

# Кейсы для практических работ по дисциплине «Экономика организации»

## Кейс №2. Основные средства. Расчет показателей использования ОС.

Необходимо:

1. Заполнить пропуски в таблице.
2. Определить влияние факторов (удельного веса активной части основных средств, среднегодовой стоимости машин и оборудования, объема изготовленной продукции) на изменение фондоотдачи, используя методы факторного анализа.
3. Сделать выводы.

Исходные данные:

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
1. Объем изготовленной продукции, тыс. шт.	175	220	
2. Цена за единицу, ден. ед.	10	12	
3. Среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств, тыс. ден. ед.	58	72	
4. Фондоотдача			
5. Фондоемкость			
6. Среднегодовая стоимость машин и оборудования, ден. ед.	35000	38000	
7. Фондоотдача активной части фондов			
8. Удельный вес активной части основных средств, %			

## Кейс №3. Оборотные средства.

Необходимо: Определить коэффициент оборачиваемости и длительность одного оборота оборотных средств предприятия по следующим данным:

Показатели	Значение
Предшествующий год по отчету:	
- объем реализованной продукции, тыс. ден. ед.	5240
- средние остатки нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	
а) на начало года	950
б) на конец года	992
План на текущий год:	
- объем реализованной продукции, тыс. ден. ед.	5350
- средние остатки нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	
а) на начало года	1002
б) на конец года	1142
Фактически в текущем году:	

- объем реализованной продукции, тыс. ден. ед.	5360
- средние остатки нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	
а) на начало года	1014
б) на конец года	1140

Расчеты выполнить отдельно по предшествующему году и по текущему году по плану и фактически. Сделать выводы. Точность расчетов – до одного знака после запятой.

Решение:

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (КОБ) рассчитывается как частное от деления объема произведенной продукции (П) на среднегодовой остаток оборотных средств предприятия (ОБС):

$$\text{Коб} = \text{П} / \text{ОБС}$$

Продолжительность одного оборота оборотных средств рассчитывается как частное от деления продолжительности периода (Т=360 дней) на коэффициент оборачиваемости ОБС (КОБ):

$$\text{Тоб} = \text{Т} / \text{Коб}$$

Кроме того, рассчитываем коэффициенты выполнения планового задания (это отношение плановых данных к данным за предыдущий период, т.е. гр.3/гр.2) и коэффициент роста (это отношение отчетных данных отчетного года к отчетным данным предшествующего года, т.е. гр.4/гр.2).

В таблице представить расчет указанных показателей:

Показатели	Предшест- вующий год	Отчетный год по плану	Отчетный год по факту
1. Средние остатки нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	---	-----	-----
а) на начало года	950	1002	1014
б) на конец года	992	1142	1140
2. Средне- годовые остатки оборотных средств, тыс. ден. ед.			
3. Объем реализованной продукции, тыс. ден. ед.	5240	5350	5360
4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств			
5. Продолжительность одного оборота оборотных средств			

Продолжение:

Показатели	Коэффициент выполнения планового задания	Коэффициент роста в отчетном году по сравнению с предшествующим
1. Средние остатки нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	-----	-----
а) на начало года		

б) на конец года		
2. Средне-годовые остатки оборотных средств, тыс. ден. ед.		
3. Объем реализованной продукции, тыс. ден. ед.		
4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		
5. Продолжительность одного оборота оборотных средств		

Результаты расчетов свидетельствуют, что предприятие \_\_\_\_\_ . По сравнению с предыдущим годом эффективность использования оборотных средств \_\_\_\_\_ . Аналогичная картина наблюдается по \_\_\_\_\_ .

### Кейс № 4 «Производительность труда»

#### **Работа обучающегося с кейсом.**

- 1 этап — знакомство с ситуацией, её особенностями;
- 2 этап — выделение основной проблемы (проблем), выделение персоналий, процесс получения информации. Цель метода — поиск решений, которые могут реально воздействовать на ситуацию;
- 3 этап - предложение концепций или тем для «мозгового штурма»;
- 4 этап — анализ последствий принятия того или иного решения;
- 5 этап — решение кейса — предложение в полном объеме одного или нескольких вариантов последовательности действий, указание на важные проблемы, механизмы их предотвращения и решения.

