дебиторскую задолженность. В компании продажи в кредит составляют 500 тыс. руб. Период поступления денег - 90 дней. Себестоимость 50% от цены реализации.

Определите средние вложения в дебиторскую задолженность.

Задача 2.

Предприятие производит два вида продукции - А и Б. Затраты на их изготовление составляют, руб. на единицу продукции:

Виды затрат	Продукт А	Продукт Б
Сырье и основные материалы	30	50
Покупные комплектующие изделия	70	25
Топливо и энергия на технологические цели	9	10
Основная зарплата производственных рабочих	85	60

Дополнительная заработная плата производственных рабочих составляет 35% к основной. Отчисления на социальные нужды - 39,5% к суммам основной и дополнительной заработной платы.

Коммерческие расходы - 1% от производственной себестоимости.

Общий фонд заработной платы производственных рабочих 1200000 руб. в год. Общепроизводственные расходы - 2900000 руб., общехозяйственные расходы - 700000 руб. в год. Объем производства составляет: продукт А - 8000 изделий в год; продукт Б - 4800 изделий в год.

Определите полную себестоимость каждого вида продукции, если косвенные затраты по видам продукции распределяются пропорционально:

- 1) заработной плате производственных рабочих (основной и дополнительной);
- 2) доле вида продукции в общем объеме производства

*Практическое занятие по теме «Экономическая эффективность деятельности фирмы»*

Задание 1. Для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Произвести классификацию проблем, предприятия и города по сферам деятельности (экономические, административные, политические, психологические, социальные и т.п.), масштабам (стратегические, технические) и временным периодам (перспективные, текущие).
2. Установить причинно-следственные связи внешних и внутренних конфликтов целей.
3. Провести анализ экономической эффективности ПБОРФ по прилагаемым документам.

Содержание кейса: Одним из первых в Калининградской области (июль 1946 г.) была создана Пионерская база океанического рыболовного флота (ПБОРФ), основную часть работников которой составляют жители города Пионерского, да и практически вся администрация города, включая мэра - бывшие работники ПБОРФ.

За полувековую деятельность ПБОРФ превратилась в крупное эффективное предприятие, суда которого (свыше 100 вымпелов) ловили и перерабатывали рыбу и морепродукты практически во всех промысловых районах Мирового океана.

Система управления флотом включала в себя организацию экспедиций групп судов в отдаленные районы промысла, участие в работе смешанных компаний стран Африки и Латинской Америки, где кроме вылова осуществлялись операции снабжения топливом, водой, продовольствием, промысловым вооружением, судоремонт, подмена судозкипажей и др.

В акватории ПБОРФ был создан порт для обработки судов малого и среднего водоизмещения (ТОМ, СРТМ, СРТ, РС, МКТМ, МРТР, РКМРТ), оснащенный необходимыми причальными сооружениями, холодильником, складскими помещениями, крановым хозяйством, автопогрузчиками и автотранспортом и др.

Был построен судоремонтный цех, одним из первых перешедший на условия хозрасчета и бригадных подрядов.

Был создан современный рыбоперерабатывающий комплекс (консервы, пресервы, посол, копчение и др.), где широко использовались экспериментальные технологии АтланНИРО и Рыбтехцентра, велись НИОКР по аквакультуре (выращивание товарной рыбы — карп, форель в искусственных условиях - садках, прудах, чанах и др.). У причала стоит списанный БМРТ «Агат», выпускающий пресервы и консервы.

Строительный цех ПБОРФ систематически вводил в строй новые жилые массивы, и значительная часть жилого фонда города Пионерского, включая инженерные коммуникации, котельные и т.п., принадлежат ПБОРФ, кроме того, в ее социальный фонд входят дошкольные учреждения, пионерские лагеря, кафе и др.

Практически все жизнеобеспечение города Пионерского, включая его бюджет и занятость населения определяются ПБОРФ.

Радикальные экономические реформы, отсутствие соответствующего опыта серьезнейшим образом отразились на всей рыбной отрасли, и ПБОРФ в частности, приведя предприятие на грань банкротства.

