

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кислова Е.Н., Шеламкова Н.Ю.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие для проведения практических занятий и выполнения самостоятельной работы для бакалавров направления подготовки 19.03.03 Продукты питания животного происхождения Профиль Технология мяса и мясных продуктов

Брянская область  
2017

**УДК 631.1:339.138 (076)**

**ББК 65.290-2**

**К 44**

Кислова Е.Н., Шеламкова Н.Ю. Организация и менеджмент. Учебное пособие для проведения практических занятий и выполнения самостоятельной работы для бакалавров направления подготовки 19.03.03 Продукты питания животного происхождения Профиль Технология мяса и мясных продуктов. - Брянск: Издательство БГАУ, 2017. – 52 с.

Рекомендовано учебно-методической комиссией Института ветеринарной медицины и биотехнологий Брянского государственного аграрного университета, протокол № 9 от 31.05.2017 г.

Рецензенты: доцент кафедры менеджмента, к.э.н., Подольникова Е.М.,

©ФГБОУ ВО БГАУ, 2017  
© Кислова Е.Н., 2017  
© Шеламкова Н.Ю., 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Тема 1. Организация планово-экономической работы на предприятии .	6
Тема 2. Организация и анализ использования основных и оборотных средств мясоперерабатывающих предприятий	8
Тема 3. Организация и анализ использования трудовых ресурсов мясоперерабатывающих предприятий	11
Тема 4. Организация материального стимулирования работников предприятия	13
Тема 5. Анализ затрат и результатов деятельности производственных подразделений предприятия	14
Тема 6. Организация и анализ использования финансовых ресурсов предприятия	15
Тема 7. Сущность и содержание менеджмента	17
Тема 8. Функции менеджмента	19
Тема 9. Организационные структуры управления, в т.ч. на мясоперерабатывающих предприятиях	20
Тема 10. Решения в менеджменте	25
Тема 11. Управление персоналом	29
Тема 12. Система мотивации труда	31
Тема 13. Организация и управление работой с производственной документацией	33
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА	35
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	51

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях современного развития рыночной экономики возрастает роль всесторонне подготовленных высококвалифицированных бакалавров направления подготовки 36.03.02 Зоотехния Профиль Технология производства продуктов животноводства (по отраслям).

Чтобы достичь мировоззренческой зрелости, нравственного совершенства, высокой духовной культуры, развития творческих способностей человека, необходимы не только разносторонние знания, образованность, но и постоянное стремление к обновлению и пополнению знаний, приобретению новых умений и навыков самообразования.

Самостоятельная работа по своей сути предполагает максимальную активность обучающегося. Она проявляется и в организации работы, и в использовании целенаправленного восприятия, переработке, закреплении, применении знаний, в сознательном стремлении превратить усваиваемые знания в личные убеждения, неуклонно руководствоваться ими в повседневной деятельности.

Самостоятельная работа включает самые разнообразные виды: подготовку к текущим аудиторным занятиям; самостоятельное изучение отдельных разделов дисциплины, предусмотренное рабочей программой; выполнение индивидуальных заданий; подготовку рефератов и докладов; подготовка к аттестации и т.д.

Важная роль в этом процессе принадлежит практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Организация и менеджмент».

При изучении данной дисциплины бакалавр должен обладать следующими компетенциями:

### **ОК-3**

Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

### **ПК-5**

Способностью организовать входной контроль качества сырья и вспомогательных материалов, производственный контроль полуфабрикатов, параметров технологических процессов и контроль качества готовой продукции

### **ПК-6**

Способностью обрабатывать текущую производственную информацию, анализировать полученные данные и использовать их в управлении качеством продукции

### **ПК-13**

Владением современными информационными технологиями, готовностью использовать сетевые компьютерные технологии и базы данных в своей предметной области, пакеты прикладных программ для выполнения необходимых расчетов

### **Знать:**

- теоретические основы экономических наук, способствующие развитию общей культуры и социализации личности, приверженности к этическим ценностям;
- основы организации входного контроля качества сырья и вспомогательных материалов, производственного контроля полуфабрикатов, параметров технологических процессов и контроля качества готовой продукции;
- теоретические основы обработки текущей производственной информации и анализа полученных данных, теоретических основ управления качеством продукции
- основы современных информационных технологий и баз данных в своей предметной области

### **Уметь:**

- применять экономическую терминологию, лексику и основные экономические категории; применять инструментарий экономического исследования для анализа социально-экономических процессов и оценки экономической политики;

- организовать входной контроль качества сырья и вспомогательных материалов, производственный контроль полуфабрикатов, параметров технологических процессов и контроль качества готовой продукции;

- обрабатывать текущую производственную информацию, анализировать полученные данные и использовать их в управлении качеством продукции

- использовать сетевые компьютерные технологии и базы данных в своей предметной области;

**Владеть:**

- правилами принятия экономически ответственных решений в различных жизненных ситуациях, профессиональной и общественной деятельности;

- навыками организации входного контроля качества сырья и вспомогательных материалов, производственного контроля полуфабрикатов, параметров технологических процессов и контроля качества готовой продукции;

- навыками обработки текущей производственной информации, анализа полученных данных и использования их в управлении качеством продукции

- современными информационными технологиями, пакетами прикладных программ для выполнения необходимых расчетов

## Тема 1. Организация планово-экономической работы на предприятии

### Вопросы для обсуждения

1. Какие выделяют формы планирования?
2. Каковы способы составления планов?
3. Охарактеризуйте принципы планирования.
4. В чем суть стратегического планирования?
5. Чем отличается стратегическое планирование от текущего?
6. Какие типы планов должны разрабатывать руководители для ежедневного контроля за производственным процессом?

### Тестовые задания

#### 1. Планирование- это:

- а) процесс определения целей фирмы и выбора способов их достижения;
- б) процесс определения сильных и слабых сторон предприятия;
- в) анализ эффективности деятельности фирмы в долгосрочном периоде;
- г) оценка эффективности нововведений на основе исчисления текущих затрат.

#### 2. Установите соответствие между классификациями планов и их видами

1. По горизонтали планирования	а) стратегические, тактические, оперативные, инвестиционные, бизнес планы
2. По типам целей	б) планы исследований и разработок (НИР, ИКР), производства, маркетинга, сбыта, финансирования
3. По содержанию хозяйственной деятельности	в) корпоративные планы, планы предприятия, планы бригады
4. По обязательности плановых заданий	г) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
5. По уровню производственной структуры	д) директивные, индикативные

#### 3. Тактическое планирование предполагает:

- а) планы распределения ресурсов предприятия в процессе реализации стратегических целей;
- б) создание и освоение новых производственных мощностей;
- в) разработку плана мероприятий по захвату и расширению рынков сбыта;
- г) все вышеперечисленное

#### 3. Установите соответствие между методами планирования и их определениями

1. Балансовый метод	а) используется при планировании показателей плана, изучении их динамики и количественного размера факторов, на них влияющих
2. Экспертный метод	б) используется при разработке стратегического плана предприятия, основывается на целях планирования
3. Экономико-математический метод	в) основывается на составлении потребности и наличия материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов
4. Нормативный метод	г) основывается на методах моделирования
5. Расчетно-аналитический метод	д) основывается на выяснении мнения специалистов- экспертов по существу какой-либо проблемы планирования
6. Программно-целевой метод	е) это способ расчета технико-экономических показателей на основе установленных норм и нормативов

#### 4. Система планирования деятельности предприятия - это:

- а) подсистема организационной системы управления фирмой, определяющая позиции присутствия фирмы на целевом рынке, направление, пропорции и темпы развития предпринимательской деятельности;
- б) совокупность планов перехода к энергосберегающим технологиям;
- в) совокупность планов, которые сориентированы на достижение основных целей и выполнение задач фирмы в установленное время;
- г) система планов финансирования деятельности фирмы.

#### 5. Годовой плановый производственно-финансовый документ, включающий разделы производства, себестоимости и реализации продукции, - это:

- а) бизнес-план;
- б) производственная программа;
- в) маркетинговый план;
- г) стратегия

#### Управленческая ситуация для анализа

Руководство комбината по производству продукции мясопереработки было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству комбината согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством комбината, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства продукции мясопереработки.

**Проблема:** Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед комбинатом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития мясоперерабатывающего комбината.

#### Задание 1. Составление бизнес-плана производства продукции мясопереработки

**Цель задания:** составить бизнес-план производства продукции мясо переработки

**Условия и методика выполнения:** на основании имеющихся данных, по предложенной структуре, составить бизнес-план производства продукции мясо переработки

#### Структура бизнес-плана

##### 1. Резюме.

В данном разделе бизнес-плана указать краткую информацию о проекте, его цель, сроки осуществления, затраты на осуществление и среднегодовую прибыль.

##### 2. Характеристика продукции.

В данном разделе необходимо указать ассортимент выпускаемой продукции.

##### 3. Анализ рынка.

В данном разделе необходимо сделать анализ рынка выпускаемой продукции.

##### 4. Технология и план производства.

В данном разделе необходимо рассмотреть процесс производства и его особенности, технологию производства, потребность в помещениях, оборудовании и персонале.

##### 5. Расчет затрат и финансовый план.

Расходы и доходы предприятия представить в форме таблицы (таблица 1)

Таблица 1

## Расходы организации

Расходы	Общая стоимость за год, тыс. руб.
Аренда помещения	
Подключение к коммуникациям	
Затраты на рекламу	
Покупка оборудования	
Фонд заработной платы	
Итого	

Таблица 2

## Доходы организации

Вид продукции	Средняя себестоимость 1 кг руб.	Средняя цена реализации 1 кг руб.	Примерная структура товарной продукции, %	Прибыль, руб. за 1 кг
Продукция по видам				

## 3. Статьи для калькулирования себестоимости.

**6. План сбыта.**

Структуру продуктового портфеля целесообразно представить в виде таблицы

Вид продукции	Примерная структура товарной продукции, %
Продукция по видам	

Заканчивается составление бизнес-плана юридическим планом, в котором обосновывается выбор той, или иной организационно-правовой формы для его реализации.