#### **Пример 1. Заколдованная касса**

В аптечной сети «Н» в аптеке «А» работали четыре касса. Одна из них находилась на проходном месте рядом с входом в торговый зал аптеки, но давала оборота в среднем на 30 – 40 % меньше, чем остальные три. Чего только в аптеке ни делали: и «самых – самых» продавцов ставили, и товары группировали, и вменяли в обязанность фармацевтам других касс сообщать покупателям, что та касса свободна. Результат нулевой.

Пригласили консультанта, который провел оценку рабочих мест методом наблюдения и выяснил, что проходы между стеллажами, на которых находились фармацевтические препараты, и прилавками, за которыми стояли продавцы, слишком узки для двух человек. Когда препараты заканчивались, их подносили складские работники, которым было запрещено проносить товары через торговый зал, так как в торговом зале все время толпились покупатели. В итоге препараты доходили только до второй кассы и передавались кассиром вручную на третью. Сотрудник, работающий за четвертой кассой, вынужден был ходить на склад за препаратами самостоятельно, что отнимало приблизительно 30 – 40 % времени (консультант рассчитывал по минутам). Результат налицо.

#### **Пример 2. Кто виноват в конфликте банка**

Та же аптечная сеть. Управляющий жалуется на то, что помощник бухгалтера постоянно опаздывает в банк на сдачу документов и т.п. Одного уже уволили фактически из-за того

же, со вторым ситуация повторяется. При прямом анализе деятельности, которым, как правило, пользуется руководство компании, виноватым будет объявлен тот специалист, который задерживает документы. При комплексном анализе выяснилось, что задержка происходит из-за того, что бухгалтерия документы ждет со склада – т.е. виноват склад. Вроде все ясно - поставить на вид складскому начальству, в общем активизировать, ускорить, наказать и т.д. Но... на то время, когда нужно готовить документы для бухгалтерии, почему – то всегда приходится самый пик привоза товара на склад. После подсчета времени, затрачиваемого на все операции (проверить срок годности, сосчитать количество упаковок, ввести накладные в компьютер и т.п.), вывод однозначен – не успеть. Брать еще одного сотрудника нет возможности – нерентабельно. А коммерческий директор, который договорился с поставщиками на такие условия, долго объяснял, что они в другое время привозить товар отказываются, так как – либо не могут, либо не успевают. В общем, заколдованный круг.

Из приведенных выше примеров видно, что, если оценивать работу сотрудников без учета их взаимодействия с другими подразделениями предприятия, качество их работы будет отрицательным. То есть выясняется, что основные причины неуспеха сотрудников в выполнении их производственных обязанностей обусловлены работой другого подразделения.

### **Ответьте на вопросы:**

1. Выявите действительные причины описанных проблем?
2. Можно ли считать, что неэффективность сотрудников связана только с внешними факторами?
3. Какие решения можно предпринять, чтобы объективно оценить работу сотрудников?

### **Кейс №6 Тема: Издержки.**

Источник: Моэм С. Луна и грош. Театр / Рассказы. М.: Правда, 1983. С. 259–261.

Тем, кто читал «Театр» Сомерсета Моэма, запомнились главные действующие лица — супружеская пара актеров — Джулия Ламберт и Майкл Госселин. У них собственный театр. В сравнении с женой Майкл — посредственный актер. Но он — «стихийный» экономист. Вот соответствующие выдержки из романа.

Майкл вел театр тем же методом и с той же бережливостью, что и дом, извлекая каждое пенни из тех спектаклей, которые имели успех, когда же спектакль проваливался, что, естественно, порой случалось, потери их бывали сравнительно невелики. Майкл льстил себя мыслью, что во всем Лондоне не найдется театра, где бы так мало тратили на постановки. Он проявлял великую изобретательность, преображая старые декорации в новые, а используя на все лады мебель, которую постепенно собрал на складе, не должен был тратиться на прокат... Он выискивал актеров, которые не имели случая создать себе имя и не претендовали поэтому на высокую оплату. И сделал несколько удачных находок.

Мало-помалу Майкл все реже стал появляться на сцене. Его куда больше привлекала административная деятельность.

— Я хочу поставить наш театр на такие же деловые рельсы, на каких стоит любая фирма в Сити, — говорил он.

