

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.22 Организация и планирование производства

Направление подготовки 09.03.01 Информатика и вычислительная техника

Профиль образовательной программы Автоматизированные системы обработки информации и управления

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций

- 1.1 Лекция № 1** *Научные основы организации и планирования производства*
- 1.2 Лекция № 2** *Организационно-экономические основы предприятия*
- 1.3 Лекция № 3** *Основы производственного процесса. Специализация и концентрация.*
- 1.4 Лекция № 4** *Формирование и организация использования средств производства*
- 1.5 Лекция № 5** *Организация труда на предприятии*
- 1.6 Лекция № 6** *Бизнес-планирование*
- 1.7 Лекция № 7** *Организация планирования производства и реализации продукции*
- 1.8 Лекция № 8** *Основы управления предприятием*
- 1.9 Лекция № 9** *Управленческие решения. Структура управления предприятием*

2. Методические указания по проведению практических занятий

- 2.1 Практическое занятие № 1** *Научные основы организации и планирования производства*
- 2.2 Практическое занятие № 2** *Организационно-экономические основы предприятия*
- 2.3 Практическое занятие № 3** *Основы производственного процесса. Специализация и концентрация.*
- 2.4 Практическое занятие № 4** *Формирование и организация использования средств производства*
- 2.5 Практическое занятие № 5** *Организация труда на предприятии*
- 2.6 Практическое занятие № 6** *Бизнес-планирование*
- 2.7 Практическое занятие № 7** *Организация планирования производства и реализации продукции*
- 2.8 Практическое занятие № 8** *Управленческие решения. Структура управления предприятием*

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Научные основы организации и планирования производства»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет, объект, методы и принципы организации производства.
2. Понятие планирования на предприятии.
3. Место предприятия в рыночной экономике.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Предмет, объект, методы и принципы организации производства.

Организация производства представляет собой научное направление, функцию менеджмента и учебную дисциплину, читаемую в высших учебных заведениях на экономических и инженерных специальностях.

Как научное направление организацию производства можно рассматривать как форму научного знания, изучающего закономерности создания и развития производственных систем и формирующую методы организации производства, обеспечивающие эффективное построение и взаимодействие элементов, частей и структуры систем в динамических условиях производства.

Организация производства включает себя подготовку производства новых и модернизацию выпускаемых видов продукции, совершенствование технологии изготовления продукции, текущее регулирование и контроль работы всех производственных звеньев. Она охватывает все стадии изготовления продукции и носит системный характер, подчиняя все частные задачи главной – максимальному удовлетворению общественных потребностей путем выпуска конкурентоспособной продукции.

В системном плане организация производства представляет собой совокупность форм, методов и приемов научно обоснованного соединения рабочей силы со средствами производства. Это происходит исходя из заданных целей системы и функций ее отдельных элементов.

В литературе различают три аспекта организации производства:

- функциональный (поэлементный);
- пространственный;
- временной.

Основным из вышеперечисленных аспектов, имеющим всеобщий характер, является функциональный аспект. Именно на его основе осуществляется формирование и дальнейшее развитие конкретной системы любого содержания и уровня. Пространственный и временной аспекты углубляют и развивают функциональный аспект. С позиции системного подхода организация есть совокупность структуры системы и способов функционирования ее элементов. Структура выражает и определяет взаимодействие элементов, обеспечивая функционирование и развитие системы.

При этом организация непосредственно соотносится с категорией управления. Если подходить к организации и управлению с системных позиций, то их можно рассматривать как свойства системы:

- организация как состояние, мера упорядоченности системы;
- управление как изменение уровня организованности системы.

В основе научного подхода к организации производства лежит системный подход, который представляет собой направление методологии научного познания, основанное на рассмотрении исследуемых объектов как систем. Системный подход ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую картину.

2. Понятие планирования на предприятии.

Планирование — одна из категории научного прогнозирования, в основе которого лежит гипотеза. С помощью гипотезы определяются вероятностное поведение исследуемых объектов в будущем и их качественная характеристика.

Методы прогнозирования делятся на методы экспертных оценок (интуитивные) и формализованные. Метод экспертных оценок, в свою очередь, включает индивидуальную экспертную оценку, коллективную экспертную оценку, метод психоинтеллектуальной генерации идей; аналитический метод, интервью, экспертные комиссии, дельфийский метод, метод коллективной генерации идей и пр.

К формализованным относятся методы прогнозной экстраполяции, экономико-математического моделирования, вероятностные, линейно-динамические и т. д.

Планирование — составная часть организации производства, заключающаяся в разработке планов. Процесс планирования включает следующий комплекс работ:

- анализ ситуаций и факторов внешней среды;
- прогнозирование;
- оценка альтернативных вариантов достижения целей, сформулированных на стадии стратегического маркетинга;
- поиск оптимального варианта;
- разработка плана.

Различают планы директивные, подлежащие обязательному исполнению, и индикативные, то есть рекомендательные, близкие к прогнозам.

Основные методы планирования — балансовый, вариантный, программно-целевой, экономико-математический и нормативно-ресурсный.

3. Место предприятия в рыночной экономике.

Современная российская экономика в настоящее время признается рыночной всем мировым сообществом. Рынок — это совокупность экономических отношений, которые складываются в сфере обмена по поводу реализации товара. На рынке происходит формирование и движение спроса и предложения на товар.

В условиях рыночной экономики никто никого не принуждает покупать или продавать что-либо. Рыночная экономика — это такой принцип организации экономики, при котором исключительно естественные механизмы обеспечивают постоянное равновесие между спросом и предложением.

Рыночная экономика — система взаимоотношений основных субъектов хозяйствования в процессе производства, распределения и потребления товаров и услуг.

Одним из основных субъектов в рыночной экономике выступает промышленное предприятие, для которого сегодня оказывается наиболее важным не столько стремление к «выживанию» и к снижению издержек производства, сколько способность продавать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми потребительскими свойствами.

Предпринимательство — это деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или организациями по извлечению природных ресурсов, производству или приобретению и продаже товаров, или оказанию услуг заинтересованным лицам или организациям. При этом, если отдельное лицо производит или покупает товары и услуги для собственного использования или потребления, то оно не является предпринимателем (бизнесменом).

Предпринимателем можно назвать лицо, извлекающее, производящее или покупающее больше, чем ему необходимо для собственного потребления,

обменивающее или продающее излишки, следовательно, осуществляющее предпринимательскую деятельность (бизнес).

Предприятие — самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для извлечения природных благ, производства, покупки или продажи товаров и услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Деятельность предприятия организуется менеджером (руководителем).

В настоящее время к менеджеру предъявляются повышенные требования как владельцами предприятия (организаций, фирмы), так и внешней среды.

Современный менеджер — это специалист, обладающий глубокими теоретическими знаниями экономики, математики, информатики, практическими навыками управления людьми, высокой культурой делового общения, умением видеть, анализировать и разрешать возникающие противоречия. В области внутрифирменного управления в рыночной экономике выделяются следующие противоречия:

- плановая деятельность и неопределенность поведения внешней среды;
- стабильность (устойчивость) производственных процессов или систем и периодическая изменчивость спроса на продукцию;
- научный подход, основанный на применении количественных методов в подготовке принятия решений, и искусство принятия управленческих решений, основанное на интуиции менеджера и его опыте;
- риск и осторожность в принятии ответственных решений;
- строгая исполнительность и творчество работников;
- централизация и децентрализация управления фирмой.

Для выявления сущности задач, интересов, целей хозяйствующих субъектов необходимо понимать, что собой представляет не только рыночная экономика, но и ее рыночный механизм.

Рыночный механизм характеризуется многочисленными и, как правило, противоположными интересами: покупателей и продавцов, работников и работодателей, кредиторов и заемщиков. Такого рода противоположные интересы выравниваются в рыночной экономике на товарных рынках, рынках труда и капитала. Если предложение находит достаточный спрос, то продавец продает товары по выгодным ценам и имеет прибыль; в противном случае — по низким ценам и — убыток.

1.2 Лекция № 2 (2 часа).

Тема: «Организационно-экономические основы предприятия»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Собственность и ее виды. Сущность организационных форм производства.
2. Организационно-экономические основы обществ.
3. Товарищества и кооперативы.
4. Государственные и некоммерческие предприятия.

1.2.1 Краткое содержание вопросов:

1. Собственность и ее виды. Сущность организационных форм производства.

Развитие отношений собственности и форм ведения хозяйственной деятельности является неотъемлемой частью истории общества.

Действующим законодательством РФ признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности.

Право частной собственности может реализовываться в форме личной (не используемой в предпринимательских целях) собственности граждан, собственности индивид. предпринимателей и общей собственности двух или нескольких лиц. Если в праве общей собственности не определены доли каждого лица, то она приобретает форму совместной, если определены — то долевой собственности. Общая долевая собственность по своей сущности основана на

имущественных отношений юр.лиц соответствующих форм, образованных путем объединения капиталов.

Государственной с-тью является имущество, принадлежащее на праве собст-ти РФ и ее субъектам.

Имущество, принадлежащее на праве соб-ти городским и сельским поселениям, а также другим образованиям, является муниципальной собственностью. Объекты гос. муницип.соб-ти закрепляются за юр.лицами (унитарными предприятиями и учреждениями) во владение, пользование и распоряжение.

Для уяснения сущности орг-х форм пр-ва наряду с пониманием отношений соб-ти н/о взаимоувязывать Производство, Хоз-во, хоз.субъект, Предприятие.

Производство – процесс получения продукции (оказания услуг), который осуществляется на основе орг-техн взаимодействия природных факторов, рабочей силы, средств и предметов труда.

Хозяйство – более широкое понятие, означающее деятельность людей как по производству, так и по реализации продукции, распределению и использованию дохода.

Одно из главных понятий, применяемых в науке и хоз.практике – предприятие (организационно обособленная и самостоятельная хозяйственная единица, созданная учредителями и обладающая производственным потенциалом для получения продукции (оказания услуг) с целью удовлетворения общественных потребностей).

Организационная форма производства – определенный способ упорядочения работников, земельной площади, средств и предметов труда, задействованных во всех сферах хоз. д-ти, а не только в производственной.

Среди юр.лиц выделяют коммерч.организации, основной целью которых является извлечение прибыли и некоммерческие, которые могут осуществлять предпринимательскую д-ть лишь постольку, поскольку это служит достижению уставных целей функционирования.

Комм.орг-ции (имеющие производственную направленность) могут создаваться в формах хоз.товариществ и обществ, производственных кооперативов, гос.и муниципальных унитарных предприятий.

2.Организационно-экономические основы обществ.

Хоз. общества – коммерческие организации с разделенным на доли учредителей уставным капиталом.

Разновидностью хоз.обществ являются общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью и акционерные общества.

ООО самые распространенные. Это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных размеров посредством учредительных документов.

Важнейшей отличительной чертой ООО можно назвать положение, при котором участники не отвечают по обязательствам об-ва и несут риск убытков, обусловленных д-тью об-ва, в пределах стоимости внесенных вкладов. Участник об-ва в праве в любое время выйти из об-ва независимо от согласия других его участников, что расширяет экономическую свободу участников общества.

В соответствии с учредит.док-тами и законом участнику ООО при его выходе из общ-ва выплачивается стоимость части имущества, соответствующая его доли в УК.

Высшим органом ООО считается общее собрание его участников. В обществе создается исполнительный орган, осуществляющий рук-во, подотчетный общему собранию.

ООО создают работающие участники, внесшие свои земельные доли, имущественные пай, в УК. Основными док-ми являются учредительный договор и устав.

Прибыль распределяется между членами пропорционально их доле в УК.