**Тема 2. Организация и анализ использования основных и оборотных средств  
мясоперерабатывающих предприятий  
Организация и анализ использования основных средств**

**Вопросы для обсуждения**

1. Какие объекты входят в состав основных фондов предприятия?
2. В каких показателях осуществляют учет и оценку основных фондов?
3. Что такое износ основных фондов? Назовите виды износа.
4. Перечислите основные методы начисления амортизации.

**Тестовые задания****1. К основным средствам относятся:**

- а) производственные здания, сооружения;
- б) оборудование, используемое при производстве;
- в) капитальные вложения в улучшение земель;
- г) долгосрочные финансовые вложения

**2. К основным производственным фондам относятся:**

- а) здания производственных цехов;
- б) здания жилого фонда;
- в) транспортные средства;
- г) сооружения

**3. Источниками погашения затрат на амортизацию являются:**

- а) балансовая прибыль
- б) чистая прибыль;

- в) себестоимость;
- г) основной капитал.

**4. В балансовую стоимость основных средств включаются затраты;**

- а) на приобретение, или строительство;
- б) на монтаж;
- в) на обучение персонала;
- г) на доставку;
- д) на капитальный ремонт.

**5. В состав пассивной части основных производственных фондов включатся:**

- а) здания производственных цехов;
- б) жилые здания;
- в) сооружения;
- г) передаточные устройства;
- д) транспортные средства.

**Задание 3. Организация и анализ использования основных средств**

**Цель задания:** изучить организацию и проанализировать использование основных средств организации в динамике за три года.

**Условия и методика решения**

На основе данных годовой бухгалтерской отчетности изучить организацию и проанализировать использование средств в организации. Расчеты представить в виде таблиц.

Таблица 3

Размер и структура основных средств на конец года

Показатели	20__ г.		20__ г.		20__ г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Стоимость основных средств		100		100		100
из них: здания, сооружения и передаточные устройства						
машины и оборудования						
транспортные средства						
производственный и хозяйственный инвентарь						
рабочий скот						
продуктивный скот						
многолетние насаждения						
другие виды основных средств						

К показателям экономической эффективности использования основных средств относятся:

- фондоотдача;
- фондоемкость;
- рентабельность использования основных средств.

Обеспеченность предприятия основными средствами и эффективность их использования необходимо отразить в таблице 4.

Обеспеченность предприятия основными средствами и эффективность их использования

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г. в % к 20__ г.
Фондообеспеченность, тыс. руб.				
Фондовооруженность, тыс. руб.				
Фондоотдача, руб.				
Фондоемкость, руб.				
Рентабельность использования основных средств, %				

В процессе анализа необходимо выявить динамику и причины изменения показателей обеспеченности и эффективности использования основных средств на предприятии.

### Организация и анализ использования оборотных средств

#### Вопросы для обсуждения

1. Каков состав оборотных средств предприятия?
2. Источники формирования оборотных средств предприятия.
3. Как определяют норматив оборотных средств на производственные запасы?
4. Как определяют уровень использования оборотных средств?

#### Тестовые задания

#### 1. Оборотные средства по экономическому содержанию (месту обращения классифицируются):

- а) на оборотные производственные фонды и фонды обращения;
- б) на денежные средства и производственные запасы;
- в) на денежные средства и предметы труда;
- г) на оборотные активы и вне оборотные активы.

#### 2. К показателям эффективности использования оборотных средств относят:

- а) скорость оборота и сумму ОС, приходящихся на 1 руб. реализованной продукции;
- б) длительность оборота в днях и коэффициент оборачиваемости;
- в) характер производства, масштаб выпуска, номенклатуру, степень освоения; объем реализованной продукции и ОС;
- г) коэффициент оборачиваемости и объем реализованной продукции.

#### 3. В состав оборотных производственных фондов предприятия входят материально-вещественные элементы:

- а) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий, запасных частей, топливо, незавершенное производство, расходы будущих периодов;
- б) станки, агрегаты, приспособления, тара, стеллажи;
- в) готовая продукция, денежные средства в кассе, на расчетном счете предприятия;
- г) прибыль предприятия, задолженность поставщиков.

#### 4. В состав оборотных средств предприятия входят:

- а) запасы материалов, запасных частей, топлива, готовой продукции на складе;
- б) оборотные фонды и фонды обращения;
- в) незавершенное производство, готовая продукция на складе;
- г) производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов, фонды обращения;
- д) оборудование цехов, готовая продукция на складе.

#### 5. Какие из нижеперечисленных оборотных средств являются нормируемыми:

- а) готовая продукция;
- б) денежные средства;

- в) незавершенное производство;  
г) производственные запасы.

### Задание 3. Организация и анализ использования оборотных средств

**Цель задания:** изучить организацию и проанализировать использование оборотных средств организации в динамике за три года.

#### Условия и методика решения

На основе данных годовой бухгалтерской отчетности изучить организацию и проанализировать использование оборотных средств в организации. Расчеты представить в виде таблиц.

Размер и структуру оборотных средств в динамике за три года целесообразнее привести в таблице 5.

Таблица 5

Размер и структура оборотных средств на конец года

Показатели	20__ г.		20__ г.		20__ г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Запасы						
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям						
Дебиторская задолженность						
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)						
Денежные средства и денежные эквиваленты						
Прочие оборотные активы						
<b>Итого оборотных средств</b>		100		100		100

В процессе анализа размера и структуры оборотных средств необходимо исследовать изменения показателей в динамике за три года и привести причины данных изменений.

Эффективность использования оборотного капитала характеризуется следующими показателями (табл. 6).

Таблица 6

Эффективность использования оборотного капитала

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г. в % к 20__ г.
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств				
Коэффициент закрепления (загрузки) оборотных средств				
Среднесуточный оборот капитала, тыс. руб.				
Продолжительность одного оборота, дней				
Материалоотдача, руб.				
Материалоемкость, руб.				

### Тема 3. Организация и анализ использования трудовых ресурсов мясоперерабатывающих предприятий

#### Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение рабочей силы.
2. Что такое трудовые ресурсы и кадры предприятия?
3. Как классифицируется персонал предприятия?
4. Что характеризует производительность труда?
5. Какими показателями определяется производительность труда?
6. Назовите резервы роста производительности труда.

### Тестовые задания

#### 1. Структура трудовых ресурсов отражает распределение:

- а) по профессиям;
- б) по степени тяжести труда;
- в) по образованию;
- г) по возрасту.

#### 2. Основными характеристиками персонала предприятия являются:

- а) состав;
- б) численность;
- в) структура.

#### 3. Выберите показатели оценки трудовых ресурсов

- а) численность явочная;
- б) численность списочная;
- в) численность среднесписочная в месяц;
- г) численность среднесписочная в смену;
- д) численность явочная в смену.

#### 4. Какую из категорий не выделяют при классификации трудового персонала фирмы:

- а) рабочие;
- б) руководители;
- в) специалисты;
- г) обслуживающий персонал;
- д) служащие.

#### 5. Ответственность предприятия перед наемными работниками вызывает необходимость:

- а) выбор рационального метода ценообразования на продукцию;
- б) осуществление автоматизации производства;
- в) создание условий безопасного и высокопроизводительного труда;
- г) проведения маркетинговых исследований.

### Задание 1. Анализ использования трудовых ресурсов

**Цель задания:** проанализировать использование трудовых ресурсов мясоперерабатывающего предприятия.

**Условия и методика решения:** на основе данных годовой бухгалтерской отчетности проанализировать использование трудовых ресурсов мясоперерабатывающего предприятия. Расчеты представить в виде таблиц.

При анализе рассмотреть изменение численности и структуры работников в динамике за три года (Таблица 7). Проанализировать причины, которые привели к данным изменениям. Эффективность использования рабочей силы оценить посредством показателей, приведенных в таблице 8.

Таблица 7

Численность и структура работников предприятия

Категории работников*	Численность, чел.			Структура, %		
	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
По организации всего				100	100	100
в том числе:						

## Производительность труда на предприятии

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	20__г. в % к 20__г.
Произведено в расчете на 1 работника валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.				
Получено в расчете на 1 работника, тыс. руб.: - денежной выручки				
- чистой прибыли				

**Тема 4. Организация материального стимулирования работников предприятия****Вопросы для обсуждения**

1. Понятие, принципы и элементы материального стимулирования.
2. Формы, виды и системы оплаты труда.
3. Тарифная система оплаты труда.
4. Оплата труда и материальное стимулирование руководителей, специалистов и служащих.

**Тестовые задания****1. Повременная оплата-это:**

- а) оплата работнику за выполнение своих должностных обязанностей;
- б) оплата за нормативное или фактически отработанное исполнителем рабочее время за определенный период времени;
- в) оплата за выполненную норму рабочего времени;
- г) оплата за выполненный объем работы.

**2. Сдельная форма оплаты труда - это:**

- а) оплата труда работнику за выполнение нормы выработки;
- б) оплата труда за произведенную продукцию определенного вида;
- в) оплата труда работника или трудового коллектива за выполненный объем продукции, работы или услуги;
- г) оплата труда за количество и качество труда.

**3. Основные функции оплаты труда;**

- а) воспроизводственная, регулирующая, учетно-измерительная;
- б) стимулирующая, регулирующая, социальная;
- в) воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая;
- г) воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая, социальная, учетно-производственная.

**4. К элементам тарифной системы оплаты труда не относят:**

- а) тарифную сетку;
- б) районный коэффициент;
- в) тарифный коэффициент;
- г) тарифную заработную плату;
- д) тарифную ставку;
- е) тарифно-квалификационный справочник.