К числу основных причин можно отнести как объективные, так и субъективные. Первые: резкий рост стоимости топлива и судоремонта, что привело к снижению эффективности работы судов в отдаленных районах промысла, старение флота, что повысило эксплуатационные затраты, общие неплатежи, отсутствие оборотных средств, нестабильность экономической и правовой базы страны и области, что резко ограничило возможности получения необходимых кредитов.

Вторые проявили себя по итогам приватизации, когда ПБОРФ, преобразованная в открытое акционерное общество, создала несколько дочерних фирм и значительную часть промыслового флота сдала в аренду, причем многие договора оказались неэффективными для предприятия.

Кроме того, прежняя администрация не обладала необходимым профессионализмом в решении проблем маркетинга, менеджмента, финансов и ценных бумаг, хозяйственного и международного права и т.п.

Тяжким бременем для предприятия оказалась социальная сфера, передача которой городу откладывалась из-за отсутствия у мэрии необходимых средств, а остродефицитный городской бюджет в полной мере определялся неплатежеспособностью предприятия.

Существенное сокращение работников ПБОРФ (более чем в 2 раза) привело к резкому усилению социальной напряженности в городе за счет увеличения числа безработных, платить пособие которым местное бюро занятости не в состоянии по причине отсутствия необходимых средств из-за неплатежеспособности предприятия.

Группа промысловых судов (свыше 10% списочного состава) была направлена в США на переоборудование, но отсутствие финансирования этих работ и даже их содержания там привело к повышению вероятности утери права собственности на них. В периодической печати, в том числе центральной, неоднократно освещались случаи ареста промысловых судов в иностранных портах и многомесячного пребывания там экипажей судов по причине задолженности ПБОРФ зарубежным компаниям.

Перемещение активной деятельности флота в промысловые районы Балтики будет эффективно лишь при оснащении его малотоннажными судами, для приобретения которых ПБОРФ не имеет средств, а главный их производитель (завод промыслового судостроения в г. Советске) недавно ликвидирован в результате банкротства.

Состояние ПБОРФ по уровню неплатежеспособности значительно превысило нормативы, по которым необходимо применить процедуру банкротства. Однако, вполне понятно к каким социально-политическим последствиям это может привести. Кроме того, даже весьма приближенная экономическая оценка возможных объемов финансовых поступлений при ликвидации предприятия свидетельствует о нецелесообразности такого шага, что подтверждается низкой эффективностью недавней сделки по продаже части судов.

Надо добавить, что на отмеченные социально-экономические проблемы наложились психологические (взаимоотношения мэрии города и администрации ПБОРФ), так, в период подготовки к отопительному сезону бюджет города не обеспечил оплату необходимого топлива, и мэрия через судебные инстанции потребовала от ПБОРФ погашения долгов. Счета предприятия были заблокированы, из-за чего нарушились сроки отправки группы судов на промысел трески в Баренцево море.

Поиски и достижение компромисса были трудными и длительными, куда включились СМИ, областная администрация, Госкомрыболовство и банки.

Общая оценка деятельности ОАО ПБОРФ, выполненная аудиторской фирмой, была неудовлетворительной.

Собрание акционеров сместило прежнее руководство ПБОРФ. В состав нового руководства вошли как прежние сотрудники предприятия (директора направлений, начальники отделов и служб), так и «со стороны». Распределение полномочий отражало деятельность в двух основных сферах - оперативное управление (исполнительный директор) и внешние связи, финансовый менеджмент, правовые аспекты (генеральный директор).

Стратегия деятельности нового руководства заключалась в разработке и обеспечении условий выхода из кризисной ситуации. На первом этапе стратегии началась разработка структуры управления ОАО ПБОРФ, для чего был заключен договор с БГА РФ (по итогам тендера среди нескольких фирм - разработчиков).