Недостатки ООО:

- неограниченная свобода выхода из общества может создать угрозу его существованию в кризисных ситуациях
- отсутствие ответственности личным имуществом снижает ответственность за общие результаты пр-ва
- из-за ограничения ответственности участников ООО финансово-кредитные организации проявляют осторожность при инвестировании.

Общество с дополнительной ответственностью – учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных размеров. Участники такого общества несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере.

В России не получило широкого распространения.

3. Товарищества и кооперативы.

Товарищество – объединение участников предпринимательской деятельности, партнеров для совместного бизнеса.

Участие в нем принято скреплять письменным соглашением.

Лица, кот. создают хоз. товарищество, являются его учредителями. Каждый из них вносит определенный вклад в тов-во и становится его участником. Первоначальный вклад называют уставным или складочным.

Члены тов-ва вправе участвовать в управлении делами, получать информацию о д-ти тов-ва, принимать участие в распределении прибыли.

Участники обязаны выполнять требования учредительных документов, своевременно и полностью вносить взносы, вклады, сохранять ком. тайну.

Хоз. товарищества могут создаваться в форме полного тов-ва и товарищ-ва на вере (коммандитное тов-во).

Полное тов-во - тов-во, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по его обязательствам.

Оно действует на основе учредительного договора (наименование. Место нахождения, порядок управления, размер СК, размер, сроки вклада)

Каждый участник имеет один голос и имеет право действовать от имени тов-ва.

Прибыль полностью распределяется пропорционально их долям в СК.

Участники несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам тов-ва.

НЕ получило широкого распр-я, т.к. велика ответственность.

Товарищество на вере более привлекательно, относительно ответственности.

Это товар-во, в котором наряду с участниками, осуществляющими предпр. д-ть от имени тов-ва (полные товарищи) присутствует один или несколько участников (коммандистов), кот несут риск убытков в пределах вкладов. Они не принимают участия в предприн. д-ти.

Полноправные участники тов-ва – полные товарищи (осущ-т предприн. д-ть, управление и несут ответственность). Вкладчики не занимаются пред. д-тью, не участвуют в управлении и несут ответств-ть в пределах вкладов.

Вкладчики имеют право:

- получать часть прибыли тов-ва, приходящейся на его долю в СК
- знакомиться с годовыми отчетами и балансами тов-ва
- по окончании фин. года выйти из тов-ва и получить свой вклад
- передать свою долю в СК или его часть др. лицу.

Но учред. договор подписывают только полные товарищи и определяют взаимоотношения с вкладчиками.

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хоз. д-ти, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов.

Учред. Документ – устав. Высший орган – собрание.

При принятии решения член кооператива имеет один голос. В случае если член кооператива захочет из него выйти, ему выплачивается стоимость имущ.пая (после окончания фин.года).

Член кооператива м/б исключен из кооператива по решению общего собрания в случае неисполнения обязанностей. Исключенный может передать пай др. лицу, преимущественно пользуются члены кооператива.

Члены кооператива – лица старше 16 и участвующие своим трудом в его д-ти.

Число членов – не менее 5 и выполнять не менее 50% работы.

Участники делятся на основных и ассоциированных.

Основной член – физ. или юр. лицо, внесшее паевой взнос в установлен. Разм. и принятое в кооператив с правом голоса.

Ассоциированный член – физ. или юр.лицо, внесшее пай и получающее дивиденды, но не имеющее права голоса.

Прибыль распред-ся след. образом:

- в резервный фонд и иные, неделимые фонды
- в бюджет для осуществления обязательных платежей
- на выплату причитающихся по дополнит. Паям и паям ассоциированных членов кооператива дивидендов, общая сумма которых не должна превышать 30% прибыли
- на кооперативные выплаты – пропорционально трудовому участию или размерам паевых взносов.

4. Государственные и некоммерческие предприятия.

Унитарным предприятием признается государственная или муниципальная коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

Учред. док-том унитарн-явл. устав.

Имущество УП находится в гос. или муниципальной собственности и принадлежит ему на праве хоз.ведения или оперативного управления.

Управляет УП руководитель, который назначается собственником, либо уполномоченный орган.

УП отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не несет ответственности по обязательствам собственника.

Основные хар-ки УП:

- УП создается по решению уполномоченного на то гос.органа
- учр.док-том является устав. Утверждаемый уполномоченным на то гос органом
- до гос регистрации п/п уставный фонд д/б оплачен собственником.

В зависимости от вида собственника (гос-во, гос орган, муниципальный орган) и вещного права на имущ. унитарные п/п подразделяются:

- на гос. на праве хоз.ведения (не отвечает по обязательствам)
- государственные на праве оперативного управления (казенные п/п) (несет субсидиарную ответственность)
- муниципальные (учреждаются органами местного самоуправления).

1.3 Лекция № 3 (2 часа).

Тема: «Основы производственного процесса. Специализация и концентрация»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, структура и виды производственного процесса.
2. Принципы организации производственного процесса.
3. Формы, методы и типы организации производственного процесса.

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие, структура и виды производственного процесса.

Процесс взаимодействия производственных факторов на предприятии, направленный на превращение исходного сырья (материалов) в готовую продукцию, пригодную к потреблению или к дальнейшей обработке, образует производственный процесс или производство.

Основными элементами производственного процесса являются труд (деятельность людей), предметы и средства труда. Во многих производствах используются природные процессы (биологические, химические).

Наиболее крупными частями производственного процесса являются основное, вспомогательное и побочное производства.

К основным относятся те процессы, прямым результатом которых является изготовление продукции, составляющей товарную продукцию данного предприятия, а к вспомогательным – те, в ходе которых создаются полупродукты для основного производства, а также выполняются работы, обеспечивающие нормальное течение основных процессов. Побочное производство охватывает процессы переработки отходов основного производства или их утилизации.

По течению во времени производственные процессы подразделяют на дискретные (прерывные) и непрерывные, вызванные непрерывностью технологического процесса или потребностями общества.

По степени автоматизации выделяют процессы: ручные, механизированные (выполняются рабочими с помощью машин), автоматизированные (выполняются машинами под наблюдением рабочего) и автоматические (выполняются машинами без участия рабочего по заранее разработанной программе).

Процесс основного, вспомогательного и побочного производства состоит из ряда производственных стадий.

Стадия - это технологически законченная часть производства, характеризующая изменение предмета труда, переходящего из одного качественного состояния в другое.

Производственная стадия делится, в свою очередь, на ряд производственных операций, представляющих собой первичное звено, элементарную, простейшую составную часть процесса труда. Производственная операция выполняется на отдельном рабочем месте, одним или группой рабочих, над одним и тем же предметом труда, с помощью одних и тех же средств труда.

По назначению производственные операции делят на:

- технологические (основные), в результате которых вносятся качественные изменения в предметы труда, его состояние, внешний вид, форму и свойства;
- транспортные, изменяющие положение предмета труда в пространстве и создающие условия для поточного производства;
- обслуживающие, обеспечивающие нормальные условия для работы машин (их чистка, смазка, уборка рабочего места);
- контрольные, способствующие правильному выполнению технологических операций, соблюдению заданных режимов (контроль и регулирование процесса).

2. Принципы организации производственного процесса.

Для нормальной организации производственного процесса необходимо соблюдать следующие принципы:

1) принцип специализации - это закрепление за каждым цехом, производственным участком, рабочим местом, технологически однородной группы работ или строго определенной номенклатуры изделий;

2) принцип непрерывности процесса означает обеспечение движения предмета труда с одного рабочего места на другое без задержек и остановок;

3) принцип пропорциональности подразумевает согласованность в продолжительности и производительности всех взаимосвязанных подразделений производства;

4) принцип параллельности предусматривает одновременное выполнение отдельных операций и процессов;

5) принцип прямоточности означает, что предметы труда в процессе обработки должны иметь наикратчайшие маршруты по всем стадиям и операциям производственного процесса;

6) принцип ритмичности состоит в регулярности и устойчивости хода всего процесса, что обеспечивает производство одинакового или равномерно увеличивающегося количества продукции за равные промежутки времени;

7) принцип гибкости требует быстрой адаптации производственного процесса к изменению организационно-технических условий, связанных с переходом на изготовление новой продукции и др.

3. Формы, методы и типы организации производственного процесса.

Специализация предприятия - сосредоточение деятельности на производстве одного или нескольких видов продукции, соответствующих конкретным условиям хозяйства и потребностям страны.

Она выражает общественное разделение труда, которое взаимосвязано с развитием производительных сил.

Преимущества специализации производства выражаются в следующем:

- более высокая производительность труда (снижение трудоемкости) за счет расчленения производственного процесса
- применение высокопроизводительного специального оборудования и его более полное использование, сокращение производственного цикла
- упрощение структуры специализированной организации с одновременным сокращением управленческого персонала
- снижение себестоимости
- улучшение качества продукции
- развитие стандартизации и унификации.

Существующие формы специализации взаимосвязаны и взаимозависимы:

Предметная специализация (межорганизационная) выражается в сосредоточении производства отдельных видов конечной продукции в специализированных организациях или их структурных подразделениях (производство муки, сахара)

Подетальная специализация (по видам продукции) – преимущественное изготовление частей или деталей изделий (копчение колбас)

Технологическая (стадийная) специализация – разделение труда на определенные фазы технологического процесса (убой скота)

Функциональная специализация - выполнение определенных функций (ремонтные организации)

Территориальная специализация - размещение организаций, перерабатывающих определенную продукцию в районах, где имеются благоприятные условия для производства этой продукции.

Внутриорганизационная специализация направлена на наиболее рациональное размещение отраслей и отдельных производств в подразделениях организации.

При всех преимуществах специализированного производства оно слишком зависимо от состояния рынка. При колебании спроса на продукцию, выпускаемую узкоспециализированной организацией, ее устойчивость оказывается ниже, чем у неспециализированной.

Факторы специализации делятся на 2 группы: одни содействуют ее углублению, а другие – препятствуют ей.

НТП, Природные условия, Индустриальное развитие, Развитие транспорта.

Специализацию характеризуют: уровень специализации и соотношение между отдельными отраслями, их эффективность.

Основной показатель уровня специализации – структура выручки от реализации товарной с/х продукции.

В зависимости от уровня специализации предприятия можно подразделять на 3 группы: узкоспециализированные, имеющие одну отрасль и получающие от нее всю товарную продукцию; специализированные, в которых на долю главной отрасли приходится более 50% товарной продукции, и с недостаточно выраженной специализацией, где главная отрасль в структуре товарной продукции занимает менее 50%.

Уровень специализации характеризует *коэффициент специализации* (K_c)

$$K_c = 100 / \sum Y_t (2N - 1)$$

Y_t – доля отдельных отраслей в структуре выручки от реализации продукции, %

N – порядковый номер отдельных отраслей по доле каждого вида продукции в ранжированном ряду.

При коэффициенте 0,6 уровень специализации считается очень высоким, от 0,4 до 0,6 – высоким, от 0,2 до 0,4 – средним и менее 0,2 – низким.

Соотношение отраслей характеризует структура валовой продукции, кот. включает не только товарную, но и продукцию собственного производства, используемую для внутривозвратных целей.

В условиях совершенствования рыночных отношений возрастает значение такого показателя, как структура прибыли, получаемой от основного производства. По ней можно судить о том, насколько успешно осуществляется развитие главной и дополнительной отраслей и какое место они занимают в экономике предприятия.

О степени участия хозяйства в общественном разделении труда дает представление *уровень товарности производства*. Его определяют, как отношение товарной продукции к валовой. Выраженное в %.