**5. Реальная заработная плата - это:**

- а) покупательная способность денег, характеризующая возможное количество благ, которое можно приобрести на заработную плату;
- б) официальная заработная плата без учета налогов;
- в) официальная заработная плата с учетом налогов;

г) совокупность официальных и неофициальных доходов работника.

### **Задание 1. Организация материального стимулирования работников предприятия**

**Цель задания:** изучить организацию материального стимулирования работников предприятия

#### **Задача 1.**

Главному инженеру предприятия установлен должностной оклад в размере 35 тыс. руб. В марте он шесть рабочих дне провел в отпуске при обще длительности рабочего месяца 22 дня. Определить заработок главного инженера за отработанное время.

#### **Задача 2**

Технолог был принят на работу в сентябре, а в декабре проболел пять рабочих дней. В сентябре октябре и ноябре его заработок составил соответственно, 27,00, 18,50 и 20,00 тыс. руб., а число рабочих дне соответственно 25, 19и 20. Страховой стаж 8 лет. Начисление больничных составляет 100%. Определить сумму пособия по временной нетрудоспособности за дни болезни.

#### **Задача 3**

Обвальщику предоставляется ежегодны отпуск на 28 рабочих дней Сумма выплат за последние 12 календарных месяцев составляет 240 тыс. руб. Среднемесячное число календарных дней- 29,4. Определить сумму отпускных.

#### **Задача 4**

На ремонте техники и оборудования в колбасном цехе мастер-наладчик отработал в течение месяца 150 час. Часовая тарифная ставка 120 руб. По условиям Положения по оплату труда за высокое качество ремонта начисляется ежемесячная премия в размере 30% от повременной оплаты. Определить заработную плату мастера- наладчика.

### **Тема 5. Анализ затрат и результатов деятельности производственных подразделений предприятия**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие, сущность, значение и виды себестоимости продукции.
2. Содержание и структура статей калькуляции в мясной промышленности.
3. Смета затрат на производство.
4. Показатели эффективности и принципы управления эффективностью.

#### **Тестовые задания**

##### **1. Какие затраты не относятся к прямым:**

- а) сырье и материалы;
- б) заработная плата основных производственных рабочих;
- в) расходы по эксплуатации и содержанию оборудования;
- г) износ инструмента.

##### **2. Какой фактор не относится к внутрипроизводственным резервам снижения себестоимости:**

- а) снижение материальных затрат;
- б) рост производительности руда;
- в) оптимизация объема и структуры номенклатуры выпускаемой продукции;
- г) сокращение нормы безвозвратных отходов.

##### **3. Какие показатели не используются при определении экономии себестоимости по материальным ресурсам:**

- а) норма расхода материальных ресурсов;
- б) цена материала;
- в) объем закупаемой партии;
- г) коэффициент использования материальных ресурсов.

**4. Выберите последовательность определения уровня рентабельности:**

- а) расчет соотношения прибыли к ее полной себестоимости в процентах;
- б) расчет выручки от реализации;
- в) определение затрат от реализации;
- г) расчет прибыли;
- д) определение производственной себестоимости.

**5. Фактор эффективности, зависящий от спроса, качества продукции и канала реализации, - это:**

- а) затраты на производство продукции;
- б) затраты на реализацию;
- в) цена реализации;
- г) производительность труда.

**Задача 1.**

В отчетном году стоимость и производственная себестоимость товарной продукции составляют соответственно 23 и 19 млн. руб., производственные затраты на производство всего объема продукции 37 млн. руб. Затраты на незавершенное производство превысили уровень прошлого года на 500 тыс. руб. Определить стоимость валовой продукции.

**Задача 2.**

Себестоимость товарной продукции в базисном периоде составила 380,5 тыс. руб. В отчетном периоде предполагается повысить производительность труда на 6%, а среднюю заработную плату на 4%. Объем производства возрастет на 8% при неизменной цене величины постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции- 23%, а постоянные расходы- 20%. Определить процент снижения себестоимости и экономию, полученную под воздействием указанных факторов.

**Задача 3.**

На предприятии удельные переменные затраты на единицу продукции составляли 40 руб. При цене 100 руб. за единицу спрос на продукцию составит 8000 тыс. единиц, а постоянные затраты- 420000 руб. Если снизить цену на 90 руб. за единицу, то спрос возрастет до 12000 единиц, однако постоянные затраты увеличатся на 48000 единиц. Рассчитать прибыль при каждой продажной цене, а также объем реализации, необходимый для получения плановой прибыли 30000 руб.

**Тема 6. Организация и анализ использования финансовых ресурсов предприятия****Вопросы для обсуждения**

1. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
2. Сущность понятия «финансовое состояние предприятия».
3. Типы финансовой устойчивости и их характерные особенности.
4. Понятие «платежеспособность организации» и методика ее определения.
5. Принципы финансирования бизнеса.

**Тестовые задания****1. Какие принципы являются принципами финансирования бизнеса:**

- а) оптимальность ресурсов по соотношению риска и затрат;
- б) ликвидность активов должна соответствовать срокам наступления выплат по обязательствам, привлеченным для их финансирования;
- в) валюта активов должна соответствовать валюте обязательств, привлеченных для их финансирования;

г) предварительная оценка надежности инструментов и организаций, их предлагающих.

**2. К ценным бумагам относятся:**

- а) акция, облигация, вексель, факторинг;
- б) облигация;
- в) вексель;
- г) акция.

**3. Формы привлечения финансовых ресурсов:**

- а) долгосрочные кредиты и займы;
- б) банковский кредит, выпуск векселей, выпуск облигаций, размещение акций;
- в) кредиторская задолженность, банковский кредит, выпуск облигаций, размещение акций.

**4. Инструменты, позволяющие организации привлечь максимально возможный объем финансовых ресурсов:**

- а) акция;
- б) вексель;
- в) сделка РЕПО.

**5. Какая часть капитала организации служит источником финансирования его внеоборотных активов:**

- а) собственный капитал;
- б) долгосрочные обязательства;
- в) собственный капитал и долгосрочные обязательства.

**Задание 1. Организация и анализ использования финансовых ресурсов предприятия**

**Цель задания:** изучить организацию и проанализировать использование финансовых ресурсов организации в динамике за три года.

**Условия и методика решения:** на основе данных годовой бухгалтерской отчетности изучить организацию и проанализировать использование финансовых ресурсов в организации. Расчеты представить в виде таблицы.

Таблица 9

Оценка финансового состояния

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	Отклонение 20__ г. от 20__ г. (+,-)
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>				
К финансовой независимости				
К финансовой устойчивости				
<b>Показатели ликвидности</b>				
К абсолютной ликвидности				
К общего покрытия				
<b>Показатели деловой активности</b>				
К оборачиваемости собственного капитала				
К оборачиваемости активов				
<b>Показатели рентабельности, %</b>				
Рентабельность продаж				
Рентабельность продукции				
Рентабельность собственного капитала				
Экономическая рентабельность				

## Тема 7. Сущность и содержание менеджмента

### Вопросы для обсуждения

1. Подходы в теории менеджмента к определению управления
2. Закономерности присущие всем видам управления
3. Отличие управления от менеджмента?
4. Признаки менеджмента
5. Понятие менеджмента и его сущность?
6. Структурный аспект к содержанию управления
7. Процессуальный аспект к содержанию управления
8. Цели и задачи менеджмента
9. Формы и виды воздействия
10. Ключевые понятия управления

### Тестовые задания

- 1. Подход, в котором управление определяется как система отношений между людьми;**
  - а) системный;
  - б) содержательный;
  - в) кибернетический;
  - г) функциональный;
  - д) структурно-функциональный.
- 2. Подход, при котором управление понимается как комплекс элементов;**
  - а) системный;
  - б) содержательный;
  - в) кибернетический;
  - г) функциональный;
  - д) структурно-функциональный.
- 3. Подход, при котором управление рассматривается как свойство системы, стремящейся сократить свою структуру:**
  - а) структурный;
  - б) содержательный;
  - в) кибернетический;
  - г) функциональный;
  - д) структурно-функциональный.
- 4. Виды деятельности структурного аспекта содержания управления:**
  - а) контроль;
  - б) мотивация;
  - в) планирование;
  - г) решение проблем;
  - д) определение ситуации
- 5. Виды деятельности процессуального аспекта содержания управления:**
  - а) организация;
  - б) координация;
  - в) целеполагания;
  - г) решение проблемы;
  - д) определение ситуации.
- 6. К видам возмущающего внешнего воздействия относят:**
  - а) стихийное бедствие;
  - б) аварии на производстве;
  - в) чрезвычайное происшествие;
  - г) диспропорция системы управления;
  - д) внутрипроизводственные конфликты.

**7. К видам возмущающего внутреннего воздействия относят:**

- а) стихийное бедствие;
- б) аварии на производстве;
- в) чрезвычайное происшествие;
- г) диспропорция системы управления;
- д) внутрипроизводственные конфликты.

**8. Элемент системы управления, осуществляющий управленческое воздействие:**

- а) цель;
- б) объект;
- в) субъект;
- г) процесс;
- д) структура.

**9. Социально-экономическая система, на которое направлено управленческое воздействие:**

- а) цель;
- б) объект;
- в) субъект;
- г) процесс;
- д) структура.

**10. Средства и методы воздействия на деятельность человека:**

- а) цель;
- б) система;
- в) процесс;
- г) механизм;
- д) структура.

**11. Правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций:**

- а) процессы;
- б) структуры;
- в) принципы;
- г) механизмы;
- д) целеполагание.

**Управленческая ситуация для анализа  
«Деятельность современного менеджера»**

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты,

сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

#### Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?
3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить?

