

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Управленческий консалтинг»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

| <b>Код контролируемой компетенции</b>   | <b>Способ оценивания</b> | <b>Оценочное средство</b>                     |
|---|--------------------------|---|
| ОПК-2: Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | Зачет                    | Комплект контролирующих материалов для зачета |

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Управленческий консалтинг».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Управленческий консалтинг» используется 100-балльная шкала.

| <b>Критерий</b>  | <b>Оценка по 100-балльной шкале</b> | <b>Оценка по традиционной шкале</b> |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.                 | 25-100                              | <i>Зачтено</i>                      |
| Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно. | 0-24                                | <i>Не зачтено</i>                   |

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

1. Ознакомьтесь с кейсом и для формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов оцените технологию разработки, реализации управленческого решения.

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>  |
|---|--|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки |

|  |  |
|--|--|
| воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | управленческих решений, государственных и муниципальных программ |
|--|--|

*Задание. Ознакомьтесь с кейсом и для формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов оцените технологию разработки, реализации управленческого решения.*

| <b>Компетенция</b>   | <b>Индикатор достижения</b>   |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

### Кейс

Мебельный комбинат получил статус ОАО в период приватизации. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в пост приватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокотратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты

комбината были не в состоянии. По словам генерального директора И. И. Иванова: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting» на сумму 42 тыс. долл. США.

Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Запада России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста).

Воспользовавшись этой возможностью в комбинат выиграл конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «Со» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта,

совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

Через два года мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. Далее фирма «Cast» нашла партнера для комбината», и в результате на базе фанерного производства было создано партнерство с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета по цехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов. Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые на комбинате при участии консультантов,

продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

*2.Ознакомьтесь с кейсом и с целью формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов выполните анализ технологии разработки реализации и оценки управленческого решения*

| <b>Компетенция</b>   | <b>Индикатор достижения компетенции</b>   |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

2. *Задание: ознакомьтесь с кейсом и с целью формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов выполните анализ технологии разработки реализации и оценки управленческого решения*

| <b>Компетенция</b>   | <b>Индикатор достижения</b>   |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно- | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений государственных и |

### Кейс

Из российской практики организационного консалтинга

Организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

На основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью. Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальными клиентами.

ИТ-консалтинг — самое динамично развивающееся направление управленческого консалтинга. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации. Управленческие задачи, на выполнение которых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и мгновенно.

Консультанты предлагают услуги по формализации и оптимизации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления, т.е. разрабатывают решения, позволяющие использовать информацию более эффективно, чем сейчас.

При выполнении анализа технологии разработки управленческого решения:

- приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО);
- по каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО;

*3.Ознакомьтесь с кейсом и с целью формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов покажите особенности разработки и реализации управленческих решений в сфере государственного управления*

| Компетенция  | Индикатор достижения компетенции  |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

3 Задание: ознакомьтесь с кейсом и с целью формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов покажите особенности разработки и реализации управленческих решений в сфере государственного управления

| Компетенция  | Индикатор достижения  |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно- | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений государственных и |

Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б». Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось неэффективным - оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А.

После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня. Цель - не позволять самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу.

Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления - корабль А с грузом - порт назначения». Это целенаправленная система, ее цель - доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А - самолет Б», и в результате первая

система могла быть разрушена, ее цель была бы не достигнута. Поэтому была изучена модель системы «самолет А - корабль Б», найден «проблемный узел» - разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А - самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления - корабль А с грузом - порт назначения».

*4.Ознакомьтесь с конкретной ситуацией. Какими технологиями разработки управленческих решений лучше пользоваться в данной ситуации? Назовите этапы процесса принятия управленческого решения и охарактеризуйте их. В чем заключается сущность методологии «мягких» систем принятия управленческих решений?*

| Компетенция  | Индикатор достижения компетенции  |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

4. *Ознакомьтесь с конкретной ситуацией. Какими технологиями разработки управленческих решений лучше пользоваться в данной ситуации? Назовите этапы процесса разработки управленческого решения и охарактеризуйте их. В чем заключается сущность методологии «мягких» систем разработки управленческих решений?*

| <b>Компетенция</b>   | <b>Индикатор достижения</b>   |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

#### Конкретная ситуация

Власти области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев.

Как сообщает РИА Новости, со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора области, в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в областном центре, остальные - в других городах и районах области.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам разработать перечни мероприятий, направленных на

продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор области напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав - это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избрались, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть долевое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», - цитирует его слова РИА Новости.

При этом чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он и предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

*5..Ознакомьтесь с кейсом. Охарактеризуйте последовательные стадии технологии разработки, принятия и реализации муниципальных управленческих решений*

| <b>Компетенция</b>   | <b>Индикатор достижения компетенции</b>   |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

5. Ознакомьтесь с кейсом. Охарактеризуйте последовательные стадии технологии разработки, принятия и реализации муниципальных управленческих решений

| <b>Компетенция</b>   | <b>Индикатор достижения</b>   |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

#### Кейс

Технология принятия решения по организации массовых мероприятий.