Эффективность специализации и сочетания отраслей характеризуют следующие показатели:

- объем валовой продукции на 1 единицу площади (продуктивность) и на 1 работника (производительность труда)
- себестоимость единицы продукции
- прибыль от основного производства в расчете на 1 га с/х угодий
- уровень рентабельности предприятия и окупаемость капитальных вложений.

Под концентрацией производства на предприятиях понимают процесс сосредоточения средств производства и рабочей силы, ведущей к увеличению производства. Степень концентрации определяется размерами производства. Размер предприятия характеризуют многие показатели: выход продукции (валовой и товарной); наличие ОПФ, техники; число занятых работников.

Главным показателем размера предприятия, его производственных подразделений следует считать стоимость произведенной продукции. Этот показатель за определенный период времени позволяет сравнить по размеру хозяйство не зависимо от их организационно-правовой формы, специализации, расположения, технической вооруженности и других особенностей. Стоимость продукции может быть определена в сопоставимых или сложившихся ценах реализации. Сравнивая размеры предприятий в динамике, следует использовать сопоставимые цены. Если хозяйство или подразделение оказывает производственные услуги, их стоимость включают в стоимость валовой продукции.

1.4 Лекция № 4 (2 часа).

Тема: «Формирование и организация использования средств производства»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и классификация средств производства.
2. Источники формирования и использования средств производства.
3. Оснащенность предприятий средствами производства.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие и классификация средств производства.

1. Средства производства имеют натуральное (вещественное) и стоимостное (денежное) выражение. Поставленные на баланс хозяйства, учитываемые и выражаемые в денежной форме, они составляют производственные фонды предприятия. Средства производства (фонды) сельского хозяйства подразделяют на основные и оборотные в зависимости от срока службы и характера участия в производственном процессе.

Основные средства (здания, сооружения, машины, оборудование и т. д.) в процессе производства не изменяют своей первоначальной натуральной формы. На вновь созданную продукцию или выполненную работу они переносят стоимость по частям, по мере физического износа, так как находятся и используются в хозяйстве на протяжении многих циклов производства продукции.

Оборотные средства (нефтепродукты, корма, семена и т. д.) полностью переносят свою стоимость на созданную продукцию выполненные работы. В процессе производства они видоизменяют первоначальную натуральную форму и потребляются за один цикл.

Основные средства включают большое число самых разнообразных средств труда. В сельском хозяйстве принята следующая их классификация:

- земельные участки и объекты природопользования;
- здания;
- сооружения;
- машины и оборудование;
- транспортные средства;
- производственный и хозяйственный инвентарь;
- рабочий скот;
- продуктивный скот;
- многолетние насаждения;
- другие виды основных средств.

По назначению выделяют производственные и непроизводственные основные средства.

Размер и структура основных средств определяются многими условиями, главными из которых являются уровень развития отраслей растениеводства и животноводства, специализация сельскохозяйственного производства.

Наибольшую долю в структуре основных фондов предприятий составляют здания, затем сооружения, машины и оборудование. Их пропорции значительно колеблются по отдельным предприятиям, экономическим районам и зонам, что обусловлено различными условиями и характером производства.

Оборотные средства предприятия включают производственные запасы — корма, семена, посадочный материал, молодняк животных и животных на откорме, запасные части, нефтепродукты, твердое топливо, минеральные удобрения, сырье для переработки на подсобных предприятиях, тару, вспомогательные материалы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и незавершенное производство в отраслях растениеводства, животноводства, на промышленных предприятиях и в ремонтных мастерских.

К средствам обращения относят готовую продукцию на складах, товары в фирменных магазинах, средства в расчетах, а также денежные средства, находящиеся на счете в банке и кассе.

Размер и структура оборотных средств, как и основных, определяются специализацией предприятия, то есть находятся в зависимости от уровня и сочетания главной, дополнительных и подсобных отраслей.

2. Источники формирования и использования средств производства.

Расширенное воспроизводство предполагает непрерывное возобновление и совершенствование основных средств предприятий.

В процессе производства все средства труда изнашиваются и по частям переносят стоимость на вновь созданную продукцию, снижают первоначальные технико-экономические показатели и после определенного срока службы выходят из строя. Происходит материальный, физический износ средств производства. Физический износ в экономической науке рассматривается двояко. С одной стороны, он возникает в результате работы, с другой — из-за неупотребления, под воздействием физико-химических и природных факторов. Износ первого рода в большей или меньшей мере прямо пропорционален уровню употребления машины, износ второго — до известной степени обратно пропорционален этому уровню.

Следовательно, износ машин и оборудования значительно возрастает с увеличением интенсивности использования, повышением загрузки в течение рабочего дня и в среднем за год, а также в результате неудовлетворительного хранения, когда под воздействием природных факторов (осадков, резких колебаний температуры воздуха и т.д.) они подвергаются коррозии, ржавеют, что оказывает отрицательное влияние на их техническое состояние. То же относится и ко многим другим видам основных средств производства.

Чтобы избежать преждевременного износа машин и продлить срок их высокопроизводительной и эффективной работы, надо строго соблюдать график и в полном объеме выполнять правила

технического обслуживания механических средств труда, уделять внимание улучшению хранения машин и оборудования (строительству хороших полевых станков, машинных дворов, площадок с твердым покрытием, тщательной подготовке машинно-тракторного парка к весенне-летнему и осенне-зимнему хранению).

Наряду с физическим, основные средства подвержены моральному износу, который выражается в снижении эффективности и обесценивании средства труда. В таком случае основные средства (независимо от степени утраты их потребительной стоимости) преждевременно, то есть ранее установленного для них срока службы (физической годности), исключаются из процесса производства.

Моральный износ средств труда обусловлен следующими причинами:

уменьшением стоимости изготовления машин, оборудования и других средств в результате роста производительности труда в отраслях промышленности, что ведет к снижению отпускных цен на средства труда и при прочих равных условиях к сокращению суммы амортизации;

внедрением новых, более совершенных и производительных машин, применение которых позволяет снизить затраты труда и материально-денежных средств на единицу выполняемых работ и продукции.

В результате морального износа техники предприятия несут материальный ущерб, имеют большие непроизводительные расходы, что снижает эффективность производства. Для сокращения отрицательного действия морального износа экономически целесообразно широко внедрение комбинированных машин, выполняющих за один проход агрегата два-три и более вида работ.

Важное значение имеет увеличение выпуска универсальной техники, позволяющей расширить границы применения как с точки зрения наиболее полной загрузки в разные периоды года, так и выполнения наибольшего объема работ в расчете на одну машину в год. Многие сельскохозяйственные орудия (сеялки, культиваторы, плуги и т. д.) еще

недостаточно унифицированы. В течение года они заняты 10—30 дней, на изготовление же и ремонт их требуется большое количество металла, труда и материально-денежных средств. Это отрицательно влияет на эффективность применения и темпы воспроизводства механических средств труда.

Неполное использование средств производства удорожает себестоимость работ, приводит к преждевременному моральному старению машин, сдерживает технический прогресс. В повышении интенсивности применения техники большое значение имеет работа тракторных и комбайновых агрегатов на повышенных скоростях. Производительность в таком случае возрастает в 1,3—1,5 раза. Значительно снижаются затраты труда и материально-денежных средств на единицу работ.

Широкое внедрение комбинированных и универсальных машин, увеличение скорости движения тракторных агрегатов, повышение интенсивности использования техники уменьшают отрицательные последствия морального износа средств (орудий) труда, ускоряют процесс воспроизводства и обновления техники. Процесс воспроизводства основных средств тесно связан с такими экономическими понятиями, как «амортизация» и «амортизационный фонд».

Амортизация представляет собой возмещение в денежной форме потребленных средств производства (величины износа средств труда) за счет включения определенной части их первоначальной стоимости в расходы на выполнение тех или других видов работ или в издержки того или другого вида сельскохозяйственной продукции. На каждом предприятии создается специальный амортизационный фонд.

Сумма амортизационных отчислений по основным средствам предприятия за год (A_r) определяется на основе их балансовой стоимости и установленных годовых норм амортизации, руб.:

$$A_r = B_c H_a / 100,$$

где B_c — балансовая стоимость основных средств, руб.; H_a — норма амортизации основных средств, % балансовой стоимости.

Норма амортизации определяется установленными сроками службы основных средств, условиями их использования в процессе производства. Чем меньше срок эксплуатации, тем больше процент амортизационных отчислений.

Амортизационный фонд — это основа простого воспроизводства (возобновления) выбывших средств. Он в известной мере служит дополнительным источником формирования и может использоваться для расширенного воспроизводства основных средств. Это обусловлено главным образом снижением стоимости их воспроизводства в результате роста производительности труда в соответствующих отраслях промышленности, а также значительным разрывом во времени между началом возобновления средств труда в натуральной форме и их возмещением по стоимости.

Нормы амортизационных отчислений предусматриваются только для полного восстановления основных средств. Ремонт основных средств (текущий, средний, капитальный) производится за счет средств фонда, создаваемого на предприятиях по нормативам затрат с включением их в себестоимость продукции, работ, услуг.

Средства указанного фонда находятся в распоряжении производственных объединений, предприятий и хозяйственных организаций и используются ими по целевому назначению. Неиспользованные остатки фонда переходят на следующий год и изъятию не подлежат.

Основными источниками расширенного воспроизводства на предприятиях являются отчисления от прибыли, денежные поступления от ликвидации основных средств, краткосрочные и долгосрочные кредиты.

Важное значение имеет пополнение оборотных средств с учетом обоснованных объемов и темпов развития производства сельскохозяйственных предприятий. В связи с сезонностью процесса производства потребность в оборотных средствах значительно колеблется по периодам года. Минимальная постоянная потребность в них покрывается за

счет собственных средств предприятий, а максимальная — за счет привлеченных, заемных средств.

Источниками пополнения оборотных средств предприятий являются отчисления от прибыли и краткосрочные кредиты.

3. Оснащенность предприятий средствами производства.

Большое значение имеет совершенствование материально-технической базы сельскохозяйственных предприятий.

Уровень оснащённости сельскохозяйственных предприятий основными фондами характеризуют следующие показатели:

фондообеспеченность — стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения в расчете на единицу площади сельскохозяйственных угодий (на 1, 100, 1000га);

фондовооруженность труда — стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, приходящаяся на одного работника, занятого в сельском хозяйстве предприятия.

В совокупности основных фондов (средств) особое место занимают энергетические мощности предприятия (машины, имеющие механические двигатели; электромоторы; установки, вырабатывающие электроэнергию; рабочий скот), исчисляемые в лошадиных силах (л. с.) либо в киловаттах (кВт). Сведения о них дают возможность рассчитать и использовать в исследованиях еще два показателя:

обеспеченность производства энергоресурсами — количество энергетических мощностей на единицу посевной площади (1, 100, 1000га);

энерговооруженность труда — количество энергетических мощностей на одного работника.

Надо отметить, что два последних показателя, хотя и не учитывают все основные средства, имеют преимущества, так как они более устойчивы и не подвержены изменениям, которые происходят с показателями, рассчитанными на денежной основе.

С помощью приведенных выше показателей оснащённость предприятий основными средствами производства характеризуется обобщенно. Для более глубокого анализа следует использовать ряд дополнительных показателей.

В последнее десятилетие заметно снижаются показатели оснащённости сельскохозяйственных предприятий основными средствами производства, что говорит об ослаблении материально-технической базы.

Использование основных средств производства характеризуют следующие показатели.

Фондоотдача — стоимость валовой сельскохозяйственной продукции в сопоставимых ценах в расчете на единицу стоимости основных производственных средств сельскохозяйственного назначения.

Фондоемкость — стоимость основных производственных средств сельскохозяйственного назначения в расчете на единицу стоимости произведенной продукции. Это показатель, обратный фондоотдаче.