Майкл считал, что с большей пользой потратит вечер, если, в то время как Джулия выступает, он будет посещать периферийные театры в поисках талантов. У него была записная книжка, куда он вносил имена всех актеров, которые, как ему казалось, подавали надежды. Затем Майкл взялся за режиссуру. Его всегда возмущало, что режиссеры требуют такие большие деньги за постановку спектакля, а в последнее время кое-кто из них даже претендовал на долю со сборов. Джулии Майкл положил очень

большой оклад и с гордостью заявлял, что она—самая высокооплачиваемая актриса в Англии, но, когда играл сам, никогда не назначал себе больше того, что, по его мнению, стоила его роль, а ставя пьесу, записывал в статью расхода гонорар, который они дали бы второразрядному режиссеру.

«Ты—лучшая актриса в Англии. В труппе есть всего три человека, которые приносят деньги в кассу независимо от пьесы, и ты — одна из них. Ты получаешь больше меня потому, что стоишь дороже,—говорил Джулии Майкл. — Я назначаю тебе такую плату потому, что ты зарабатываешь ее».

### Вопросы

1. Если рассматривать театр Майкла и Джулии как фирму, то для постановки спектаклей требуются факторы производства. Какие из них приобретаются у внешних поставщиков и являются покупными? Какие ресурсы являются собственными? Какая из отвергаемых альтернатив является лучшей для Майкла Госселина?

2. Как соотносятся экономические и бухгалтерские издержки, экономическая и бухгалтерская прибыль в театре Джулии Ламберт и Майкла Госселина?

## Кейс №7. Финансово-результативные показатели деятельности организации

**Задача № 1:** Определить эффективность работы предприятия по показателю рентабельности продукции, если известно, что в I квартале объем производства составлял 100 изделий, во II кв. он увеличился на 5%, а в III кв. он уменьшился на 2% по сравнению с I кв. Постоянные затраты не менялись и их общая сумма равна 1000 руб, что составляет 12% от себестоимости продукции в I кв., 14% от себестоимости продукции во II кв. и 10% от себестоимости продукции в III кв. Цена продукции в I кв. - 104 руб., во II - 112 руб., в III кв. - 100 руб.

Решение задачи представить в виде таблицы:

№ n/n	Показатели	Квартал		
		I	II	III
1	Объем производства, шт.	100		
2	Цена, руб.	104	112	100
3	Выручка, руб. (1*2)	10400	11760	9800
4	Постоянные затраты, руб.	1000	1000	1000
5	Переменные затраты, руб. 1000 - 12% X - 88%, X =			
6	Себестоимость продукции, руб. 1000 - 12% X - 100%, X = 8333			
7	Прибыль, руб.(3-6)			
8	Рентабельность, % (7/3)			

**Задача № 2:** Сравните рентабельность продукции за три квартала на основе следующих данных:

№ n/n	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.
1	Количество выпущенных изделий, шт.	1500	2000	1800
2	Цена одного изделия, руб.	60	60	60
3	Себестоимость одного изделия, руб.	50	52	48

Решение:

Показатели	I кв.	II кв.	III кв.
Выручка, руб. (1*2)			

Себестоимость, руб. (1*3)			
Прибыль, руб.			
Рентабельность, %			

**Задача № 3:** Себестоимость товарной продукции предприятия в базисном периоде составила 380 500 руб. В отчетном периоде предполагается повысить производительность труда на 6% и среднюю заработную плату на 4%. Объем производства возрастает на 8% при неизменной величине постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции 23%, а постоянных расходов 20%. Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

Решение:

1. Определим % снижения себестоимости за счет роста производительности труда и заработной платы:  $(1 - \text{И з.п./И пр.тр.}) * \text{У з.п.} =$
2. Определим % снижения себестоимости за счет изменения объемов производства и постоянных затрат:  $(1 - \text{И пост.з./И об.пр.}) * \text{У пост.з.} =$
3. Процент снижения себестоимости:
4. Экономия:

**Задача № 4:** В отчетном году себестоимость товарной продукции составила 450 200 руб., что определило затраты на 1 рубль товарной продукции – 0,89 руб. В плановом году затраты на 1 рубль товарной продукции установлены в размере 0,85 руб. Объем производства продукции будет увеличен на 8%. Определите себестоимость товарной продукции планового года.