### Тема 8. Функции менеджмента

#### Вопросы для обсуждения

1. Что такое функции управления?
2. Какие функции управления выделяют в теории менеджмента?
3. Какие действия осуществляются в рамках функции планирования?
4. Какие уровни управления, осуществляющие процесс планирования, выделяют?
5. Назовите принципы планирования.
6. Какие принципы необходимо соблюдать при выполнении функции организации?
7. Какова роль функции мотивации в организации?
8. Какие критерии эффективности контроля выделяют?
9. Какие виды контроля выделяют?
10. Назовите этапы проведения контроля?
11. Сущность функции координации и регулирования.
12. В чем заключается функция учета?

#### Тестовые задания

##### **1. Функция, определяющая цели деятельности, средства и методы:**

- а) контроль;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) координация;
- д) планирование.

##### **2. Функция, основной задачей которой является формирование структуры объекта управления:**

- а) контроль;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) координация;
- д) планирование.

##### **3. Функция, цель которой активизация работников организации:**

- а) контроль;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) координация;
- д) планирование.

##### **4. Функция, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность управления:**

- а) контроль;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) координация;

д) планирование.

**5. Функция, обеспечивающая сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными:**

а) контроль;

б) мотивация;

в) организация;

г) координация;

д) планирование.

**6. Функция, осуществляемая на основе итогов управленческого цикла при завершении производственной программы:**

а) контроль;

б) мотивация;

в) организация;

г) координация;

д) планирование.

**7. Функция менеджмента, способствующая обнаружению проблем раньше, чем они станут слишком серьезными:**

а) контроль;

б) мотивация;

в) организация;

г) координация;

д) планирование.

**8. Функция управления, способствующая обеспечению равномерного развития всех основных элементов производства и управления в соответствии с заданными целями:**

а) контроль;

б) мотивация;

в) организация;

г) координация;

д) регулирование.

### **Управленческая ситуация для анализа «Функции управления»**

Предприятие, ранее выпускавшее продукцию оборонного значения, в результате конверсии перешло к выпуску продукции бытового характера, пользующейся определенным спросом на рынках сбыта. Если раньше вся деятельность предприятия осуществлялась в соответствии с достаточно жестким планом, то теперь от разработки планов на предприятии отказались, плановый отдел был расформирован.

На предприятие поступил крупный заказ, требующий внимания практически всех цехов и служб предприятия.

Контроль за выполнением заказа взял на себя непосредственно директор предприятия.

Проблема. Определите свое отношение к планированию в условиях рыночной экономики. Как вы относитесь к сложившейся на рассматриваемом нами конверсионном предприятии практике контроля за выполнением заказов?

## **Тема 9. Организационные структуры управления, в т.ч. на мясоперерабатывающих предприятиях**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие структура производства.
2. Основные составляющие структуры управления.
3. Связи возникают в структуре управления.
4. Формальная и неформальная структура управления.
5. Факторы, оказывающие влияние на построение структуры управления.

6. Требования, предъявляемые к структуре управления.
7. Каким принципам должна отвечать структура управления?
8. Какие структуры управления относятся к классическим типам?
9. Преимущества и недостатки линейной структуры управления.
10. Преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
11. Преимущества и недостатки смешанной структуры управления.
12. Структуры управления, выделяемые в зависимости от принципов построения.
13. Преимущества и недостатки цеховой структуры управления.
14. Преимущества и недостатки бригадной структуры управления.
15. Преимущества и недостатки матричной структуры управления.
16. Структуры управления относимые к специальным.
17. Особенности дивизиональной структуры управления.
18. Особенности проектной организации.
19. Особенности организации конгломератного типа.

### Тестовые задания

#### **1. Связи, возникающие между различными степенями управления и характеризующиеся отношениями соподчиненности:**

- а) линейные;
- б) по вертикали;
- г) по горизонтали;
- д) функциональные;
- е) линейно-функциональные.

#### **2. Связи, возникающие между подразделениями, расположенными на одном уровне:**

- а) линейные;
- б) по вертикали;
- г) по горизонтали;
- д) функциональные;
- е) линейно-функциональные.

#### **3. Связи, возникающие, когда руководитель осуществляет властные права посредством прямого руководства:**

- а) линейные;
- б) по вертикали;
- г) по горизонтали;
- д) функциональные;
- е) линейно-функциональные.

#### **4. Связи совещательного характера, благодаря которым осуществляется координация действий:**

- а) линейные;
- б) по вертикали;
- г) по горизонтали;
- д) функциональные;
- е) линейно-функциональные,

#### **5. К классическим типам структур управления относят:**

- а) линейные;
- б) проектные;
- в) матричные;
- г) дивизиональные;
- д) функциональные.

## **6. К специальным типам структур управления относят:**

- а) линейные;
- б) проектные;
- в) матричные;
- г) дивизиональные;
- д) функциональные.

### **Управленческая ситуация для анализа «Современные организационные структуры»**

В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, множественная.

Линейная структура включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством мастер производства исполнители (рабочие).

Линейно-штабная структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д.

Функциональная структура представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

Дивизионная структура строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.).

Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

Множественная структура использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

## **Построение структур управления**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?
2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?
3. Если бы были назначены финансовым менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

**Задание 1. Построить организационно-производственную структуру сельскохозяйственной организации, имеющей цех по переработке мяса по следующим данным:**

Ревизионная группа  
Юридический отдел  
Отдел кадров  
Отдел внутреннего контроля  
Основное производство  
Цех промышленного стада  
Цех молодняка птицы  
Цех по переработке мяса птицы  
Зоолаборатория  
Отдел кормов  
Ветеринарная служба  
Инкубаторий  
Убойный цех  
Цех по производству яичного порошка  
Отделение сборки яйца  
Отдел развития финансов и экономики  
Бухгалтерия  
Финансово-экономический отдел  
Отдел маркетинга  
Отдел материально-технического снабжения  
Отдел сбыта  
Инженерно-энергетическое подразделение  
Отдел главного энергетика  
Электроцех  
Отдел главного механика  
Участок по ремонту автотракторной техники  
Автотракторный парк  
Административно-хозяйственная часть  
Котельная и ТЭЦ  
Столовая  
Строительная бригада  
Холодильные установки  
Экологическая служба  
Водоканал

**Задание 2. Построить организационно-производственную структуру сельскохозяйственной организации, имеющей цех по переработке мяса, выбрав необходимые данные по следующим данным:**

Экономическая служба  
Учетно-финансовая служба  
Зоотехническая служба  
Агрономическая служба  
Ветеринарная служба  
Экологическая служба  
Инженерная служба  
Хозяйственная часть  
Автогараж  
Машинно-тракторный парк  
Ремонтная мастерская

Строительная бригада  
 Водоканал  
 Столовая  
 Пилорама  
 Отделение №1  
 Молочно-товарная ферма  
 Тракторно-полеводческая бригада  
 Цех по убою КРС и переработке мяса  
 Зерноток  
 Отделение № 2  
 Молочно-товарная ферма  
 Бригада по возделыванию кормовых культур  
 Овощеводческая бригада  
 Конюшня

**Задание 3. Построить структуру управления сельскохозяйственной организации, имеющей цех по переработке мяса, выбрав необходимые данные:**

Общее собрание Членов кооператива  
 Правление  
 Председатель  
 Главный бухгалтер  
 Бухгалтер  
 Главный экономист  
 Главный зоотехник  
 Главный агроном  
 Агроном по защите растений  
 Главный инженер  
 Завхоз  
 Заведующий автогаражом  
 Заведующий ремонтной мастерской  
 Механик автогаража  
 Диспетчер автогаража  
 Заведующий автотракторным парком  
 Механик автотракторного парка  
 Шофер  
 Заведующий столовой  
 Прораб  
 Заведующий пилорамой  
 Слесарь  
 Маляр (штукатур)  
 Тракторист  
 Управляющий отделением 1  
 Заведующий молочно-товарной фермой  
 Бригадир тракторной бригады  
 Заведующий зернотоком  
 Рабочий зернотока  
 Управляющий отделением 2  
 Заведующий молочно-товарной фермой  
 Начальник цеха по переработке мяса КРС  
 Бригадир овощеводческой бригады  
 Бригадир по возделыванию кормовых культур  
 Заведующий конюшней

Скотник  
Рабочие цеха по переработке мяса

**Задание 4. Построить структуру управления сельскохозяйственной организации, имеющей цех по переработке мяса, выбрав необходимые данные:**

Общее собрание Членов кооператива  
Правление  
Председатель Правления  
Главный бухгалтер  
Бухгалтер  
Главный экономист  
Главный зоотехник  
Главный ветврач  
Заведующий конюшней  
Скотник  
Главный агроном  
Агроном по защите растений  
Бригадир тракторно-полеводческой бригады  
Бригадир овощеводческой бригады  
Бригадир по возделыванию кормовых культур  
Заведующий зернотоком  
Начальник цеха по убою КРС и переработке мяса  
Дворник  
Завхоз  
Цех животноводства  
Цех растениеводства  
Цех по убою КРС и переработке мяса  
Заведующий столовой  
Прораб  
Заведующий пилорамой  
Тракторист  
Главный инженер  
Заведующий автогаражом  
Механик автогаража  
Диспетчер автогаража  
Шофер  
Заведующий ремонтной мастерской  
Заведующий машинно-тракторным парком  
Механик машинно-тракторного парка  
Цех механизации

**Тема 10. Решения в менеджменте**  
**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие управленческого решения.
2. Основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем заключается сущность неформальных методов принятия решений?
4. Какие методы принятия решений относятся к коллективным?
5. Охарактеризуйте индивидуальный стиль принятия решений.
6. Какие факторы оказывают влияние на эффективность управленческих решений?
7. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
8. Какие причины невыполнения решений можно выделить?