В основе подхода БГА РФ к разработке структуры была заложена идея формирования управленческой команды, которая не только будет создавать структуру для себя, но и обеспечит планомерную реализацию стратегии с необходимой ее корректировкой по мере изменения ситуации.

Первым шагом реализации указанной программы было проведение очередного Совета Капитанов в режиме проблемного семинара, где обсуждались предварительно разработанные участниками предложения по новой структуре управления и укрупненным блокам функций предлагаемых подразделений.

Целесообразность такого шага определялась психологической напряженностью взаимоотношений «море-берег», когда плавсостав во главе с капитанами судов считал, что штаты аппарата управления («берег») необоснованно велики, и их деятельность крайне неэффективна.

Следующим шагом было проведение еженедельных плановых совещаний руководителей управлений и служб так же в режиме проблемных семинаров, где обсуждались систематизированные предложения Совета Капитанов, оппонирование представителями береговых служб и различные варианты структур управления с соответствующим распределением сфер деятельности и укрупненных блоков функций. Всего таких вариантов было рассмотрено 7, последний был утвержден Советом директоров ОАО ПБОРФ

Необходимо еще раз подчеркнуть, что основной целью разработчиков структуры управления было формирование дееспособной, психологически совместимой рабочей команды, организованной на разработанных ими же целях, стратегии и политике развития предприятия, а структура должна выполнять роль инструментального средства достижения целей.

В процессе разработки структуры были проведены компьютерное психологическое тестирование участников команды с представлением соответствующих рекомендации квалифицированно-го психолога каждому участнику и всей команде в целом на психологическую совместимость и эффективность групповой работы.

Руководство ОАО с учетом результатов выполненных управленческих действий осуществило ряд радикальных шагов:

- ✓ была погашена задолженность по зарплате и ее выплата приняла регулярный характер;
- ✓ несмотря на тяжелое финансовое состояние предприятия началась реализация крупномасштабной программы по компьютеризации управления, для чего был проведен тендер между фирмами-разработчиками программного и технического обеспечения, и фирма-победитель приступила к привязке подсистемы бухгалтерского учета с обучением персонала. Однако, вскоре после смены главного бухгалтера произошла переориентация на другую фирму;
- ✓ для экипажей судов были разработаны показатели соревнования, и по результатам рейсов подводились итоги со всеми атрибутами, присущими старым добрым временам;
- ✓ резко ужесточились требования к производственной дисциплине, по каждому случаю кражи продукции или материалов возбуждалось уголовное дело, охрана территории была поручена специальной службе, ужесточился пропускной режим;
- ✓ была разработана программа анализа мест затрат и резкого их снижения, причем не только по отходам продукции, расходу топлива, но и затратам по средствам коммуникаций, так, например, было принято решение о замене телефонных переговоров с зарубежными фирмами на передачу факсов в ночное время;
- ✓ сокращение штатов проводилось таким образом, чтобы оставить работников не только высокой квалификации, но и прежде всего жителей г. Пионерского;
- ✓ для учеников старших классов школы г. Пионерского начали проводить факультативные занятия силами своих специалистов и преподавателей БГА с ориентацией их на поступление в этот вуз и последующее трудоустройство в ПБОРФ;
- ✓ были разработаны квалификационные требования к специалистам, где необходимым условием являлись знание английского языка и умения работать на компьютере, причем первая группа выпускников БГА (судоводители, радисты, судомеханики) была принята на работу с учетом указанных требований;
- ✓ успехи промысловых экспедиций по лову трески и креветки привели к улучшению финансового положения (за 1 полугодие 1995 г. общий долг снизился в 4 раза - с 43 до 10 млрд. руб.), что обеспечило благоприятную обстановку в получении банковских кредитов и квот на вылов в продуктивных районах промысла;
- ✓ наполнение местного бюджета позволило преодолеть проблему подготовки отопительного сезона, и жители г. Пионерского имеют все необходимые коммунальные услуги;
- ✓ прошедшие выборы в органы местного самоуправления подтвердили поддержку избирателей прежнего мэра.

#### Баланс предприятия

на 1 июля 1995 г.