Уровень рентабельности использования основных средств исчисляется как отношение прибыли от реализации сельскохозяйственной продукции к стоимости основных средств, выраженное в процентах.

Чтобы повысить уровень и эффективность использования основных средств, необходимо не только улучшать их состав, но и повышать эффективность всех отраслей сельскохозяйственного производства. Большое значение имеет повышение эффективности оборотных средств, которые занимают наибольшую долю в себестоимости сельскохозяйственной продукции. Основной путь решения этой задачи — полное и наиболее рациональное использование кормов, органических и минеральных удобрений, топлива, ремонтных материалов и т. д. Не менее важную роль играет ускорение

оборачиваемости оборотных средств на основе широкого внедрения скороспелых сортов растений, интенсивного откорма животных, сокращения сроков доставки готовой продукции потребителю, уменьшения сверхнормативных запасов.

1.5 Лекция № 5 (2 часа).

Тема: «Организация труда на предприятии»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Понятие персонала предприятия и его классификация.
2. Показатели производительности труда.
3. Основные формы оплаты труда.

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие персонала предприятия и его классификация.

В обеспечении эффективности производства важное значение имеет структура кадров предприятия.

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

В мировой практике чаще всего используется классификация, при которой работники делятся на менеджеров и исполнителей. Менеджеры – это организаторы производства различных уровней.

В России персонал промышленных предприятий делится прежде всего на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием: рабочие производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал. К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в непроизводственной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

По характеру выполняемых функций в соответствии Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др.

Рабочие, в свою очередь подразделяются на основных и вспомогательных. К основным относятся рабочие, которые непосредственно связаны с производством продукции, к вспомогательным – с обслуживанием производства.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

Руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей и их заместители, относятся к линейным. Руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб и их заместители, относятся к функциональным.

По уровню, занимаемому в общей системе управления, все руководители подразделяются на руководителей низового звена, среднего и высшего звена.

К руководителям низового звена относят мастеров, старших мастеров, прорабов, начальников небольших цехов, а также руководителей подразделений внутри функциональных отделов и служб.

Руководители среднего звена – это директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов.

Руководящие работники высшего звена – это руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств и их заместители.

К специалистам относятся работники, интеллектуального труда (бухгалтеры, экономисты, инженеры).

Служащие – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы ...

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия – вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта.

Специальность – вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудоустройство в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация определяет уровень знаний и трудовых навыков работника по специальности, который отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

2. Показатели производительности труда.

Производительность труда характеризует эффективность труда в материальном производстве. Это не только один из важнейших показателей эффективности производства, но и показатель, имеющий большое экономическое и социальное значение на макроуровне. Граждане той страны, где достигнута наивысшая производительность труда, должны иметь и самый высокий уровень жизни.

По данным статистики, США богаче европейских стран. WallStreetJournal сообщает, что производительность труда во всех секторах экономики в странах Европейского союза в среднем на 20 % ниже, чем в США", особенно это касается промышленного производства.

Производительность труда – это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника или затраты рабочего времени на единицу продукции.

Следует различать понятия производительности и интенсивности труда. При повышении интенсивности труда повышается количество физических и умственных усилий в единицу времени и за счет этого увеличивается количество производимой в единицу времени продукции. Повышение интенсивности труда требует повышения его оплаты. Производительность труда повышается в результате изменения технологии, применения более совершенного оборудования, применения новых приемов труда и не всегда требует повышения заработной платы.

Показатели, определяющие уровень производительности труда, учитывают как изменение собственно производительности, так и интенсивности труда.

Показатель, определяющий количество продукции, произведенной в единицу времени называется выработкой. Выработка характеризует результативность труда.

Трудоемкость – это количество труда, необходимое для выработки единицы продукции. Трудоемкость является характеристикой затратности труда (расходования рабочей силы).

В качестве измерителей количества произведенной продукции используют натуральные (т, м, м³, шт. и т.д.) и стоимостные показатели.

Выработка определяется в расчете на одного основного рабочего, на одного рабочего и одного работающего.

При определении выработки на одного основного рабочего количество произведенной продукции делится на численность основных рабочих.

Если рассчитывается выработка на одного рабочего, количество произведенной продукции делится на суммарную численность основных и вспомогательных рабочих.

Для определения выработки на одного работающего количество произведенной продукции делится на численность всего промышленно - производственного персонала:

$$B=K/Ч$$

где В – выработка продукции; К – количество произведенной за период продукции в натуральных или стоимостных измерителях; Ч – численность работников (основных рабочих, основных и вспомогательных, промышленно-производственного персонала).

Трудоемкость продукции, как и выработка, может быть рассчитана в разных вариантах. Различают технологическую, производственную и полную трудоемкость.

Технологическую трудоемкость продукции находят путем деления затрат труда основных рабочих на количество произведенной ими продукции.

Производственную трудоемкость продукции рассчитывают делением затрат труда основных и вспомогательных рабочих на количество произведенной продукции.

Полную трудоемкость определяют делением затрат труда промышленно-производственного персонала на количество произведенной продукции:

$$T=З_{тр}/ В$$

где Т – трудоемкость продукции; $З_{тр}$ – затраты труда различных категорий работников на производство продукции; В – объем произведенной продукции.

3. Основные формы оплаты труда.

Как всякий товар труд имеет цену. Цена труда – это заработная плата. "Цена" труда индивидуума зависит от его качества – квалификации.

Заработная плата - это величина денежного вознаграждения, выплачиваемого наемному работнику за выполнение определенного задания, объема работ или исполнение своих служебных обязанностей в течение некоторого времени.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата – это начисленная и полученная работником заработная плата за определенный период. Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату.

Существует две формы оплаты труда. Оплата устанавливается или в зависимости от времени, на протяжении которого предприятие использовало рабочую силу, либо в соответствии с объемом выполненных работ. В первом случае оплата называется повременной, во втором случае – сдельной.

Повременная оплата труда применяется, если невозможно или трудно нормировать труд, при строго регламентированных, высокомеханизированных и автоматизированных производственных процессах, в производствах, требующих высокого качества и точности выполнения работ, и там, где нет надобности стимулировать интенсивность труда.

Главное преимущество для рабочего при повременной оплате труда состоит в том, что он имеет гарантированный ежемесячный заработок, не зависящий от возможного снижения уровня производства в данный период времени. Недостатком является то, что рабочий не имеет возможности повысить свой заработок путем увеличения личной доли участия в производственном процессе.

С точки зрения предприятия главный недостаток повременной оплаты в том, что она не стимулирует повышения выработки рабочих. При этом предприятие имеет относительную экономию на заработной плате при увеличении производства продукции.

Повременная форма оплаты труда включает две системы: простую повременную и повременно-премиальную.

При простой повременной системе размер заработной платы зависит от тарифной ставки работника и количества отработанного времени.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется с целью повышения качественных или количественных показателей (безаварийная работа, повышение качества продукции).

Сдельная форма оплаты труда применяется там, где можно установить однозначную зависимость между объемом произведенной продукции и количеством затраченного труда каждого рабочего или группы рабочих.

С точки зрения рабочего сдельная форма оплаты труда имеет то преимущество, что дает возможность повышения заработка при увеличении интенсивности труда (рис. 16).

Для предприятия применение сдельной системы оплаты труда дает возможность стимулировать при необходимости выработку рабочих, а основным недостатком является возможное снижение качества при росте выработки.

Сдельная форма оплаты труда имеет несколько систем: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную, коллективную сдельную.

При прямой сдельной системе оплаты труда заработок рабочего находится в прямой зависимости от его индивидуальной выработки. Такая система применяется там, где легко можно организовать индивидуальный учет труда. Зарботок определяется как сумма произведений соответствующей сдельной расценки на фактическую выработку.

Расценка – это часть заработной платы, приходящаяся на единицу продукции.

При сдельно-премиальной системе сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение плана по заранее установленным качественным или количественным показателям.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по основным расценкам, а сверх нормы – по повышенным.

Косвенно-сдельная система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, обслуживающих основных рабочих-сдельщиков, от темпа и выработки которых зависит производительность основных рабочих.

При аккордной системе размер оплаты работ устанавливается не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятый в целом с указанием срока их выполнения.

Коллективные системы оплаты труда целесообразно применять в тех случаях, когда невозможен учет индивидуальной выработки каждого рабочего.

1.6 Лекция № 6 (2 часа).

Тема: «Бизнес-планирование»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и виды бизнес-плана.
2. Структура бизнес-плана.

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие и виды бизнес-плана.

Бизнес-план — это план осуществления бизнес-операций фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план — это качественно новый уровень хозяйственной деятельности предприятия, мощный инструмент, с помощью которого можно контролировать производство и управлять им. Это документ, представляющий результат комплексного исследования всех сторон производственной и коммерческой деятельности предприятия.

Бизнес-план — это план создания и развития нового предприятия или стратегического хозяйственного подразделения для нового вида деятельности на

существующем предприятии. Обычно бизнес-план представляет инвестиционный проект, проект вложения средств в какое-либо коммерческое мероприятие.

Цель разработки бизнес-плана — спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план служит обоснованием, необходимым для привлечения инвестиций. Бизнес-планирование дает возможность:

- оценить жизнеспособность и устойчивость предприятия, снизить риск предпринимательской деятельности;
- конкретизировать перспективы деятельности на основе системы количественных и качественных показателей развития;
- создать основу для привлечения внимания, интереса и поддержки со стороны потенциальных инвесторов;
- получить первоначальный опыт планирования нового вида деятельности и сформировать перспективные представления о нем;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и непроизводственные издержки;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию и т.п.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей и т.д.

Основные функции бизнес плана:

- средство оценки предпринимателем фактических результатов деятельности фирм за определенный период;
- компонент концепции ведения бизнеса в перспективе;
- руководство по добыванию финансовых ресурсов;
- инструмент реализации стратегии предприятия.

В практике планирования выделяют несколько типов бизнес-планов в зависимости от круга задач, решаемых предприятием. Можно выделить четыре типа бизнес-планов.

1. Производственный (внутренний) бизнес-план — необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия: определения целей развития в предстоящем плановом периоде; решения проблем, с которыми предприятие сталкивается при реализации своих целей, и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Производственный бизнес-план позволяет убедиться, что все тщательно спланировано и целесообразно в финансовом, материальном обеспечении, а также трудовых отношениях с учетом прошлой деятельности и конъюнктуры, рынка.

2. Инвестиционный бизнес-план — инструмент для привлечения инвесторов. Он предусматривает создание нового производства, изменение технологии, т.е. всего связанного с такой экономической категорией, как инвестиции (капитальные вложения). В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов — обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им. Многие банки, инвестиционные структуры разработали соответствующие стандарты, формы инвестиционных бизнес-планов.

3. Бизнес-план финансового оздоровления — составляется предприятием в состоянии неплатежеспособности и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-

план проходит достаточно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его становления разработаны и утверждены федеральным законодательством.

4. Бизнес-план для получения кредитов — в целях пополнения оборотных средств предприятия или реализации проектов развития действующего производства.

Таким образом, бизнес-планы разрабатываются в разных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом. Бизнес-план может быть нацелен как на развитие предприятия, так и на его финансовое оздоровление. Также может планироваться деятельность всего пред, приятия или его отдельного подразделения.