### Тестовые задания

#### 1. Расставьте в правильном порядке этапы процесса принятия управленческих решений:

- а) принятие решения;
- б) реализация решения;
- в) постановка проблемы;
- г) определение альтернатив;
- д) контроль за исполнением решения.

#### 2. К числу стратегических решений можно отнести:

- а) выход на новые рынки сбыта;
- б) замену средств связи и коммуникации;
- в) внесение изменений в выпускаемую продукцию;
- г) изменение структуры производства и управления;
- д) новые формы и способы рекламы выпускаемой продукции.

#### 3. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления в менеджменте называется:

- а) план;
- б) проект;
- в) миссия;
- г) стратегия;
- д) управленческое решение.

#### 4. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:

- а) принимаются регулярно;
- б) принимаются оперативно;
- в) относятся к типу высокоструктурированных;
- г) не требуют высокой квалификации лица, принимающего решение;
- д) принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации лица, принимающего решения.

#### 5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- а) формализованные и неформализованные;
- б) корректируемые и некорректируемые;
- в) документированные и не документированные;
- г) стратегические и тактические.

### Управленческая ситуация для анализа «Принцип Парето как способ принятия управленческих решений»

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом В. Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее 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 лишь 20% общего итога. Следовательно,

менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступить к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

### Вопрос

Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

### Деловая игра «Слалом»

Цель игры – развитие у студентов навыков оперативного принятия управленческих решений.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – это оперативное принятие управленческих решений руководителем.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);

жетоны произвольной формы (6-8 штук);

папки с деловыми бумагами для подчиненных;

заявление рабочего цеха;

таблицы наблюдений;

часы или секундомер;

карандаш.

III. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверх неотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов – «производственников».

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д.

Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

IV. Порядок проведения деловой игры.

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Первая команда

1. Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику.

2. Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

3. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

4. Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

5. Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе).

6. Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

7. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

Вторая команда

1. Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, кто будет его курировать во время производственной практике из специалистов – «производственников».

2. Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

3. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

4. Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

5. Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

6. Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

7. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

## **Тема 11. Управление персоналом**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Подходы к определению понятия «персонал организации».
2. В чем заключаются отличия человеческих ресурсов от других ресурсов организации?
3. Какие принципы управления персоналом выделяют в теории менеджмента?
4. Назовите базовые типобразующие признаки классификации персонала организации.
5. В чем заключается процесс планирования персонала?
6. Какие задачи решаются в процессе планирования персонала организации?
7. Цели найма и отбора персонала.
8. Из каких элементов состоит процесс найма и отбора персонала?
9. Приведите примеры стратегий управления персоналом в современном менеджменте.
10. Какие выделяют цели кадровой политики организации?
11. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?
12. Если бы вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?
13. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные
14. высказывания на совещании были бы замечены?

### **Тестовые задания**

#### **1. Основной фактор производственной деятельности на предприятии:**

- а) маркетинг;
- б) финансовые ресурсы;
- в) человеческие ресурсы;
- г) материалы и комплектующие;
- д) производственное оборудование.

#### **2. Количественные характеристики персонала организации:**

- а) компетентность;
- б) социальная активность;
- в) фактическая численность;
- г) нормативная численность;
- д) организационная лояльность.

#### **3. Качественным характеристикам персонала организации:**

- а) компетентность;
- б) социальная активность;
- в) фактическая численность;
- г) организационная лояльность;
- д) среднесписочная численность.

#### **4. Характеристика принадлежности работника к определенной области знаний:**

- а) профессия;
- б) должность;
- в) специальность;
- г) компетентность;

д) умения и навыки.

**5. Образовательная характеристика работника, определяющая область его подготовки:**

- а) профессия;
- б) должность;
- в) специальность
- г) компетентность;
- д) умения и навыки.

**6. Характеристика комплекса прав, обязанностей и ответственности работника:**

- а) профессия;
- б) должность;
- в) специальность;
- г) компетентность;
- д) умения и навыки.

**7. Функция управления персоналом, заключающаяся в приобретении, использовании, совершенствовании, сохранении и движении персонала:**

- а) наем;
- б) отбор;
- в) подбор;
- г) аттестация;
- д) планирование.

**8. Привлечение достаточного количества приемлемых потенциальных работников для выполнения требуемых задач:**

- а) наем;
- б) отбор;
- в) подбор;
- г) аттестация;
- д) планирование.

**9. Определение наиболее приемлемых претендентов и убеждение их работать в данной организации:**

- а) найм;
- б) отбор;
- в) подбор;
- г) аттестация;
- д) планирование.

**Управленческая ситуация для анализа  
«Коммуникации в управлении персоналом»**

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка, направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?
3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?
4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?

6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)
7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?
8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?
9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из неперенных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?
10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?
11. Сколь эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

## **Тема 12. Система мотивации труда**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Задачи мотивации труда в практике управления.
2. Проблемы построения системы мотивации и стимулирования труда.
3. Виды мотивации труда.
4. Основные задачи мотивации персонала.
5. Основные элементы системы мотивации персонала.
6. Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.
7. Направления совершенствования системы мотивации труда.

### **Тестовые задания**

#### **1. Процесс побуждения человека к совершению определенных действий:**

- а) побуждение;
- б) аттестация;
- в) мотивация;
- г) стимулирование;
- д) повышение квалификации.

#### **2. Мотивация труда - это:**

- а) система материального и морального стимулирования;
- б) процесс, побуждение к действию, управляющий поведением человека, способность человека удовлетворять свои потребности;
- в) внешнее воздействие на интересы человека в процессе труда;
- г) система морального стимулирования труда.

#### **3. Мотивация трудолюбия**

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются):

- а) руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы;
- б) время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоела;
- в) если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну команду;
- г) подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов;
- д) работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат;

е) точно указать на недостаток и положительные моменты выполнения сотрудниками работы.

### **Подведите итоги**

Соотнесите свой результат с правильными решениями: варианты а,д,е.

### **Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»**

#### **Описание деловой игры**

1. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:
2. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
3. Власть и влияние.
4. Присутствие элемента состязательности.
5. Возможность самореализации как личности.
6. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
7. Возможности для карьеры.
8. Самостоятельность.
9. Условия для реализации своих идей.
10. Интересная деятельность.
11. Продолжительный отпуск.
12. Короткий рабочий день.
13. Гибкий рабочий график.
14. Признание.
15. Здоровый рабочий климат.
16. Надежное рабочее место.
17. Хорошее обеспечение в старости.
18. Хороший стиль управления.
19. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
20. Степень автоматизации труда.
21. Перспектива на получение жилья.
22. Сплоченный коллектив
23. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

#### **Постановка задачи**

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

#### **Методические указания**

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 10. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем **эти** данные каждый участник заносит в табл. 8.5, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в табл. 11 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 11 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 10

**МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Таблица 11

**СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

**Задача 1**

Главному бухгалтеру предприятия установлен должностной оклад 35 тыс. руб. В марте он шесть рабочих дней провел в отпуске при общей длительности рабочего месяца 22 дня. Определить заработок главного бухгалтера за проработанное время.

**Тема 13. Организация и управление работой с производственной документацией**

**Вопросы для обсуждения**

1. В соответствии с какими требованиями стандарта организация должна устанавливать состав информации по системе управления, актуализировать и хранить ее?
2. Доступность документации и периодичность изъятия ее после истечения срока действия.
3. Какова процедура разработки и внесения изменений в различные виды документов?
4. Кто несет ответственность за выполнение документов?
5. В каких документах фиксируются факты приемки и передачи мясного сырья?

**Тестовые задания**

**1. Приказы по личному составу бывают:**

- а) о приеме работника на работу;
- б) о переводе работника на другую работу;
- в) о предоставлении отпуска;
- г) об увольнении работника;
- д) о поощрении работника.

**2. К информационно- справочным документам относятся:**

- а) акты;
- б) протоколы; докладные записки; объяснительные записки, справки;

в) деловые письма.

**3. Должностная инструкция- формализованный документ в котором:**

- а) закрепляются обязанности сотрудника;
- б) предъявляемые к нему квалификационные требования;
- в) порядок приема
- г) порядок увольнения;
- д) порядок замещения.

**4. Виды деловых писем:**

- а) письма- приглашения;
- б) гарантийные письма;
- в) письма- просьбы;
- г) письма- ответы;
- д) благодарственные письма;
- е) сопроводительные письма;
- ж) письма- предложения;
- з) письма-требования.

**5. Этапы подготовки и составления писем:**

- а) изучение существа вопроса;
- б) подготовка и написание проекта текста письма;
- в) согласование проекта письма;
- г) подписание руководителем;
- д) регистрация;
- е) отправка.

**Задание 1. Составить резюме, имеющее следующую структуру:**

1. Контактная информация.
2. Цель
3. Полученное образование
4. Опыт работы
5. Профессиональные навыки
6. Личные качества
7. Личные данные

**Задание 2. Составить заявление:**

1. О приеме на работу;
2. О предоставлении отпуска
3. О переводе на другую должность;
4. Об увольнении.

## **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

### **1. Организация самостоятельной работы**

Самостоятельная работа - это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия преподавателей. Она должна быть конкретной по своей предметной направленности и сопровождаться эффективным контролем и оценкой ее результатов.

Для ее организации необходимо обеспечение методическими материалами; информационными ресурсами; контролируемыми материалами и т.д.

Контроль самостоятельной работы и оценка ее результатов организуется как единство двух форм:

самоконтроль и самооценка; контроль и оценка со стороны преподавателей и т.д.

Самостоятельная работа организовывается на кафедре менеджмента и в других организациях, учреждениях и на предприятиях, с которыми университет имеет договоры о сотрудничестве.

В ходе самостоятельной работы бакалаврам необходимо: освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине; закрепить знание теоретического материала, используя необходимый инструментарий практическим путем выполнения контрольных работ, тестов для самопроверки; применить полученные знания и умения для написания выпускной квалификационной работы, научно-исследовательской работы и т.д.).