Решение:

1. Объем товарной продукции отчетного года:  $Q_{\text{отч}} = c/c_{\text{отч}} : 3 =$
2. Объем товарной продукции планового года:  $Q_{\text{пл}} = Q_{\text{отч}} * 1,08 =$
3.  $c/c_{\text{пл}} = Q_{\text{пл}} * 3^{\text{пл}} =$

**Задача № 5:** В I кв. предприятие реализовало 5000 изделий по цене 80 руб. за единицу, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 70 000 руб., удельные переменные – 60 руб. Во II кв. изготовлено и реализовано 6000 изделий. В III кв. планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со II кв. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%?

Решение:

1. Прибыль во II кв.:  $\text{П} = (Z * Q_2 - \text{ФМС} * Q_2) - \text{FC} =$
2. Прибыль в III кв. =
3.  $\Delta q_{\text{дп}} = \frac{\Delta \text{П}}{Z - \text{AVC}} =$

## Кейс №9. Деньги, банки, кредиты

**1. Проверка экономических терминов:** “Закончи предложение...”.

## Закончи предложение

1. **Выпуск в обращение дополнительного количества денежных знаков - .....**
2. **Бумажные деньги и разменная монета - ..... денежные средства.**
3. **Прямой обмен одних товаров на другие без использования денег - .....**
4. **Процесс повышения общего уровня цен в стране - .....**
5. **Получение денег на срок и под проценты - .....**
6. **Выделяют две категории банков - ..... и .....**

## Закончи предложение

7. **суммы, хранящиеся на счетах граждан, фирм и организаций.....**
8. **Степень лёгкости, с которой какие-либо активы могут быть превращены владельцем в деньги.....**
9. **Особый товар, который принимается всеми в обмен на любые другие товары и услуги.....**
10. **Все виды денежных средств, переданные их владельцами на временное хранение в банк .....**
11. **Собственность заёмщика, которую он передаёт под контроль или в распоряжение банка, разрешая её продать, если он сам не сможет вернуть долг.....**
12. **Финансовый посредник при проведении денежных операций.....**



2. **Тестовый контроль.** “Выбрать один наиболее правильный ответ”.

1. **Какая форма хранения сбережений является наиболее ликвидной?**
  - а) наличными деньгами;
  - б) в акциях отечественных фирм;
  - в) в иностранной валюте;
  - г) на банковском счете “до востребования”

2. Какую из перечисленных функций Центральный Банк не выполняет:
- эмиссия денег;
  - контроль денежной массы страны;
  - кредитование коммерческих банков;
  - прием вкладов у физических лиц.
3. Какую функцию выполняют деньги при покупке билетов в кинотеатр?
- средство обмена;
  - средство измерения;
  - средство накопления;
  - мировые деньги.
4. Какой из отечественных банков является эмиссионным?
- Внешторгбанк;
  - Сбербанк;
  - Центробанк;
  - Альфабанк.
5. Шуба из норки непригодна в качестве денег, так как у нее нет одного качества. Какого?
- стабильности;
  - износостойкости;
  - делимости;
  - узнаваемости.
6. “Годовой темп инфляции в стране составил 100%”. Это означает, что общий уровень цен в этой стране за год:
- вырос в 2 раза;
  - вырос в 1,5 разка;
  - вырос в 3 раза;
  - не изменился.
7. Вы взяли у знакомого в долг 10 тысяч рублей без процентов на год и купили себе телефон. Вашему знакомому будет выгоднее, если в течение этого года:
- темп инфляции снизится;
  - темп инфляции вырастет;
  - темп инфляции не изменится;
  - цены на телефон вырастут.
- Проверка теста: по очереди каждая команда анализирует по 1 вопросу.

**3. Анализ ситуации:** Определите, какую функцию выполняют деньги в каждом случае.

**Определите, какую функцию выполняют деньги в каждом случае.**

- Сергей получил в подарок 5 тыс. рублей и положил их в копилку.....** 
- Через несколько месяцев ему предложили купить компьютер, стоимостью 30 тыс. рублей.....** 
- Опустошив копилку и заняв у друга дополнительно 3 тыс. руб., Сергей купил понравившийся ему компьютер.....** 
- Через месяц Сергей вернул другу долг.....** 



#### IV. Закрепление ранее полученных знаний.

Задание 1. Систематизация ранее полученных знаний.