В городе приближается праздник - 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета.

Надо решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде люди выйдут на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Местные жители - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители предпочтут радоваться солнцу, гулять или

работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;

- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй - группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс.руб.)

| Погода            | Праздник на открытом | Праздник в |
|-------------------|----------------------|------------|
| Солнечно ( 60 % ) | 1000                 | 750        |
| Дождь ( 40 % )    | 200                  | 500        |

В Думе началась дискуссия.

- Надо получить побольше в самом плохом случае. - А хуже всего - при дожде, доходы по сравнению с солнечной погодой уменьшаются при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тысяч, а собравшись в театре - 500 тысяч. Значит, надо проводить праздник в театре - и как минимум 500 тысяч нам обеспечены.

- Нельзя быть таким пессимистом, - Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди - лишь исключение. Надо быть оптимистами - исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим миллион в бюджет.

- На мой взгляд, и пессимист, и оптимист обсуждают крайние случае - самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходит систем б со всех

сторон, учесть обе возможности, - начал выступление обстоятельный профессор-математик местного университета, специалист по теории вероятностей. - Рассмотрим сначала первый вариант - праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. в 60 % случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40 % случаев (при дожде), значит, в среднем  $1000 \times 0,6 + 200 \times 0,4 = 600 + 80 = 680$  тысяч. А для второго варианта аналогичный расчет дает  $750 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 450 + 200 = 650$  тыс. Значит, надо проводить праздник на открытом воздухе.

- Коллега рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500 лет каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, - вступил в дискуссию экономист. - Но нам предстоит провести только один праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тыс. вместо 500 тыс. при решении, соответствующе погоде, т.е. упущенная выгода составляет  $500 - 200 = 300$  тыс. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит  $1000 - 750 = 250$  тыс., т.е. будет меньше. Значит, надо отмечать 500 лет в театре.

- Подведем итоги, - взял слова председательствующий - Выступили четверо, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили 2, и за проведение мероприятия на открытом воздухе - 2. Будем голосовать.

Результаты голосования - 15 думцев за торжество за открытым воздухе, 8 (в основном представители старшего поколения) - за проведение его в театре. Решение принято - 500 лет будут отмечаться на открытом воздухе.

*6.Ознакомьтесь с кейсом. и с целью формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов выполните анализ и оценку альтернатив управленческих решений*

| Компетенция                                  | Индикатор достижения компетенции      |
|--|---------------------------------------|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать | ОПК-2.2 Способен применять методики и |

|   |   |
|---|---|
| управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |
|---|---|

6. *Задание: ознакомьтесь с кейсом. и с целью формирования способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов выполните анализ и оценку альтернатив управленческих решений*

| <b>Компетенция</b>   | <b>Индикатор достижения</b>   |
|--|---|
| ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и муниципальных программ |

### Кейс

Государственный хлебокомбинат стал терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности выпускаемого товара. Для получения необходимой прибыли хлебокомбинат может выбрать одну из трех стратегий:

- 1) повышение качества выпускаемого товара, т.е. переход на более прогрессивную модель;
- 2) снижение цены на товар путем совершенствования организации производства, технологии, системы менеджмента;
- 3) освоение нового рынка сбыта товара.

Фирма не располагает отработанной конструкторско-технологической документацией на более прогрессивную модель товара, маркетологи не подготовили новый рынок. Технологи и менеджеры имеют согласованные

предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Значит, принимаем вторую стратегию - стратегию снижения цены товаров.

1) уравнение регрессии для факторного анализа себестоимости товара (С)

Для реализации стратегии снижения цены имеются следующие данные:

$$C = 0,347 * M^{0,652} * T^{-0,34} * K^{-0,148} * K^{-0,085}$$

где М - норма расхода материалов на производство товара, кг;

Т - полная трудоемкость изготовления товара, и.-ч.;

К<sub>пр</sub> - средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара;

К<sub>с</sub> - коэффициент стабильности кадров на фирме, (оптимальное значение равно 0,9...0,95);

2) годовая программа выпуска товаров - 1500 шт.;

3) реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента хлебокомбината позволит:

- снизить норму сырья на 4,5%;
- снизить трудоемкость изготовления товара на 6,8%;
- повысить средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара на 5,3%;
- снизить текучесть кадров на 9,2%.

4) срок действия мероприятий - 3 года;

5) инвестиции в разработку и реализацию мероприятий - 110 тыс.руб.

6) себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий составляет 830 руб.;

7) норма прибыли по данному товару на 2008 г. сохраняется на уровне 2007 г., т.е. равна 8,5%;

8) степень капитального риска реализации мероприятий составляет 0,8.

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**