Условно самостоятельную работу можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая самостоятельная работа обеспечивает подготовку к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям по конкретной дисциплине. Она может включать: работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы; поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса; выполнение домашнего задания; изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку и т.д.; подготовку к контрольной работе, аттестации, зачету, написанию реферата.

Дополнительная самостоятельная работа включает в себя: подготовку к зачету с оценкой и зачету; анализ статистических и фактических материалов по заданной теме.

#### **1.1. Темы и отдельные вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение**

### **Раздел 1. Организация**

#### **Тема 1.2 Организация функционирования мясоперерабатывающих предприятий в рыночных условиях**

##### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Основные функции и задачи предприятия в условиях рынка.
2. Организация функционирования мясоперерабатывающих предприятий в рыночных условиях.

##### **Тестовые задания**

#### **1. Отрасли экономики имеют следующий состав:**

- а) промышленность;
- б) сельское хозяйство;
- в) здравоохранение;
- г) транспорт;
- д) здравоохранение;
- е) другие отрасли.

#### **2. К специализированным отраслям пищевой промышленности относятся:**

- а) мясная;

- б) молочная;
- в) ликероводочная;
- г) хлебопекарная;
- д) кондитерская;
- е) прочие отрасли пищевой промышленности.

**3. Конкуренты мясоперерабатывающего предприятия- холдинга:**

- а) самостоятельные мясоперерабатывающие предприятия;
- б) мясокомбинаты холдингов пищевой промышленности;
- в) зарубежные производители.

**4. К факторам, контролируемым мясоперерабатывающим предприятиям относятся:**

- а) миссия предприятия;
- б) цена на продукцию;
- в) производственные факторы;
- г) объем продаж;
- д) ассортимент продукции и его обновление.

**5. Факторы, воздействующие на спрос и объем потенциальных продаж мясоперерабатывающего предприятия:**

- а) политика конкурентов в области цен, ассортимента и качества продукции;
- б) реальные доходы потребителей и их соотношение с величиной прожиточного минимума;
- в) осведомленность потребителей о достоинствах продукции;
- г) простота приобретения продукции.

**Тема 1.4. Функционирование предприятий различных организационно-правовых форм в рыночных условиях**

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Организационно-правовые формы предприятий
2. Организация функционирования акционерных обществ
3. Организация функционирования товариществ
4. Организация функционирования обществ с ограниченной ответственностью
5. Организация функционирования крестьянских (фермерских) хозяйств

**Тестовые задания**

**1. Максимальное число акционеров непубличных акционерных обществ:**

- а) 10;
- б) 50;
- в) 100;
- г) не ограничено.

**2. Максимальное число акционеров публичных акционерных обществ:**

- а) 10;
- б) 50;
- в) 100;
- г) не ограничено.

**3. Участники полного товарищества по его обязательствам несут ответственность:**

- а) всем принадлежащим им имуществом;
- б) в пределах стоимости внесенных ими вкладов;
- в) в пределах стоимости принадлежащих им паев;

**4. Какая из организационно-правовых форм предусматривает совместную трудовую деятельность его членов?**

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) акционерное общество;
- в) кооператив;

г) товарищество.

**5. Участники акционерного общества по его обязательствам несут ответственность:**

- а) всем принадлежащим им имуществом;
- б) в пределах стоимости внесенных ими вкладов;
- в) в пределах стоимости принадлежащих им акций.

### **Тема 1.7. Организация плано-экономической работы на предприятии**

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Субъективные факторы, препятствующие эффективному планированию.
2. Объективные факторы препятствуют планированию
3. Пути преодоления факторов, препятствующих планированию

#### **Тестовые задания**

**1. Выберите правильные ответы.**

Система внутрихозяйственного планирования включает следующие виды планов:

- а) перспективные;
- б) годовые;
- в) оперативные.

**2. Стратегический план предприятия - это:**

- а) долгосрочная программа его развития;
- б) совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения
- в) план развития на 5-10 лет.

**3. Тактическое планирование предполагает:**

- а) планы распределения ресурсов предприятия в процессе реализации стратегических целей;
- б) создание и освоение новых производственных мощностей;
- в) разработка плана мероприятий по охвату и расширению рынков сбыта;
- г) все вышеперечисленное.

**4. Какое место занимает планирование на предприятии в условиях рынка:**

- а) слабо используется;
- б) границы планирования ограничены;
- в) роль планирования возрастает, т.к. с его помощью определяются текущие и стратегические цели развития, средства их реализации в условиях неопределенности внешней среды.

**5. Какие функции выполняет бизнес-план:**

- а) привлечение денежных средств;
- б) выбор эффективных направлений капитальных вложений;
- в) контролирует процесс развития предприятия;
- г) оперативное управление предприятием.

### **Тема 1.9. Организация производства и реализации мяса и мясной продукции. Маркетинг на мясоперерабатывающих предприятиях**

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Организация производства мяса и мясной продукции.
2. Организация реализации мяса и мясной продукции.
3. Организация маркетинговой деятельности на мясоперерабатывающих предприятиях.

#### **Тестовые задания**

**1. Сбытовая политика- это:**

- а) совокупность решений по управлению продажами продукции;
- б) стратегий по управлению продажами продукции;

в) практических мероприятий по управлению продажами продукции.

**2. Маркетинговая деятельность выполняет следующие функции:**

- а) аналитическую;
- б) производственную;
- в) сбытовую.

**3. Основные функции службы маркетинга в рамках крупных хозяйствующих субъектов АПК следующие:**

- а) изучение рынков сбыта;
- б) ориентация производства на получение продукции необходимого ассортимента и качества;
- в) проведение оптимальной ценовой политики;
- г) разработка мероприятий по формированию и стимулированию спроса на продукцию;
- д) организация сбыта продукции.

**4. Можно ли отнести к перспективным каналам реализации продукции мясопереработки:**

- а) оптовые ярмарки;
- б) аукционы;
- в) выставки-продажи;
- г) комиссионная торговля через потребительскую кооперацию;
- д) реализация в рамках предприятий на общественное питание.

### **Тема 1.11. Организация работы по стандартизации продукции Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Организация входного контроля качества сырья и вспомогательных материалов.
2. Организация производственного контроля полуфабрикатов.
3. Организация контроля параметров технологических процессов и качества готовой продукции.

### **Тестовые задания**

**1. По потребительским признакам показатели качества делятся на:**

- а) показатели социального назначения продукции;
- б) функциональные показатели;
- в) показатели сохраняемости;
- г) технологические показатели;
- д) эстетические показатели;
- е) эргономические показатели.

**2. Существуют следующие принципы стандартизации:**

- а) повторяемость;
- б) вариантность;
- в) системность;
- г) взаимозаменяемость.

**3. Сертификация осуществляется последовательно в несколько этапов:**

- а) предоставление заявки;
- б) проведение предварительной оценки;
- в) составление методики сертификации производства;
- г) проверка производства;
- д) оформление сертификата соответствия;
- е) инспекционный контроль за сертифицированным производством.

**4. Вид контроля, осуществляемый до фактического начала работ:**

- а) оперативный контроль;
- б) текущий контроль;

- в) заключительный контроль;
- г) предварительный контроль;
- д) стратегический контроль.

### **Тема 1.14. Организация и анализ использования основных и оборотных средств мясоперерабатывающих предприятий**

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Обозначьте основные направления улучшения использования основных фондов в мясной промышленности.
2. Назовите основные факторы и пути эффективного использования оборотных средств.

#### **Тестовые задания**

#### **1. В состав основных производственных фондов предприятия включают:**

- а) здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и приспособления, незавершенное производство;
- б) здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и приспособления, производственный и хозяйственный инвентарь;
- в) здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и приспособления, готовую продукцию на складе, производственный и хозяйственный инвентарь.

#### **2. Амортизация основных фондов - это:**

- а) износ основных фондов;
- б) процесс перенесения стоимости основных фондов на себестоимость продукции;
- в) расходы на содержание основных фондов.

#### **3. Сколько стадий проходят оборотные средства в процессе кругооборота:**

- а) одну;
- б) две;
- в) три;
- г) четыре.

#### **4. В чем заключается значение повышения эффективности использования оборотных средств:**

- а) повышается возможность использования взаимозаменяемого сырья и основных материалов без нарушения качества готового продукта;
- б) снижаются потери сырья и материалов при производстве продукции, что ведет к повышению эффективности производства;
- в) ускоряется их оборачиваемость, что позволяет обслужить производство с меньшей их суммой;
- г) увеличивается количество готовой продукции на складах и отгруженных товаров, сокращаются расходы на незавершенное производство.

### **Тема 1.1. Организация и анализ использования трудовых ресурсов мясоперерабатывающих предприятий**

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Показатели, характеризующие движение рабочей силы.
2. Показатели, характеризующие эффективность использования рабочей силы.

#### **Тестовые задания**

#### **1. Структура трудовых ресурсов отражает распределение:**

- а) по профессиям;

- б) по степени тяжести труда;
- в) по образованию;
- г) по возрасту.

**2. Основными характеристиками персонала предприятия являются:**

- а) состав;
- б) численность;
- в) структура.

**3. Показатели оценки трудовых ресурсов**

- а) численность явочная;
- б) численность списочная;
- в) численность среднесписочная в месяц;
- г) численность среднесписочная в смену;
- д) численность явочная в смену.

**4. Разделение персонала на предприятии осуществляется в соответствии:**

- а) с уставом предприятия;
- б) с трудовым кодексом РФ;
- в) с Положением об управлении персоналом
- г) с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих.

**5. Подбор и распределение работников предприятия осуществляется на принципах:**

- а) соответствия;
- б) перспективности;
- в) научности;
- г) сменяемости.