Укрупненный (агрегированный) бизнес-план должен быть составной частью дипломного проекта студента, обучающегося по инженерно-технологической специальности.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

- . организационно-управленческой и финансово-экономической оценки состояния предприятия;
- . выявления потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализа сильных и слабых его сторон;
- . формирования инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;
- выбор стратегии и тактики конкуренции;
- оценка финансовых, материальных трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможных прибылях, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения. Бизнес-план используется независимо от сферы деятельности, масштабов, формы собственности и организационно-правовой формы компании. В нем решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятия, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

Заказчиками бизнес-планов являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес-плане. Разработчиками бизнес-плана выступают фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, в проектировании, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты. Производственный (внутренний) бизнес-план разрабатывается предприятием самостоятельно.

2. Структура бизнес-плана.

Конкретный набор разделов бизнес-плана определяется прежде всего масштабами производства на предприятии и сферой его деятельности. Однако независимо от этих критериев производственный бизнес-план должен включать: цели составления, характеристику предприятия, учет внутренних и внешних рыночных факторов, потребности в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах.

Особенность производственного бизнес-плана в том, что это продукт внутренней планово-управленческой деятельности руководства предприятия, специальный инструмент менеджмента, используемый в рыночной экономике на предприятиях любой

формы собственности, любой сферы деятельности, любых масштабов производства. Отличаются бизнес-планы могут принципами детализации их отдельных разделов.

Процесс бизнес-планирования можно разбить на два этапа: разработка проекта бизнес-плана; уточнение бизнес-плана и его утверждение. Но завершение второго этапа не является окончанием работ над этим документом планирования. В течение всего планового периода в производственный бизнес-план вносятся дополнения, уточнения, изменения в связи с прекращением или изменением направления действия как внутренних, так и внешних факторов окружающей экономической сферы. Таким образом, идет постоянная корректировка разделов, показателей бизнес-плана.

В разработке бизнес-планов можно выделить шесть-семь этапов.

Первый этап подготовки бизнес-плана включает сбор информации о требованиях к бизнес-планам в избранной отрасли и масштабах деятельности.

Второй этап — определение целей подготовки бизнес-плана перечнем проблем, которые необходимо решить. С одной стороны, план должен содержать привлекательное для целевого рынка коммерческое предложение товаров или услуг; с другой — он должен заинтересовать инвесторов целевого рынка.

Цели предприятия могут быть достигнуты, если создан план, соответствующий требованиям инвесторов. Бизнес-план по существу представляет коммерческое предложение инвесторам — товар, который могут купить инвесторы, стремящиеся получить доход от своих вложений. План должен им очень понравиться, так как покупка сопряжена с риском.

В отдельных регионах России имеется избыток кредитных и даже инвестиционных ресурсов. Большинство российских предприятий остро нуждаются во внешнем финансировании, обращаясь к инвесторам и кредиторам — банкам.

Однако многие потенциальные заемщики не понимают безусловной необходимости обоснований своего предпринимательского проекта в принятых для этого формах.

Предприниматель должен доказать, что будет эффективно использовать финансовые ресурсы и обеспечит отдачу по своему проекту с необходимыми процентами.

Определяя внутренние и внешние проблемы, решаемые с помощью бизнес-планов, следует проработать их взаимосвязи. Например, внешние цели — привлечение инвесторов — могут быть достигнуты проще, если предложить финансовым организациям, банкам стать не кредиторами, а полноправными участниками предпринимательского проекта.

Для банков может быть более привлекательным не просто выделение кредитов под бизнес-план, а сочетание кредита с непосредственным участием в осуществлении плана — совместная деятельность, долевое участие в акционерном капитале. Если учесть это обстоятельство в бизнес-плане, то получить необходимые финансовые ресурсы может быть легче.

Специалисты банков и других кредитных организаций, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов. В инвестиционных управлениях банков создают специальные подразделения, эксперты которых помогают предпринимателям разобраться в сложных проблемах оценки будущих перспектив бизнеса. Таким образом, неопытные предприниматели могут рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса.

Третий этап — точное определение целевых инвесторов. К этому этапу можно приступить, когда внутренние и внешние цели бизнес-плана определены. Инвесторами могут быть отечественные кредитные и международные финансовые организации, занимающиеся финансированием развития, будущие партнеры или акционеры — крупные предприятия и предприниматели, действующие в отрасли или регионе.

Существует множество источников привлечения капитала (например, финансовые институты инвестиционные банки, ипотечные банки, кредитные товарищества,

инвестиционные институты, страховые общества, инвестиционные фонды и другие организации).

Предприятия располагают немалыми внутренними источниками инвестиционных ресурсов: это непосредственно амортизационные фонды и прибыль, которыми необходимо эффективно управлять, и сбережения персонала предприятия, которые нужно умело привлекать (акционерный капитал, облигационные займы и т.д.).

Выбор круга инвесторов определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость выделить те или иные стороны деятельности фирмы, экономические показатели. Например, если бизнес-план ориентирован на финансирование в первую очередь за счет выпуска и размещения акций, то необходимо особое внимание уделить прогнозу их котировок и размеров дивиденда, определению порядка их выплаты. Если предприятие предполагает получение банковского кредита, в бизнес-плане нужно показать возможности эффективного страхового обеспечения возврата кредитов.

Четвертый этап — установление общей структуры создаваемого бизнес-плана. Она может включать: резюме; историю предприятия, если оно уже действует; описание продуктов — товаров и услуг; анализ дел в отрасли, товарных рынков; оценку конкурентов и выбор конкурентной стратегии; план производства; план маркетинга; организационный план; финансовую оценку рисков; приложения.

Пятый этап — сбор информации, необходимой для разработки каждого раздела плана. На этом этапе может быть необходимо участие экспертов и консультантов (например, специалистов предприятия или специализированных организаций). Для сбора информации составляется перечень сведений, необходимых для подготовки основных разделов плана.

Шестой этап — непосредственное составление бизнес-плана. Как правило, разработка бизнес-плана должна осуществляться под руководством того, кто будет управлять его реализацией, или, в случае небольшого проекта, непосредственно руководителем, предпринимателем. Ему могут помочь консультанты, эксперты.

Седьмой этап может заключаться в проведении предварительной экспертизы плана, после чего он может быть представлен инвесторам или кредиторам.

1.7 Лекция № 7 (2 часа).

Тема: «Организация планирования производства и реализации продукции»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Содержание плана производства предприятия
2. Основные показатели производства
3. Разработка производственной программы предприятия
4. Составление плана продаж товаров и услуг.

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1. Содержание плана производства предприятия

Разработка плана производства и продажи продукции является в рыночных условиях ведущей задачей комплексного планирования социально-экономического развития предприятия. План производства определяет генеральное направление перспективного роста всех подразделений фирм и организаций, основной профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством и т.п. Планирование производства продукции, товаров и услуг должно удовлетворять на всех действующих предприятиях конкретные потребности покупателей, заказчиков или потребителей и быть тесно связанным с разработкой общей стратегии развития фирмы, проведением маркетинговых исследований, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности.

В современных условиях рынок требует производства адресной продукции потребителям, разнообразия выполняемых работ и услуг, обновления товаров по инициативе покупателей, проведения частых закупок ресурсов, планирования наступательных действий против конкурентов, осуществления гибких бюджетов и непредвиденных расходов и т.д. Гибкая производственная политика предприятий или фирм может при планировании входить в конфликт с целями отдельных подразделений и функциональных служб, стремящихся к массовому производству товаров (производственные службы), ограниченному числу видов продукции (конструкторские отделы), постоянным бизнес-планам (плановые службы), четко определенным бюджетам (финансовые службы), стандартизированным сделкам (маркетинговые службы), пассивным действиям против конкурентов (юридические службы). В этих условиях высшие руководители-менеджеры должны добиваться тесного взаимодействия функциональных подразделений своей организации в выборе конкретной стратегии для каждого из них. В зависимости от выполняемых функций каждое подразделение при планировании работы может быть ориентировано на достижение следующих стратегических или тактических задач в сфере своей деятельности:

маркетинг — привлечение и сохранение лояльной группы потребителей своей продукции посредством уникального сочетания таких плановых функций и показателей или рыночных сфер и характеристик, как товар, сбыт, продвижение, цены, реклама и др.;

производство — полное использование имеющихся производственных возможностей для удовлетворения потребностей рынка в выпускаемой продукции, обеспечения высокого качества товаров и снижения отдельных издержек на изготовление и продажу продуктов;

проектирование — создание конкурентоспособной продукции, выявление нововведений, поиск технологических прорывов, улучшение показателей качества продукции и работ;

снабжение — приобретение материалов большими однородными партиями с высоким качеством и низкими ценами, поддержание небольших запасов ресурсов;

финансы — функционирование предприятия в пределах запланированного бюджета, ориентация на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов для фирмы;

учет — стандартизация отчетности по всем видам деятельности предприятия, тщательная детализация издержек производства, унификация коммерческих сделок;

законотворчество — обеспечение защищенности стратегии предприятия от несправедливых действий правительства, конкурентов, поставщиков ресурсов и потребителей товаров.

В процессе планирования производства и продажи продукции, как свидетельствует опыт американских фирм, должен достигаться компромисс между возможностями выпуска и сбыта товаров, способностью новой продукции замещать старую, расходами на хранение и транспортировку ресурсов, инвестициями и доходами, издержками и прибылью, потенциалом развития и капиталовложениями, освоением новых услуг и риском и т.п. Поэтому в процессе разработки планов производства необходимо выработать общие цели и стимулировать контакты между отдельными подразделениями, привлекать к планированию специалистов, соединяющих воедино технические, маркетинговые и экономические цели, создавать межфункциональные рабочие группы плановиков, разрабатывать комплексные программы развития производства с учетом конкретных задач каждого подразделения.

В современных условиях производители и предприниматели самостоятельно планируют текущую и перспективную производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность, определяют стратегию и программу развития и расширения производства исходя из рыночного спроса на продукцию, работы и услуги предприятия, а также необходимости достижения равновесия спроса и предложения, получения высокой

прибыли и личных доходов персонала, осуществления других социально-экономических проблем и оперативно-тактических целей или задач в плановом периоде.

2. Основные показатели производства

Производственная деятельность предприятий характеризуется системой показателей. Важнейшими из них в условиях свободных рыночных отношений являются такие, как спрос на продукцию и объем производства, величина предложения и производственная мощность предприятия, издержки и цены на продукцию, потребность ресурсов и инвестиций, объем продаж и общий доход и др.

Спрос показывает количество товаров, которые потребители готовы и в состоянии приобрести по действующим рыночным ценам в течение определенного периода времени.

Предложение можно определить, как шкалу, показывающую разные количества продукта, которые производитель желает и способен произвести и предложить к продаже на рынке по каждой конкретной цене в течение определенного периода времени. Предложение показывает, какие объемы или количества товаров будут предъявлены к продаже на рынке по разным ценам, когда все прочие факторы остаются неизменными.

Равновесие определяет количество товара, которое покупатели хотят приобрести, а производители предложить при соответствующей рыночной цене, действующей в данное время.

Объем производства характеризует количество и номенклатуру выпускаемой на предприятии продукции в планируемом периоде времени. Поэтому следует различать годовой, квартальный, месячный объем производства. При определении объемов выпуска конкретной продукции и включении ее в годовой план производства необходимо учитывать величину существующего спроса, темпы его роста, уровень рыночных цен, размеры получаемой прибыли, степень риска, влияние конкуренции, издержки производства, возможность снижения себестоимости единицы готовой продукции и другие факторы и условия производства и сбыта изделий.

В теории и практике планирования на машиностроительных предприятиях широко применяются натуральные, трудовые и стоимостные измерители продукции и некоторые их разновидности. Натуральные измерители выражают физический объем конкретных видов выпускаемой продукции в таких единицах, как штуки, тонны, метры (погонные, квадратные, кубические), и служат основой для установления трудовых и стоимостных измерителей. Однако на практике диапазон их применения ограничен расчетами объемов выпуска только однородной продукции.