Предприятие, организация

Отрасль (вид деятельности)

Орган управления государственным имуществом

АО ПБОРФ

добыча и обработка рыбы

АООТ по ОКПО

Единица измерения  
 Адрес  
 Дата высылки  
 Дата получения  
 Срок получения

тыс. руб.  
 г. Пионерский  
 25.07.95  
 25.07.95  
 30.07.95

АКТИВ	код стр.	На начало года	На конец года
<b>1.Основные средства и прочие внеоборотные активы</b>			
Основные средства		420079694	
первоначальная (восстановительная) стоимость * (01,0,3)	020	190914566	363183334
износ (02)			
остаточная стоимость	021	229165128	171108670
Оборудование к установке: (07)	022		192074664
- незавершенные капитальные вложения (08,61)	030	886400	225355
- долгосрочные финансовые вложения (06)	040		960590
Итого по разделу 1		62804218	
<b>2.Запасы и затраты</b>	050	292855746	62802100
Производственные запасы (10,15,16)	080		2559627709
Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы:		244491	
- первоначальная стоимость * (12,16)	100		1718892
- износ (13)			
- остаточная стоимость	110	278698	
Незавершенное производство (20,21,23,29,30,36,44)	120		1100993
Расходы будущих периодов (31)	121		130739
Готовая продукция (40)	122		970254
Товары (41)			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19)	130	1252	1572
	140		40352
Итого по разделу 2	150	2772	2623532
<b>3.Денежные средства, расчеты и прочие активы</b>	162		2772
Товары отгруженные (45)			
Расчеты с дебиторами:	175	146079	154269
- за товары и услуги (62,76)	180	673292	5511643
- с дочерними предприятиями (72)			
- с персоналом по прочим операциям (73)			
- с прочими дебиторами	199	2184269	7930916
Краткосрочные вложения			
Денежные средства:	200	7918226	12696296
- касса (50)	220		3509136
- расчетный счет (51)	240	21706	5660
- валютный счет (52)	250	1925066	1656907
- прочие денежные средства (53,56,67)	270		2596
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу 3	280	18817	24264
Убытки:	290	180	59
- прошлых лет (88)	300	567400	328165
- отчетного года	310	56283	40848
	320	7309567	8022825
БАЛАНС (сумма строк 080, 180, 330, 340, 350)	330	20001514	34217665
	340	14090316	14090316
	350		10646980
	360	327620868	320429313

ПАССИВ	код стр.	На начало года	На конец года
<b>1.Источники собственных средств</b>			
Уставный капитал (85)	400	279763	279763
Добавочный капитал (87)	401	297572723	288137176



ПАССИВ	код стр.	На начало года	На конец года
Итого по разделу 1	480	297852486	288416939
<b>2.Расчеты и прочие пассивы</b>			
Расчеты с кредиторами:			
- за товары, работы и услуги (60,76)	630	1936631	1923598
- по оплате труда (70)	650	961035	806624
- по социальному страхованию и обеспечению (69)	660	938137	1208642
- с дочерними предприятиями (78)			
- по внебюджетным платежам (67)	680		26076
- с бюджетом (68)	690	251780	262512
- с прочими кредиторами	700	8161716	8566305
Доходы будущих периодов (83)	710	13703894	12995667
Итого по разделу 2	730	3815189	6222950
	770	29768382	32012374
БАЛАНС (сумма строк 480 и 770)	780	327620868	320429313

\* Данные по этим строкам в валюту баланса не входят

#### Отчет о финансовых результатах и их использовании

с 1 января по 30 июня 1995

Предприятие, организация АО «ПБОРФ»