**Тема 1.20. Организация материального стимулирования работников предприятия**

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Формы оплаты труда по тарифной системе.
2. Назначение тарифная ставки.

**Тестовые задания**

**1. Основные принципы оплаты труда:**

- а) принцип материальной заинтересованности;
- б) принцип самостоятельности хозяйств в вопросах оплаты труда;
- в) принцип планирования;
- г) принцип порядочности работника;
- д) принцип гарантийности.

**2. Реальная заработная плата-это:**

- а) покупательная способность денег, характеризующая возможное количество благ, которое можно приобрести на заработную плату;
- б) официальная заработная плата без учета налога;
- в) официальная заработная плата с учетом налогов;
- г) совокупность официальных и неофициальных доходов работников.

**3. К элементам тарифной системы оплаты труда не относят:**

- а) тарифную сетку;
- б) районный коэффициент;
- в) тарифный коэффициент;
- г) тарифную заработную плату;
- д) тарифную ставку;
- е) тарифно-квалификационный справочник.

**4. Какая из характеристик не рассматривается при определении качества работника:**

- а) профессия;
- б) возраст;
- в) специальность;
- г) квалификация.

**5. Какие из перечисленных действий относят к методам фотографии рабочего дня:**

- а) нормирование оперативного времени на ручных и вспомогательных работах;
- б) замеры подготовительно-заключительного рабочего времени;
- в) замер затрат времени на весь рабочий день;
- г) замеры продолжительности операций по отдельным элементам и рабочим приемам;
- д) изучение затрат времени на обслуживание рабочего места в течение всего или части рабочего дня.

**Тема 1.23. Анализ затрат и результатов деятельности производственных подразделений предприятия**

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Резервы снижения себестоимости продукции.
2. Финансовые результаты деятельности предприятия.
3. Подходы к оценке эффективности предприятия.
4. Основные направления использования прибыли.

**Тестовые задания**

**1. Какой показатель не участвует в формировании оптовой посреднической цены?**

- а) себестоимость единицы продукции;
- б) рентабельность продукции;
- в) косвенные налоги;
- г) затраты розничных организаций.
- д) торговая наценка посреднических организаций

**2. Какой показатель не участвует в формировании оптовой цены предприятия на отдельные виды продукции:**

- а) себестоимость единицы продукции;
- б) рентабельность единицы продукции;
- в) рентабельность производства.

**3. Какая статья себестоимости не относится к условно-постоянным затратам:**

- а) общепроизводственные расходы;
- б) общехозяйственные расходы;
- в) возвратные отходы.

**4. Себестоимость проданной продукции в отчете о финансовых результатах для целей налогообложения формируется с учетом:**

- а) всех затрат;
- б) фактических затрат;
- в) документально подтвержденных затрат в предельно установленных норм и лимитов;
- г) прямых затрат на производство.

**5. Доходность мясной промышленности и производственных подразделений мясоперерабатывающих предприятий повышают:**

- а) высокий спрос;
- б) высокая процентная ставка;
- в) снижение удельных переменных затрат;
- г) диверсификация;
- д) дотации.

**Тема 1.26. Организация и анализ использования финансовых ресурсов предприятия**

### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Сущность понятия «финансовое состояние предприятия».
2. Типы финансовой устойчивости и их характерные особенности.
3. Понятие «платежеспособность хозяйства» и методика ее определения.
4. Почему показатели рентабельности используются в качестве основных при оценке эффективности работы предприятия?

### Тестовые задания

#### 1. Финансовые ресурсы выступают в форме:

- а) основных средств;
- б) денежных средств;
- в) товаров.

#### 4. Какая часть капитала организации служит источником финансирования его внеоборотных активов:

- а) собственный капитал;
- б) долгосрочные обязательства;
- в) собственный капитал и долгосрочные обязательства.

#### 5. Какие принципы являются принципами финансирования бизнеса:

- а) оптимальность ресурсов по соотношению риска и затрат;
- б) ликвидность активов должна соответствовать срокам наступления выплат по обязательствам, привлеченным для их финансирования;
- в) валюта активов должна соответствовать валюте обязательств, привлеченных для их финансирования;
- г) предварительная оценка надежности инструментов и организаций, их предлагающих.

### Тема 1.28. Организация применения информационно-коммуникационных технологий в мясоперерабатывающей промышленности. Коммерческая тайна предприятия

### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Характеристика информации.
2. Информационные системы в управлении предприятием.
3. Коммерческая тайна предприятия.

### Тестовые задания

#### 1. Информационная система управления (ИСУ) включает:

- а) технические средства управления;
- б) техническое обеспечение рабочего места;
- в) профессионализм работников аппарата управления и работников сферы производства;
- г) общую культуру управленческих решений;
- д) систему документооборота;
- е) информацию.

#### 2. Объем воспринимаемой информации имеет следующие уровни:

- а) информационная избыточность;
- б) требуемый уровень;
- в) недостаток информации (информационный голод).

#### 3. Уровни открытости информации:

- а) секретная;
- б) конфиденциальная;
- в) публичная.

#### 4. Коммерческая тайна распространяется на следующие виды информации:

- а) научно-техническую;

- б) технологическую;
- в) коммерческую;
- г) организационную;
- д) иную информацию, обладающую коммерческой ценностью в силу ее неизвестности третьим лицам.

**5. Производственная тайна включает информацию:**

- а) о способах производства и технологии;
- б) организации труда;
- в) технических открытиях и изобретениях;
- г) целях исследовательских работ;
- д) характере исследовательских работ.

## Раздел 2. Менеджмент

### Тема 2.3. Сущность и содержание менеджмента

#### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Основные подходы в теории менеджмента к определению управления.
2. Закономерности присущие всем видам управления.
3. Отличие управления от менеджмента.
4. Признаки менеджмента.
5. Понятие менеджмент и его сущность.
6. Цели и задачи менеджмента.
7. Школы научного управления.
8. Основные положения менеджмента предприятия.

#### Тестовые задания

**1. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями:**

- а) школа научного управления;
- б) административная или классическая школа управления;
- в) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- г) школа науки управления или математическая школа управления.

**2. В системе управления организацией - субъект управления – это:**

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) связующая подсистема.

**3. Предметами изучения науки менеджмента являются:**

- а) управленческая деятельность человека;
- б) движение информации по каналам прямой и обратной связи;
- в) управляемая социально-экономическая система;
- г) отношения между людьми;
- д) законы развития общества.

**4. Характеристики понятия «принципы управления»:**

- а) организационные положения, определяющие виды и формы управления
- б) руководящая идея деятельности
- в) регламенты управленческой деятельности
- г) формы управления производством

**5. Подход к менеджменту, позволяющий «...увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации»:**

- а) системный подход;

- б) комплексный подход;
- в) ситуационный подход;
- г) процессный подход;
- д) целевой подход.

**6. Характеристики понятия «цель управления» это:**

- а) идея, определяющая уровень сознания людей;
- б) совокупность интересов людей, для удовлетворения которых они трудятся;
- в) желаемый результат, достичь который, стремиться социальная система;
- г) предполагаемый результат работы;
- д) проблема, требующая своего разрешения.

## Тема 2.6. Функции менеджмента

### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Функции менеджмента.
2. Функции управления в теории менеджмента.

### Тестовые задания

**1. К функциям менеджмента относятся:**

- а) планирование;
- б) организовывание;
- в) мотивация;
- г) контроль;
- д) координация.

**2. Функции менеджмента бывают:**

- а) общие, индивидуальные;
- б) групповые, специфические;
- в) конкретные, расширенные;
- г) правильного ответа нет.

**3. Функции менеджмента:**

- а) ритмичность;
- б) мотивация;
- в) законность.

**4. Экономические методы управления предприятием включают:**

- а) ценообразование;
- б) распоряжение;
- в) законодательные акты;
- г) приказы;
- д) распоряжения.

**5. Функция управления, способствующая обеспечению равномерного развития всех основных элементов производства и управления в соответствии с заданными целями:**

- а) регулирование;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) планирование;
- д) контроль.

## Тема 2.9. Организационные структуры управления, в т.ч. на мясоперерабатывающих предприятиях

### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие структуры управления.

2. Основные требования к структуре управления.
3. Принципы, которым должна отвечать структура управления.
4. Структуры управления, относимые к классическим типам.
5. Управленческие технологии и их классификация.
6. Основы построения организационной структуры управления предприятием пищевой промышленности.

### **Тестовые задания**

#### **1. Типы организационных структур управления - это:**

- а) линейная организационная структура;
- б) размер фирмы;
- в) характер выпускаемой продукции;
- г) четкие взаимоотношения между работниками;
- д) надежный контроль за качеством выпускаемой продукции.

#### **2. Наиболее распространенными типами организационных структур управления предприятием являются:**

- а) дивизионная;
- б) линейная;
- в) линейно-штабная;
- г) функциональная;
- д) матричная.

#### **3. Связи, возникающие между различными ступенями управления и характеризующиеся отношениями соподчиненности:**

- а) линейные;
- б) по вертикали;
- в) по горизонтали;
- г) функциональные;
- д) линейно-функциональные.

#### **4. Связи, возникающие между подразделениями, расположенными на одном уровне:**

- а) линейные;
- б) по вертикали;
- в) по горизонтали;
- г) функциональные;
- д) линейно-функциональные.

#### **5. К специальным типам структур управления относят:**

- а) линейные;
- б) проектные;
- в) матричные;
- г) дивизиональные;
- д) функциональные.

## **Тема 2.12. Решения в менеджменте**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Понятие управленческого решения.
2. Основные признаки классификации управленческих решений.
3. Технология принятия решений.
4. Реализация решений.
5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
6. Причины невыполнения управленческих решений.