Задание 2. Проблемная ситуация (выбор альтернатив).

Слайд 8. Представлена проблема. “Вы держите свои сбережения в виде срочного вклада в банке и не очень любите рисковать. Неожиданно вы узнаете, что банк резко поднял процентные ставки (выше рыночного уровня). В этой ситуации вам лучше...

1. Положить еще больше денег в банк – это же очень выгодно.
  2. Забрать деньги из банка.
  3. Ничего не делать, ведь у вас на руках договор, в котором четко написан полагающийся вам процент.
  4. Оставить все как есть, повышение ставок явно кратковременно”.
- В ходе обсуждения в группах, ученики должны подойти (здесь обязательна направляющая помощь учителя) к следующим выводам:

Решение проблемы:

Задание 3. Решение задачи на определение процентов по вкладам.

Слайд 9. На слайде представлено условие задачи:

“Банк “А” и банк “В” предлагают своим клиентам процентные ставки по сберегательным счетам на уровне в среднем 40% годовых. Банк “В” начисляет проценты раз в год, а банк “А” ежеквартально, то есть 4 раза в год. Сколько получают вкладчики каждого банка через год, если они положили по 10 000 рублей?”

Слайд 10. Ответ:

## **V. Подведение итогов.**

Таким образом, сегодня на уроке мы закрепили знания по изученным темам, выполняя разнообразные типы заданий. Проследили взаимосвязь экономических процессов, происходящих в стране с нашей повседневной жизнью на примере ситуаций различных типов.

Работая в группах, каждый из Вас внёс свой вклад для достижения высокого результата. Проанализируйте работу каждого ученика в команде, выставив оценку соответственно приложенным усилиям.

### **Кейс №10. Заказы есть, а сырья нет. Что делать?**

Тема 4.2. Экономическая эффективность производства

Компания А закупает качественное европейское сырье по 100 рублей, перерабатывает его (переработка обходится в 20 рублей на изделие) и продает по 150 рублей. Итого прибыль получается с единицы продукции:  $150 - 100 - 20 = 30$  рублей. Девиз компании А: «Стабильное качество, стабильные поставки».

Компания Б закупает китайское сырье по 50 рублей, перерабатывает его (+20 рублей) и продает по 100 рублей, получая такую же прибыль с единицы:  $100 - 50 - 20 = 30$  рублей. Ее девиз: «Лучшая цена!».

Внешне продукция компаний не отличается.

Каждая компания работает на своем ценовом сегменте, и клиенты выбирают: кто - качество, кто - цены.

У компании А дела идут хорошо, так что она неожиданно получила заказов больше, чем рассчитывала. А сырья на дополнительные объемы нет!

Представьте себя директором компании А. Как вы считаете нужно поступить:

- 1) Отказаться от сверхплановых заказов, нарушив свой принцип – «стабильные поставки».
- 2) Закупить китайское сырье у фирмы Б (та готова отдать его за 70 рублей), и переработав, продать по прежней цене, получив при этом прибыль  $150 - 70 - 20 = 60$  рублей с каждой единицы. Правда при этом будет нарушена часть принципа - «стабильное качество», но зато сохранена вторая его половина: «стабильные поставки».
- 3) Закупить у компании Б готовые изделия по оптовой цене 90 рублей и, заменив на них бирки, продать все по той же фирменной цене, заработав при этом  $150 - 90 = 60$  рублей. (с принципами будет то же, что и в случае 2). Дополнительный выигрыш при этом можно получить, отправив часть сотрудников в административный отпуск (переработка ведь не нужна!)

Варианты ответов:

### **Кейс №11 (легкий коммерческий). Цена объявлена, что дальше?**

Потенциальный покупатель отреагировал на объявленную продавцом цену товара одним из указанных вариантов:

- а) "Дорого!"
- б) "Цена завышена!"

Вопросы:

1. Есть какая-нибудь разница между а) и б) для продавца?
2. Продавцу: что (желательно) делать, чего ни в коем случае не делать.