Трудовые измерители являются универсальными и наиболее распространены на производстве. Они характеризуют объем выпущенной продукции в нормо-часах (человеко-часах, станко-часах), нор-мо-рублях и других нормируемых показателях затрат труда или рабочего времени. Эти измерители являются базой технико-экономического, социально-трудового, оперативно-производственного и многих других видов внутрифирменного планирования.

Как показывают наши исследования, в условиях перехода к рыночным отношениям, характеризующимся высоким уровнем инфляции, нестабильностью действующих цен на материальные ресурсы и тарифов на трудовые ресурсы, целесообразно шире использовать систему натуральных и трудовых измерителей, обеспечивающих более высокую достоверность и стабильность плановых расчетов. На основе этих измерителей можно создать в дальнейшем, по мере стабилизации рыночных цен, систему стоимостных нормативов, пригодную для последующего применения в рыночной экономике. Такие нормативы могут стать «основой управления издержками производства на предприятиях».

Стоимостные нормативы характеризуют объем производства продукции в денежном измерении. Они позволяют на единой ценовой основе сопоставлять, анализировать и суммировать объем выпуска разнородной продукции. Однако при этом

надо учитывать существующий уровень изменения рыночных цен при планировании и измерении объемов выпущенной в разное время продукции. Поэтому сейчас, как уже отмечалось, в ходе планирования производства и реализации продукции предприятию предпочтительнее применять натуральные и трудовые нормативы, от которых легко перейти к стоимостному измерению объема продукции, планируемой или выпущенной в соответствующем периоде времени.

3. Разработка производственной программы предприятия

Производственная программа предприятия представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг. В рыночных условиях основу плана производства на различных предприятиях составляют заключенные договоры с потребителями, имеющийся портфель заказов и существующая потребность в товарах, а также действующие законы спроса и предложения на продукцию, работы и услуги. Главная цель плановой работы на акционерных, коммерческих и иных предприятиях и фирмах с частной формой собственности, как и осуществляемой на ее основе предпринимательской или производственной деятельности, состоит в удовлетворении потребностей покупателей и получении максимальной прибыли. Предприятия заключают с потребителями и поставщиками договоры на производство и продажу продукции и услуг, приобретение и закупку необходимых ресурсов, в том числе и с государственными и муниципальными органами службами и предприятиями. Поэтому в процессе разработки производственной программы руководителям-менеджерам каждой фирмы и плановикам-экономистам следует ориентироваться на выбор таких товаров, работ и услуг, которые принесут производителям и предпринимателям наибольшие конечные результаты.

Следовательно, при планировании текущей производственной деятельности для обеспечения свободного выбора продукции предприятия должны иметь широкий перспективный портфель заказов. Годовая производственная программа составляется, как правило, на основе долгосрочного или стратегического плана. Во взаимодействии годового и долгосрочного планирования наиболее сложными плановыми проблемами считаются трудности прогнозирования будущего состояния рынка и внутренней среды самого предприятия. Это объясняется тем, что долгосрочные допущения о возможном росте потребностей покупателей и соответствующие планы развития производственного потенциала предприятия часто оказываются недостаточно обоснованными на предстоящий период.

В условиях рыночной неопределенности могут применяться различные методы составления производственной программы на отечественных предприятиях: уровневое прогнозирование, последовательное принятие плановых решений, создание ситуационных планов, линейное программирование, диверсификация продуктов и рынков, повышение конкурентоспособности продукции и др. Наиболее простой путь уменьшения неопределенности в планировании предполагает расширение рыночной информации о потребителях и конкурентах, о спросе и предложении и т.д. Уровневое прогнозирование представляет процесс предвидения ожидаемого объема продаж и прибыли по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный. Оно обладает многообразными достоинствами: 1) помогает увеличить число плановых альтернатив и подготовиться к возможным отрицательным последствиям; 2) представляет плановикам-экономистам реальное значение показателей, что позволяет избежать составления недостаточно обоснованных проектов; 3) способствует разработке системы раннего предупреждения или ситуационных планов, чтобы предотвратить снижение плановых и фактических показателей деятельности предприятия.

4. Составление плана продаж товаров и услуг.

Система рыночных отношений предусматривает тесную взаимосвязь между процессами производства, распределения и потребления материальных благ.

Разработка плана продажи является завершающим этапом составления производственной программы предприятия. План реализации служит основой для составления внутрифирменных и общехозяйственных смет затрат на производство и реализацию товаров.

В любом плане продаж, как правило, указывается количество продукции каждого вида, а также работ и услуг, которые будут реализованы в предстоящий период хозяйственной деятельности фирмы. При равномерных поставках объем продаж на плановый срок можно определить, как произведение среднесуточного выпуска продукции на период времени.

При неравномерном производстве план составляется на месяц. В годовой план сбыта продукции включаются след. виды товаров:

Объем реализации продукции на внутреннем рынке, раз мер полуфабрикатов и комплектующих изделий собственного производства, величина экспортных поставок, нормативы запасов готовой продукции.

Показатель объема реализации связывает каждое предприятие со всеми своими потребителями на соответствующих рынках сбыта. Реализованной считается проданная продукция. Ее показатель объединяет не только объем производимой в плановом году новой продукции, но и остатки нереализованной в прошлом году готовой продукции.

План продаж является основным стратегическим и оперативным документом как для зарубежных, так и для всех отечественных предприятий. Его создание и выполнение считается важным делом для большинства американских крупных компаний, оправдывающим существование специального подразделения в рамках отдела маркетинга, занятого разработкой плана продаж.

Рассмотрим более подробно алгоритм составления плана сбыта.

В ходе разработки плана продажи на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики.

Второй этап предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей. Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах.

На заключительной стадии разработки составляется программы массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков. создаются календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям.

1.8 Лекция № 8 (2 часа).

Тема: «Основы управления предприятием»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Предприятие как сложный комплекс управления.
2. Принципы и функции управления предприятием.

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

- 1 Предприятие как сложный комплекс управления.

1. Общество с момента возникновения нуждается в управлении социальными процессами, воспроизводством условий материальной и духовной жизни.

Управление – процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект для достижения определенных результатов.

Управление как социальная деятельность существует только в обществе. В природе и технике нет управления сознательного процесса.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация.

Средства управленческого труда – все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией: компьютер, телефон, ручка и др.

Современное крупное предприятие представляет собой сложный комплекс, слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия.

Управление – воздействие на работников предприятия для достижения целей, стоящих перед трудовым коллективом.

Управление предприятием как вид профессиональной д-ти базируется на применении управленческих технологий.

Управленческая технология – искусство, мастерство, умение осуществлять управленческие воздействия для достижения поставленных целей.

Стратегическое управление – обеспечение экономического роста предприятия и повышение его конкурентоспособности.

Текущее управление – обеспечение непрерывности и синхронности работы всех звеньев предприятия, направленных на получение устойчивого текущего задания.

Управление персоналом включает:

- обеспечение предприятия кадрами соответствующей численности и квалификации;
- обеспечение работников техникой в соответствии с принятой технологией и организацией производства;
- расстановка персонала по рабочим местам;
- объективную оценку и оплату труда каждого работника;
- обеспечение прав и социальной защиты работников;
- обеспечение безопасности и нормальных условий труда.

От управления коммерческой деятельности зависит, с одной стороны, какую продукцию производить, в каком количестве и в какие сроки, с другой стороны – эффективность материально-технического снабжения предприятия, формирование рынка сбыта продукции в требуемом объеме по ценам, обеспечивающим получение прибыли.

Управление финансами включает организацию и контроль поступления денежных средств от реализации продукции, причитающихся сумм по предшествующим соглашениям или за предоставленные услуги, денежных средств от операций с ценными бумагами и др.

Управление инвестиционной деятельностью включает:

- постоянное совершенствование организации производства и труда на базе поиска, отбора, разработки и внедрения инновационных предложений.
- формирование банка инновационных идей и вариантов их решений;
- формирование на предприятии климата новаторства, поиска новых идей.

2. Принципы и функции управления предприятием

Управление предприятием — это всестороннее его упорядочение, определяющее четкость, последовательность и доступные границы осуществления его деятельности; целесообразное построение системы управления предприятием во времени и пространстве в соответствии с деятельностью в социально-экономической сфере и задачами повышения эффективности работы предприятия.

На управление предприятием возлагаются следующие функции: образование системы управления, обеспечение функционирования предприятия в соответствии с поставленными целями, совершенствование организационной структуры, взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с меняющимся внешней и внутренней средами предприятия. Раскрываются функции следующим образом. Объектом управления является социально-экономическая система. Она создается из совокупности элементов: людей, предметов и средств труда, финансовых и информационных ресурсов.

До начала процесса отмеченные элементы существуют в качестве необходимых факторов управления, как начальные условия функционирования системы. Для того чтобы наладить процесс управления, необходимо выполнить комплекс взаимосвязанных работ: организовать общность людей, наметить цели, сформировать организационную структуру, обеспечить необходимыми условиями и предметами труда, финансовыми и информационными ресурсами. Перечисленные работы всегда выполняются при формировании процесса управления, что позволяет характеризовать организацию управления предприятием как действие, посредством которого создается социально-экономическая система (предприятие).

Социально-экономическая система динамична, обладает способностью к развитию, может переходить из одного качественного состояния в другое, оставаясь системой. В процессе развития элементы системы управления постепенно утрачивают первоначальную эффективность и способность выполнять заданные им функции, что приводит к нарушению структуры системы. В результате возникает задача сохранения структурной тождественности системы управления предприятием, т. е. поддержания соответствия между составом ее элементов и целями функционирования. Структурная тождественность системы управления не устанавливается автоматически, а достигается с помощью организации.

При функционировании социально-экономической системы (предприятия) ее структура постоянно противостоит изменениям элементов системы. Поэтому-то возможно отставание развития социально-экономической системы от требований внешней среды. Чтобы система находилась на уровне предъявляемых требований, необходимо из ее состава выводить утратившие свое функциональное назначение элементы и вводить другие, соответствующие новым экономическим условиям. Качественное совершенствование осуществляется посредством реорганизации. Отсюда следует, что третьей функцией управления является совершенствование структуры, взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с изменениями окружающей среды.

Организация управления предприятием проявляется в последовательности использования организационных воздействий на участников производства.

Каждое воздействие предполагает, что руководители всех уровней должны обозначить проблемы и четко сформулировать задания для их решения, временной интервал, пределы допустимых отклонений, указать лиц, ответственных за исполнение решения.

В многоуровневой системе управления организация управления проявляется в порядке взаимодействия различных звеньев и уровней системы управления, который определяется стоящей целью, особенностями ситуации. Аппарат управления на крупных предприятиях можно разбить на три основных уровня управления: высший — включающий совет директоров, комитеты, правление; средний — представленный центральными службами; низовой — оперативно-хозяйственные подразделения.

Существенной особенностью современной структуры управленческого аппарата крупного предприятия является отделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности. Произошло четкое разграничение функций между тремя уровнями управления.

Высший уровень управления ориентирован на разработку целей и стратегий развития, координацию деятельности в масштабе предприятия, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений.

Средний уровень обеспечивает эффективность функционирования и развития предприятия путем координации деятельности всех подразделений.

Низовой уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной

задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.

Высшее руководство предприятия, представленное советом директоров и правлением, имеет следующее распределение функций: совет директоров осуществляет выработку общей политики, правление — ее практическую реализацию. Совет директоров выступает как организующее и направляющее звено, а принимаемые им решения служат основой для оперативной деятельности. Совет директоров играет роль координирующего органа. Он осуществляет согласование и увязку между собой деятельности различных служб управления на разных уровнях, обеспечивает проведение единой линии в руководстве предприятием.