Отрасль (вид деятельности) Добыча и обработка рыбы

Наименование	Код стр.	Прибыль	Убытки (расходы)
Выручка (налоговый доход) от реализации продукции (работ, услуг)	010	7223099	
Налог на добавленную стоимость	015		2897172
Затраты на производство реализованной продукции (работ, услуг)	040		8856158
Результат от реализации	050		4530231
Результат от прочей реализации	060	761328	
Доходы и расходы от внеоперационных операций	070	3818328	10696405
в том числе:			
по ценным бумагам от долевого участия в совместных предприятиях	071	137288	
курсовые разницы по операциям в иностранной валюте	072	1593131	1253736
<b>ИТОГО ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b>	<b>080</b>	<b>4579656</b>	<b>15226636</b>
<b>БАЛАНСОВАЯ ПРИБЫЛЬ И УБЫТОК</b>	<b>090</b>		<b>10646980</b>

#### *Практическое занятие по теме «Управление развитием фирмы»*

##### Задание 1.

Задание для разбора реальной ситуации (кейса):

1. Обсудите причины, которые побуждают предприятие искать новые инвестиционные возможности.
2. Выявите плюсы и минусы при инвестировании в производство оплавленных кирпичей. Изложите свою точку зрения с позиции стратегической и текущей деятельности.
3. Что представляет собой инвестиционная политика завода?
3. Обсудите схему оценки жизнеспособности проекта.
4. Проведите оценку качественных показателей модели оценки жизнеспособности проекта с точки зрения «слабых сторон».
5. Проведите анализ чувствительности проекта к различным факторам.

Содержание кейса: Реутовский кирпичный завод (РКЗ) является акционерным обществом, специализирующимся на производстве кирпичей и кирпичных блоков для строительной промышленности. Компания расположена в городе Реутов Московской обл. приблизительно в 20 км от Москвы.

РКЗ создан в 1931 г. как государственное предприятие по производству кирпичей и кирпичных блоков для Московского регионального комитета по строительству. Организационно он являлся частью Московской областного объединения «Мособлпромстрой».

Имущество РКЗ включало в себя завод по производству кирпичей; цех, производивший кирпичные блоки для наружных стен, а также оборудование для производства специальных кирпичных блоков, используемых для возведения внутренних перегородок. Также существовало множество вспомогательных цехов для производства электроэнергии, для ремонта, а также для хранения и подготовки сырья. РКЗ, как и большинство других советских государственных предприятий, содержал также большое количество объектов социальной сферы, включая детский сад, летний лагерь и более 18 000 кв.м жилплощади для работников.

Двумя основными потребителями продукции РКЗ были Отдел промышленного строительства Московской области и Отдел жилищного строительства Московской области, сумма сбыта которых составляла 70% продаж. Поскольку оба Отдела зависели от государственных бюджетных ассигнований, РКЗ часто сталкивался с задержками платежей. Таким образом, продавая продукцию предприятиям, занимающимся промышленным и жилищным строительством, РКЗ испытывал большое влияние сезонных перепадов в своей деятельности.

В апреле 1993 г. на основании закона РФ РКЗ был приватизирован. Начальный этап приватизации включал в себя выпуск акций. 40% акций оказались в Московском областном фонде имущества, а 60% акций - у членов трудового коллектива.

Второй этап приватизации был предпринят в декабре 1993 г. Была создана тендерная документация, на основании которой 30% акций должны были быть проданы Московским областным фондом имущества. Условия тендерного предложения были направлены на приобретение «стратегического инвестора», который привнес бы свой опыт и инвестиционный капитал для дальнейшей модернизации РКЗ. От инвестора требовалось вложить приблизительно 1-2 млн. долл. для обновления и улучшения основных средств, а также предоставить техническую и управленческую помощь в производстве, продвижении товаров на рынок и в области маркетинга. Частью создания совместного предприятия являлась передача объектов социального назначения в муниципальную собственность города Реутов.

Возможность инвестиций в РКЗ привлекла внимание канадской компании «Ле Брек», специализирующейся по производству строительных материалов и занимающейся также инженерными проектами. «Ле Брек» согласился инвестировать 2 млн. долл. в течение двух лет. Предложение было одобрено и вступило в силу в декабре 1993 г.