### Тестовые задания

**1. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:**

- а) долгосрочные и краткосрочные;
- б) стратегические и тактические;
- в) индивидуальные и коллегиальные;
- г) глобальные и локальные.

**2. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:**

- а) детерминированные и вероятностные;
- б) глобальные и локальные;
- в) традиционные и нетипичные;
- г) долгосрочные и краткосрочные.

**3. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:**

- а) конкуренции;
- б) риска;
- в) спада производства;
- г) неопределенности.

**4. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:**

- а) глобальные и локальные;
- б) формализованные и неформализованные;
- в) индивидуальные и коллегиальные;
- г) однокритериальные и многокритериальные.

**5. Где формируется эффективность решения?**

- а) на стадии утверждения;
- б) на стадии реализации;
- в) на стадии разработки;
- г) на всех стадиях.

### Тема 2.15. Управление персоналом

#### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие «персонал организации».
2. Принципы управления персоналом, выделяемые в теории менеджмента.
3. Процесс планирования персонала.
4. Цели найма и отбора персонала.
5. Цели кадровой политики организации.

### Тестовые задания

**1. Кадровая политика предприятия - это:**

- а) совокупность работников разных категорий и перспективы изменения ее структуры;
- б) система мероприятий по обеспечению каждого рабочего места персоналом соответствующей профессии, специальности и квалификации;
- в) система подготовки руководителей наиболее высокой квалификации;
- г) система мероприятий, направленных на решение социальных проблем коллектива;
- д) обеспечение систематического повышения квалификации кадров.

**2. Внешними источниками набора персонала являются:**

- а) региональные биржи труда и контракты с учебными заведениями;
- б) переподготовка своих работников;
- в) вакансии на предприятии;
- г) обучение учащихся на предприятии;
- д) учеба студентов по направлениям от предприятия.

**3. Количественные характеристики персонала организации:**

- а) компетентность;

- б) социальная активность;
- в) фактическая численность;
- г) нормативная численность;
- д) организационная лояльность.

**4. Качественным характеристикам персонала организации:**

- а) компетентность;
- б) социальная активность;
- в) фактическая численность;
- г) организационная лояльность;
- д) среднесписочная численность.

**5. Определение наиболее приемлемых претендентов и убеждение их работать в данной организации:**

- а) найм;
- б) отбор;
- в) подбор;
- г) аттестация;
- д) планирование.

## Тема 2.18. Система мотивации труда

### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие «мотивация труда».
2. Сущность и содержание теории мотивации.
3. Формы проявления мотивов.
4. Основные пути повышения мотивации труда.

### Тестовые задания

**1. Основными задачами мотивации персонала являются:**

- а) привлечение персонала в организацию;
- б) административная эффективность и простота;
- в) контроль за издержками на рабочую силу;
- г) стимулирование производительного поведения;
- д) сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности.

**2. Элементами системы мотивации в современных теориях являются:**

- а) потребности;
- б) мотивы;
- в) стимулы.

**3. Теория потребностей А. Маслоу включает в себя следующие потребности:**

- а) физиологические;
- б) в безопасности;
- в) социальные;
- г) в признании и уважении;
- д) в самовыражении.

**4. Существуют следующие методы мотивации:**

- а) экономические;
- б) организационные;
- в) морально-психологические;
- г) прямые;
- д) косвенные.

**5. Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации:**

- а) обслуживание персонала;
- б) организация рабочего места;
- в) информирование работников;
- г) оценка персонала.

## **Тема 2.21. Организация и управление работой с производственной документацией**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Организация и управление работой с производственной документацией
2. Основные требования к производственному учету на мясоперерабатывающем предприятии
3. Требования предъявляются к программному обеспечению производственного учета
4. Отечественные программные продукты рекомендуется использовать в настоящее время для производственного учета

### **Тестовые задания**

#### **1. Докладная записка бывает:**

- а) внутренняя;
- б) внешняя;
- в) информационная;
- г) отчетная;
- д) объяснительная.

#### **2.Справка должна содержать:**

- а) полноту и достоверность фактов и сведений;
- б) правильность оформления средств обратной связи;
- в) точность датирования;
- г) соблюдение уровня подписания.

#### **3.Перечень документов, подлежащих утверждению:**

- а) акты;
- б) договоры;
- в) задания;
- г) нормативы;
- д) отчеты;
- е) расценки на производство работ;
- ж) сметы;
- з) стандарты.

#### **4. Производственная документация- это:**

---

#### **5.Должностная инструкция**

**это:** \_\_\_\_\_

---

### **1.2.Виды заданий для самостоятельной работы**

Существуют следующие виды заданий для самостоятельной работы:

для овладения знаниями: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей; компьютерной техники, Интернет и др.;

для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии; тестирование и др.;

– для формирования умений: выполнение заданий по образцу; подготовка к деловым играм.

Самостоятельная работа осуществляется индивидуально.

### **1.3. Организация и руководство самостоятельной работой**

Перед выполнением студентами самостоятельной внеаудиторной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает: цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает их о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания. Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Самостоятельная работа осуществляется индивидуально.

В качестве форм и методов контроля самостоятельной работы используются практические занятия, тестирование, самоотчеты, доклады, рефераты и др.

### **1.4. Организация контроля самостоятельной работы и критерии оценки ее результатов**

Систему контроля образуют зачеты, устный опрос (собеседование), письменные контрольные, рефераты, коллоквиумы, семинары и др. Каждая из форм имеет свои особенности.

Во время устного опроса контролируются не только знания, но тренируется устная речь, развивается педагогическое общение. Письменные работы позволяют документально установить уровень знания материала, но требуют от преподавателя больших затрат времени. Зачеты создают дополнительную нагрузку на психику студента. Курсовые и дипломные работы способствуют формированию творческой личности будущего специалиста.

По времени контроль делится на текущий, тематический, рубежный, итоговый, заключительный.

Текущий контроль помогает дифференцировать студентов на успевающих и неуспевающих, мотивирует обучение.

Тематический контроль - это оценка результатов определенной темы или раздела программы.

Рубежный контроль - проверка учебных достижений каждого студента перед тем, как преподаватель переходит к следующей части учебного материала, усвоение которого невозможно без усвоения предыдущей части.

Итоговый контроль – зачет, зачет с оценкой по курсу. Это итог изучения пройденной дисциплины.

Существуют следующие виды контроля СР:

**Устный опрос** - является наиболее распространенным при проверке и оценке знаний студентов. Сущность этого метода контроля заключается в том, что преподаватель задает обучающимся вопросы по изученному материалу и, оценивая ответы, определяет степень его усвоения.

**Фронтальным опрос** - при такой форме работы преподаватель разбивает изученный материал на несколько тем и задает вопросы обучающимся, чтобы проверить знания

наибольшего количества студентов. Возможность опроса большого количества обучающихся представляет собой наиболее сильную сторону метода.

**Тестовый контроль** – это измерение обученности обучающихся с помощью набора стандартизированных заданий, предполагающих четкую систему оценивания результатов их выполнения. Суть тестирования заключается в постановке перед студентами некоторой системы вопросов, ответы на которые выявляют уровни учебных знаний и умений, психического развития, социального опыта. Кроме того могут применяться самоотчеты, доклады, рефераты и др.

### **Критерии оценки результатов самостоятельной работы**

К критериям оценки результатов самостоятельной работы студентов можно отнести:

- уровень освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических заданий;
- сформированность общеучебных умений;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

При оценке знаний следует исходить из следующих рекомендаций:

5 баллов ставится за точное и прочное знание материала в заданном объеме. В письменной работе не должно быть ошибок. При устном опросе речь бакалавра должна быть логически обоснована и грамматически правильна.

4 балла ставится за прочное знание предмета при малозначительных неточностях, пропусках, ошибках (не более одной- двух).

3 балла за знание предмета с заметными пробелами, неточностями, но такими, которые не служат препятствием для дальнейшего обучения.

2 балла - за незнание предмета, большое количество ошибок в устном ответе либо в письменной работе.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии М.:Юрайт, 2012
2. Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием.- М.: Инфра-М 2007
3. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: учеб для вузов. М.: КноРус, 2014
4. Ильченко А.И. Организация и планирование производства. М.: Академия, 2008.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб для вузов. М.: Инфра-М, 2011
6. Лапыгин Ю.Н. Сборник бизнес-планов реальных организаций М: КноРус,2009
7. Переверзев М. П. Менеджмент: учеб. для вузов. М.: Инфра-М, 2011.
8. Петров Н.А. Менеджмент: учеб. для вузов. М.: Юрайт, 2012.
9. Просветов Г.И. Управленческие решения: задачи и решения. М.: Альфа-Пресс, 2009
10. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений М.: Юрайт, 2013
11. Шакиров Ф.К. Организация производства на предприятиях АПК: учеб. для вузов. М.: КолосС, 2007.
12. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология : учебное пособие [Электронный ресурс] Электрон. дан. - М. : Финансы и статистика, 2014. Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=69109](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=69109) - Загл. с экрана.
13. Дубровин И.А.Есина А.Р.Стуканова И.П. Экономика и организация пищевых производств [Электронный ресурс] Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2015. — 228 с. — Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=56348](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56348) — Загл. с экрана.
14. Маслова Е.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] Электрон. дан. Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=61047](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61047) — Загл. с экрана.
15. Мышалова, О.М. Проектирование предприятий мясной отрасли с основами САПР[Электронный ресурс] Электрон. дан. — Кемерово : КемТИПП (Кемеровский технологический институт пищевой промышленности), 2010. — 210 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/books/element.php?pl>

Учебное издание

Кислова Елена Николаевна  
Шеламкова Наталья Юрьевна

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие для проведения практических занятий и выполнения самостоятельной работы для бакалавров направления подготовки 19.03.03 Продукты питания животного происхождения Профиль Технология мяса и мясных продуктов