В функции совета директоров входят:

- 1) выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития предприятия;
- 2) определение структуры капитала, распределение ресурсов, диверсификация производственных программ;
- 3) организация процессов слияния и поглощения;
- 4) осуществление внутрифирменной координации деятельности всех подразделений;
- 5) контроль за выполнением решений.

К общим принципам организации управления предприятием относятся:

- обеспечение максимально возможной управляемости предприятия;
- ориентированность на потребности рынка, запросы конкретных потребителей, достижение целей предприятия;
- обеспечение оптимального соотношения централизации и децентрализации управления;
- равномерность распределения объемов работ по уровням управления и исполнителям;
- обеспечение системы управления предприятием своевременной, достоверной и в необходимом объеме информацией;
- обоснованная необходимость управленческих процедур;
- упрощение системы управления предприятием;
- максимальное исключение влияния субъективных факторов на процесс управления;
- согласование процесса управления в пространстве и времени;
- использование современных технических средств в организационных формах управления;
- корректировка целей и программ в ответ на изменения рынка;
- постоянное стремление к повышению эффективности управления предприятием.

1.9 Лекция № 8 (2 часа).

Тема: «Управленческие решения. Структура управления предприятием»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Понятие управленческих решений и их виды.
2. Структура управления предприятием.

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие управленческих решений и их виды.

Процесс разработки управленческих решений — один из наиболее важных управленческих процессов. От обеспечения его эффективности в значительной мере зависит успех всего предпринятого менеджером дела. Изучение этого вопроса поможет руководителю, владеющему технологиями выработки, принятия и реализации управленческого решения, осуществить эффективное управление организацией в сложной, постоянно изменяющейся экономической обстановке.

При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов: как внутренних, так и внешних. Непредсказуемость результатов тем выше, чем ниже уровень профессионализма управленца (недостаточные знания в сфере менеджмента организации, управления персоналом, недостаточность навыков использования методов социально-психологического воздействия, технологии разработки и принятия управленческих решений).

В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера — от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели. Управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации, в конечном итоге определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента.

Управленческое решение - это выбор альтернативы (одного варианта из двух или нескольких), предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления. Процесс принятия управленческих решений - это совокупность взаимосвязанных целенаправленных логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Черты управленческого решения обоснованность, своевременность, комплексность подхода, законность, четкая формулировка задач, посильность исполнения, преемственность и непротиворечивость по отношению к ранее принятым решениям. I. В зависимости от сферы деятельности в предлагаемой классификации выделяют экономические, организационные, технические, коммуникативные управленческие решения.

Экономические решения призваны дать ответ на вопросы: что производить? какое количество продукции найдет сбыт? какой уровень производственных затрат оптимален? по какой цене следует реализовывать готовую продукцию? какие экономические выгоды даст производство инвестору и обществу в целом?

Организационные решения предполагают разрешение проблем организации производства продукции и дают ответы на следующие вопросы: где географически следует разместить производство? какие производственные помещения потребуются для организации производства? каковы потребности в персонале?

При этом организационные решения должны содержать конкретные мероприятия по удовлетворению производственных потребностей предприятия.

Технические управленческие решения решают проблему выбора технологии производства продукции, технического оснащения производственных подразделений фирмы и их совершенствования.

Коммуникативные решения предполагают мероприятия по установлению, поддержанию и совершенствованию связей организации с субъектами внешней среды, а также организацию связей между элементами организационной структуры самого предприятия.

II. Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на оперативные, тактические и стратегические. Оперативные решения выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе производственной деятельности предприятия, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательства.

Тактические управленческие решения, как правило, ориентированы на кратко и среднесрочную перспективу, и проблемы производственно-технического характера.

Стратегические управленческие решения призваны обеспечить выполнение организацией ее миссии и, за счет этого, ее выживание в условиях жесткой конкуренции. III. По целям различают коммерческие и некоммерческие управленческие решения.

Коммерческие решения предполагают осуществление действий, направленных на достижение определенного экономического эффекта: увеличение объемов оборота, увеличение валового дохода или прибыли и т.п. Управленческие решения некоммерческого характера непосредственно не преследуют экономические цели. Они, как правило, направлены на создание социального имиджа фирмы, социальное развитие муниципального или регионального сообщества, в рамках которого функционирует организация, решение проблем охраны окружающей среды, улучшение условий труда и отдыха работников, а также развитие некоммерческих направлений деятельности организации.

IV. В зависимости от вида лица, принимающего решение, и организации выработки управленческие решения могут быть коллективными или индивидуальными (личными). Приоритетность тех или иных решений в конкретной организации определяется стилем руководства, степенью централизации организационной структуры и управления, располагаемым бюджетом времени для принятия и реализации управленческого решения.

2. Структура управления предприятием.

Совокупность сотрудников (менеджеров) и звеньев (подразделений) системы управления, а также установленные между ними связи образуют структуру управления предприятием.

Структура управления выражается схемой управления, составом менеджеров, взаимосвязями и соподчиненности звеньев (участки, бригады, цеха, фермы), штатными расписаниями, составом работников, положениями и должностными инструкциями.

Наиболее часто выделяют 2 основных типа упр.структур: бюрократический и органический.

Из схем бюрократического типа выделяют следующие виды структур: линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизионные.

Из схем органического типа выделяют структуры проектные, матричные, бригадные.

Главное содержание структуры управления бюрократического аппарата – рациональность, ответственность и строгая иерархичность.

Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими методами) не оставляют места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом главное отличие от предшественницы – общинной структуры.

Бюрократические стр-ры позволяют мобилизовать чел.энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве.

Недостатки:

- бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала кадров
- если вопросы стратегии и тактики развития п/п решаются лишь на высшем уровне. А все остальные уровни заняты передачей и исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий интеллект
- сложно управлять процессами изменений, направленных на совершенствование работы.

Из структур бюр.типа наибольшее распространение получила линейно-функциональная структура. Основа «шахтный» принцип ее построения. Здесь по каждой подсистеме формируется иерархия служб.

Для оценки служб, осуществляющих управление персоналом, используют такие параметры, как текучесть кадров, повышение квалификации, уровень дисциплины труда и др. Строятся и системы материального поощрения, ориентированные на достижение высоких показателей каждой службой.

Недостатки:

- слабая восприимчивость к изменениям, особенно под воздействие НТП

- заостенелость системы отношений между подразделениями и работниками аппарата управления
- медленная передача и обработка информации.

Линейно-штабная структура управления строится также по принципу функционального разделения управленческого труда. Главная задача линейных руководителей – координировать действия функциональных служб, обеспечивая общие интересы предприятия.

В фирмах с дивизионной структурой управления ведущими являются не руководители функциональных подсистем, а руководители производственных подразделений. По сравнению с линейно-функциональной усиливается иерархичность – управленческая вертикаль.

Структура управления органического типа возникла в последней трети XX века. Этот тип структур отвергает представление об эффективности предприятия как «организованной организации», работающей четко. Данный тип позволяет сравнительно легко проводить радикальные изменения. Обеспечивающие приспособляемость п/п к реальным требованиям рыночной экономики.

Многие отмечают, что дискуссии и импровизации в наше время ценятся выше планирования и ограничений, а след-но и поощрять необходимо противоречия и сомнения менеджеров, а не их слепую веру.

Три отличия от бюр.типа:

- более высокая гибкость
- меньшая зависимость от правил. Традиций и норм
- использование в основном групповой организации труда.

Орг.тип предполагает существенные изменения отношений внутри предприятия – отпадает необходимость в функциональном разделении труда, часто становится лишним нормирование труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Но необходима предварительная подготовка.

ПП должны принять меры по расширению участия работников в управлении предприятием. Затем н/о ликвидировать функциональную обособленность подразделений, создать и внедрить информационные технологии. Существенно либерализовать отношения между руководителем и подчиненными, вступать с др.п\п в союзы.

Необходимо отметить, что орг.тип пока в фазе становления и в «чистом» виде его используют некот.п/п.

Проектная стр-ра создается при осуществлении предприятием различных крупных проектов, например переход на выпуск новой продукции, модернизация пр-ва, открытие филиалов, освоение новых технологий, строительство крупных объектов.

Для управления каждым проектом обычно создается спец.подразделение – группа, творческий коллектив. Они работают на временной основе

Матричная стр-ра – «решетчатая» организация, которая построена по принципу двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функц.подразделения, а с др – руководителю временной группы. Создаются не для всего предприятия, а для части, которая внедряет конкретный проект. Опыт показывает. Что они эффективны.

Бригадная структура – самая распространенная. Основа – групповая форма организации труда и производства. Она обеспечивает высокую производительность труда, значительное снижение непроизводственных затрат, быстрое внедрение новых технологий и техники. Обновление продукции в условиях жесткой конкуренции.

Недостатки:

- риск потери привычной управляемости со стороны руководств п/п и сложности в горизонтальной координации работы нескольких взаимосвязанных бригад. Кроме того, некоторые рук-ли весьма болезненно воспринимают полную хозрасчетную самостоятельность своих подразделений.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие №1 (ПЗ-1) (2 часа)

Тема: «Научные основы организации и планирования производства.»

2.1.1 Задание для работы:

1. Дайте определения понятиям "рынок", "рыночная система". Опишите рыночный механизм.
2. Перечислите все элементы функционирующего предприятия.
3. Что общего и в чем отличия понятий "производительные силы" и "производственные отношения"?
4. Что является предметом и объектом исследования организации как науки.
5. Перечислите и охарактеризуйте методы организации производства.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнёрства.

Задания

1. Легковой автомобиль ВАЗ поступает в продажу от производителя в розничную торговлю. Розничная цена его 150 тыс. руб. Торговая надбавка 30% к свободной цене. Прибыль предприятия – изготовителя составляет 25% от себестоимости. Следует определить себестоимость и прибыль предприятия – изготовителя, а также процент (удельный вес) каждого элемента в розничной цене товара (себестоимость, прибыль, акциза, НДС и торговой надбавки).

2. Переменные издержки на единицу продукции в 2013 году составили 100 рублей на единицу. Всего изготовлено 5000 изделий. Постоянные издержки за год составили 20000 рублей. Предполагается установить на изделия после изготовления 20% наценку. Рассчитайте себестоимость единицы изделия. Продажную цену изделия. Выручку предприятия при продаже данных 5000 изделий. Рассчитать валовую прибыль предприятия, прибыль после налогообложения и валовую маржу (маржинальную прибыль).

2.1.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

2.2 Практическое занятие №2 (ПЗ-2) (2 часа)

Тема: «Организационно-экономические основы предприятия.»

2.2.1 Задание для работы:

1. В чем отличия между государственной, частной и муниципальной собственностью?
2. Что представляет собой имущество предприятия?

3. Расскажите о хозяйственных обществах.
4. Дайте правовую характеристику акционерного общества.
5. Какие виды товариществ существуют?
6. Расскажите об унитарном предприятии.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнёрства.

Задания

1. Акционерное общество выпустило 900 простых акций и 100 привилегированных, а также 150 облигаций. Номинальная стоимость всех ценных бумаг 100000 руб. Купон по облигациям 12 %. Дивиденд по привилегированным 15%. 1) Определить дивиденд от прибыли. 2) Расположите всех держателей ценных бумаг по степени убывания доходности, если прибыль к распределению составил 16 тыс. руб.