Появившееся совместное предприятие предприняло ряд новых инициатив. Было закуплено оборудование для модернизации линии по производству кирпичных блоков для внутренних перегородок, приобретена и установлена линия для производства легких кирпичей, создан новый отдел торговли и маркетинга для расширения круга покупателей и увеличения доли рынка, основан центр услуг клиентам для предоставления информации об использовании как продукции РКЗ, так и продукции «Ле Брек».

Компания также была заинтересована в росте совместного предприятия путем создания родственных производственных линий. Первая серьезная инициатива была предпринята в конце 1994 г. Это было предложение о производстве оплавленных кирпичей для декоративно-защитной облицовки. Эта инициатива была предпринята с учетом основной рыночной тенденции, которая заключалась в увеличении спроса на кирпичи высшего качества специального назначения.

Предложение по производству оплавленных кирпичей

Поскольку оплавленные кирпичи могут быть использованы на последней стадии любого строительства, то производственная линия по выпуску оплавленных кирпичей должна была бы стать весьма выгодной для РКЗ. Линия по производству оплавленных кирпичей должна иметь мощность выпуска 22 кирпича в мин. Учитывая возможности предприятия, руководство РКЗ предполагало, что линия будет работать в одну смену, 7 час. в день, 250 дней в год. Руководство считало, что прибыль за каждый произведенный и проданный кирпич составит 340 рублей, хотя были некоторые сомнения, что эта оценка может оказаться завышенной на 20%.

Линия по производству оплавленных кирпичей должна была быть установлена на свободной

территории завода. Для этого требовалось произвести расходы на покупку, доставку и установку оборудования, подготовительные работы на территории, отведенной под производственную линию и строительно-монтажные работы, которые следовало произвести до поставки оборудования. Затраты включали оплату труда персонала и оперативные расходы. Оценочные затраты приведены ниже (все суммы в ам. долл.).

1	Капитальные затраты	
	стоимость производственной линии	276000
	запасные части	16000
	транспортные расходы	31000
	стоимость установки оборудования	13000
	Всего капитальных затрат	336000
2	Расходы на персонал и другие единовременные расходы, относящиеся к инвестициям	
	заработная плата специалистов по установке	66000
	другие расходы на персонал	66000
	непредвиденные расходы	12000
	Всего затрат, не связанных с оборудованием	144000
3	Подготовка площади и монтаж	131000
	ИТОГО	611000

#### Финансирование проекта

Руководство РКЗ занималось оценкой инвестиционного предложения по финансированию производства оплавленных кирпичей. Предложение включало получение кредита в канадском банке в сумме 276 000 ам. долл. и финансирование оставшейся части проекта из прибыли, получаемой РКЗ. Предполагаемый срок кредита составлял два года по ставке 10% годовых. В течении первого года никаких платежей по кредиту не предусматривалось, но в течении второго года сумма должна погашаться равными долями поквартально. Все необходимые средства (611000 ам. долларов) требовались до начала осуществления проекта.

#### Вопросы, требующие внимания руководства

Руководство РКЗ было озабочено тем, сможет ли прибыль от новой линии обеспечить возврат кредита и насколько она может превысить финансовые затраты. Руководство также знало, что при осуществлении проекта часть прибыли должна пойти компании и ее акционерам. Было неясно, какую отдачу ожидали от инвестиций в производство оплавленных кирпичей компания «Ле Брек» и другие акционеры, однако руководство предприятия считало, что следует обеспечить 20% прибыли. Вопрос об уровне прибыли также был очень важен для компании «Ле Брек», т.к. она гарантировала возратить кредит в том случае, если РКЗ не сможет сделать это самостоятельно.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по дисциплине, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения обучающимися конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего обучающимся рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить

те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Обучающимся предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен обучающемуся, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности обучающегося.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний обучающихся, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:*

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

*Описание последовательности действий студента*

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

*Рекомендации по работе с литературой*

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

*Советы по подготовке к зачету*

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повторение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков

самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждого практического задания по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения - воспользоваться дополнительной литературой. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.