2. Акционерный капитал АО составляет 100 000 акций номинальной стоимостью по 10 руб. Прибыль АО в текущем году составила 400 000 руб. Определите доходность одной акции, если известно, что рыночная цена ее составляет 15 руб.

3. Акционерное общество в 2014г. выпустило привилегированных акций на сумму 90 000 руб. с 5%-ным дивидендом. Чистый доход АО может составить 20 000 руб. определите доход одной простой акции, если всего их выпущено 80 000.

2.2.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

2.3 Практическое занятие №3 (ПЗ-3) (2 часа)

Тема: «Основы производственного процесса. Специализация и концентрация.»

2.3.1 Задание для работы:

1. Чем отличается производственный процесс в пространстве от производственного процесса во времени?
2. Что такое производственный цикл? Для чего он необходим в производстве?
3. Какие типы производств вы знаете?
4. Перечислите все принципы организации производственного процесса.
5. Что такое специализация? Какие ее формы вы можете назвать?
6. Скажите, что такое кооперирование и его формы.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнёрства.

Задания

1. ООО "Стем" производит пластиковые тарелки. В прошедшем году она начинает производство новой модели.

Прямые материальные затраты составили 59136 руб.,

прямые трудовые затраты - 76384 руб.,

переменные общепроизводственные расходы – 44352 руб.,

постоянные общепроизводственные расходы – 36960 руб.,

постоянные общехозяйственные расходы – 82430 руб.,

переменные коммерческие расходы на единицу продукции – 4,8 руб./ед.,
постоянные коммерческие расходы – 48210 руб.

За год было выпущено и реализовано 24640 ед. продукции.

Незавершенное производство отсутствует и на начало, и на конец периода. Цена продажи единицы продукции составляет – 24,50 руб. Необходимо рассчитать себестоимость произведенной и реализованной продукции, составить отчет о финансовых результатах традиционным способом и по переменным затратам.

2. На предприятии произведено 2000 шт. изделия А и 4000 шт. изделия Б. Составьте смету затрат на производство по цеху и калькуляцию себестоимости каждого вида продукции.

Исходные данные, тыс. руб., приведены в таблице:

Показатели	Всего	На изделия	
		А	Б
1. Заработная плата производственных рабочих	2000	1200	800
2. Основные материалы	1400	800	600
3. Зарплата административно-управленческого персонала	800	–	–
4. Заработная плата вспомогательных рабочих	800	–	–
5. Амортизация здания	600	–	–
6. Электрическая энергия на технологические цели	1000	400	600
7. Электрическая энергия на освещение цеха	400	–	–
8. Амортизация оборудования	1600	–	–
9. Прочие затраты	2000	–	–

3. За 2013 год выпуск на предприятии составил 10 000 шт. Себестоимость единицы продукции, руб.:

Сырье	40
Вспомогательные материалы	0,5
Топливо и энергия	15
Заработная плата производственных рабочих	10
Отчисления на социальные нужды	3,6
Общепроизводственные расходы	4,5
Общехозяйственные расходы	4,2

Коммерческие расходы	2,2
Итого	80

Цена продукции – 100 руб./шт.

Рассчитайте: критический выпуск продукции; себестоимость единицы продукции при увеличении годового выпуска до 12 000 шт.

2.3.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

2.4 Практическое занятие №4 (ПЗ-4) (2 часа)

Тема: «Формирование и организация использования средств производства.»

2.4.1 Задание для работы:

1. В чем отличия основных и оборотных средств?
2. Что входит в состав основных средств?
3. Объясните, что такое моральные износ. Каковы его виды?
4. В чем отличия "амортизации" и "амортизационного фонда"?
5. Какие показатели характеризуют оснащенность основных средств предприятия.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнерства.

Задания

1. Определите среднегодовую стоимость основных средств, используя известные вам способы.

Данные для решения: Стоимость основных средств на начало года - 110000 тыс.руб., стоимость введенных основных средств в марте - 2000 тыс.руб., в июне - 1500 тыс.руб., в августе - 2500 тыс.руб. Стоимость выбывших основных средств в феврале - 1000 тыс.руб., в октябре - 3000 тыс.руб.

2. Первоначальная стоимость группы объектов на 1 января 2013 года составляла 160 тыс. руб., срок фактической эксплуатации – 3 года.

Рассчитайте остаточную стоимость и коэффициент износа на ту же дату, если амортизация начисляется а) линейным способом; б) способом уменьшаемого остатка (коэффициент ускорения 2); в) способом суммы чисел лет срока полезного использования. Для данной группы объектов определен срок полезного использования 10 лет.

3. Рассчитайте среднеквартальные и среднегодовые остатки оборотных средств, а также оборачиваемость оборотных средств (длительность оборота) и коэффициент оборачиваемости за год, используя следующие данные:

Остатки оборотных средств		Объем реализованной продукции	
Дата	Сумма, тыс. руб.	квартал	Сумма, тыс. руб.
на 1 января 2013 г.	2 500	I	3 000
1 апреля 2013 г.	2 600	II	3 500
1 июля 2013 г.	2 400	III	2 900
1 октября 2013 г.	2 400	IV	3 100
1 января 2013 г.	2 500		

2.4.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

2.5 Практическое занятие №5 (ПЗ-5) (2 часа)

Тема: «Организация труда на предприятии.»

2.5.1 Задание для работы:

1. Что такое персонал? На какие категории он подразделяется?
2. Что такое профессия, специальность и квалификация?
3. Что такое производительность труда и чем она измеряется?
4. Охарактеризуйте выработку и трудоемкость. Назовите виды трудоемкости.
5. Какие системы и формы оплаты труда встречаются на предприятиях?

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнёрства.

Задания

1. Объем произведенной на предприятии за год продукции составил 200 тыс. т.

Рассчитайте показатели производительности труда, а именно выработку на 1 основного рабочего, на 1 рабочего и 1 работающего, трудоемкость технологическую, производственную и полную, основываясь на данных, представленных в таблице:

Категория	Численность, чел.	Годовой фонд рабочего времени одного работника, ч
Рабочие, в т.ч.:		
основные	100	1 712
вспомогательные	50	1 768
Руководители	15	1 701
Специалисты	10	1 701
Служащие	5	1 768

2. Тарифная ставка рабочего V разряда составляет 190 руб./ч. Продолжительность рабочего дня – 7 ч. Количество рабочих дней в месяце – 20. Норма выработки – 20 деталей за смену. Фактическая выработка за месяц – 460 деталей.

Рассчитайте заработок рабочего за месяц:

- а) при простой повременной системе оплаты труда;
- б) повременно-премиальной системе оплаты труда (премия составляет 10 % от тарифа);
- в) прямой сдельной оплате труда (расценка за одну деталь – 72 руб.);
- г) сдельно-премиальной системе оплаты труда (премия – 0,5 % от сдельного заработка за каждый процент превышения нормы выработки);

д) сдельно-прогрессивной системе оплаты труда (повышающий коэффициент – 1,8).

3. Бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 день вместо 14 дней по плану и заработала 50 тыс.руб. При этом было сэкономлено материалов на сумму 30 тыс.руб.

Рассчитать общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100 % предусматривается премия в размере 15%, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка.

Сверх этого предусмотрена выплата премии за экономию материала в размере 15 % фактической экономии. Определить заработок бригады.

2.5.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

2.6 Практическое занятие №6 (ПЗ-6) (2 часа)

Тема: «Бизнес-планирование.»

2.6.1 Задание для работы:

1. В чем сущность планирования, каковы его цели и задачи?
2. Назовите виды планирования. Чем они разнятся?
3. Почему и в условиях рынка существует планирование?
4. Какие методы планирования вы знаете?
5. Что такое бизнес-план? Какие разделы он включает?
6. Чем отличается бизнес-план от стратегического планирования?

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнёрства.

Задания

1. Имеются следующие плановые и фактические данные по выпуску продукции предприятия за отчетный период:

Изделия	Выпуск, тыс.руб.	
	план	факт
А	81,45	8023
Б	92,73	93,5
В	44,8	44,8
Г	-	20,32
Д	31,6	-
Е	26,85	47,34

Определите процент выполнения плана по объему продукции и по ассортименту.

2. Основная продукция предприятия запланирована в объеме 520 тыс.руб., услуги промышленного характера - 48 тыс.руб. Стоимость полуфабрикатов составит в

планируемом периоде 50 тыс.руб., из них 50% - для собственного производства. Размер незавершенного производства на конец периода увеличится на 38 тыс.руб. остатки готовой продукции на складе на начало периода - 80 тыс.руб., на конец периода - 30 тыс.руб.

2.6.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

2.7 Практическое занятие №7 (ПЗ-7) (2 часа)

Тема: «Организация планирования производства и реализации продукции.»

2.7.1 Задание для работы:

1. Дайте определение понятию "производственная программа".
2. Какие факторы влияют на составление производственной программы.
3. В каком соотношении находятся показатели "валовая продукция", "товарная продукция", "реализованная продукция"?
4. Что лежит в основе планирования объема продаж?
5. Назовите факторы, влияющие на выполнение планов по объемам продаж?

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнёрства.

Задания

1. В отчетном периоде предприятие реализовало продукции на 250 млн. ден. ед., среднегодовые остатки оборотных средств составили 25 млн. ден. ед. В планируемом году предусмотрено увеличение объема реализации продукции на 10% и сокращение времени одного оборота оборотных средств на один день. Определить: коэффициент оборачиваемости оборотных средств и время одного оборота в днях в базовом периоде; коэффициент оборачиваемости и абсолютную величину оборотных средств в плановом периоде; высвобождение оборотных средств в результате сокращения продолжительности одного оборота.

2. Определить емкость рынка изделий и целесообразность создания предприятия по их производству в данном регионе. Исходные данные по вариантам приведены в таблице.

Показатели	Единица измерения	Варианты					
		1	2	3	4	5	6
1. Численность потребителей в регионе	тыс.чел.	1200	10400	8500	4200	3110	1200
2. Норма душевого потребления	шт/чел. в год	3,5	0,5	3,2	4,2	2,0	2,1
3. Мощность местных	тыс.шт.	1200	2200	6000	4600	1200	1020

предприятий							
4. Ввоз аналогичных товаров в год	тыс..шт.	2000	1600	15200	10400	4000	400
5. Вывоз продукции из региона	тыс.шт.	500	400	1200	600	400	300

3. Предприятие выпускает один вид продукции и реализует его 36 руб. за изделие; средние переменные составляют 20 руб.; общие постоянные расходы 30 тыс. руб. Определите критический объем выпуска и реализации продукции в денежном и натуральном выражении.

2.7.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

2.8 Практическое занятие №8 (ПЗ-8) (2 часа)

Тема: «Управленческие решения. Структура управления предприятием.»

2.8.1 Задание для работы:

1. Каковы различия и что объединяет решения, принимаемые в управленческой деятельности и в повседневной жизни?
2. Какие типичные решения принимаются в процессе реализации функций управления?
3. Какие классификации решений вам известны?
4. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями? Каковы области их применения.
5. Что такое структура управления предприятием, какие типы ее вы знаете?
6. Охарактеризуйте все виды структур управления.

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты отвечают на контрольные вопросы по теме практического занятия с целью закрепить знания, полученных в процессе обучения.

На практических занятиях проводятся последовательное решение задач и выполнение упражнений с применением ранее изученного теоретического материала, также используются принципы моделирования, предусматривается интенсивное межличностное общение, реализуются принципы партнерства.

Задания

1. Светлана Петровна Колмыкова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаст. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Светлана Петровна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей

работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

2. В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

3. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

2.8.3 Результаты и выводы:

Практические занятия направлены на формирование у студентов профессиональных и практических умений, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин: выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующей профессиональной деятельности. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.