

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

**Кафедра информатики и прикладной математики**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.03 Экономика и организация производства**

**Направление подготовки** 27.03.04 Управление в технических системах

**Профиль** Информационные управляющие комплексы систем безопасности  
объектов

**Квалификация (степень) выпускника** бакалавр

**Форма обучения** очная

## **СОДЕРЖАНИЕ**

- 1. Конспект лекций .....**
- 1.1 Лекция № 1 (Л-1) Предприятие, его организация в рыночной системе хозяйствования**
- 1.2 Лекция № 2 (Л-2, Л-3) Ресурсы предприятия**
- 1.3 Лекция № 3 (Л-4) Финансовые результаты деятельности предприятия**
- 1.4 Лекция № 4 (Л-5) Инновационное и инвестиционное направление деятельности предприятия**
- 1.5 Лекция № 5 (Л-6) Структура предприятия**
- 1.6 Лекция № 6 (Л-7) Организация производства**
- 1.7 Лекция № 7 (Л-8) Планирование деятельности производства**
- 1.8 Лекция № 8 (Л-9) Методы управления**
- 2. Методические указания по выполнению лабораторных работ .....**
- 3. Методические указания по проведению практических занятий .....**
- 3.1 Практическое занятие № 1 (ПЗ-1, ПЗ-2) Предприятие, его организация в рыночной системе хозяйствования**
- 3.2 Практическое занятие № ПЗ-2 (ПЗ-3, ПЗ-4, ПЗ-5) Ресурсы предприятия**
- 3.3 Практическое занятие № ПЗ-3 (ПЗ-6, ПЗ-7) Финансовые результаты деятельности предприятия**
- 3.4 Практическое занятие № ПЗ-4 (ПЗ-8, ПЗ-9) Инновационное и инвестиционное направление деятельности предприятия**
- 3.5 Практическое занятие № ПЗ-5 (ПЗ-10, ПЗ-11) Структура предприятия**
- 3.6 Практическое занятие № ПЗ-6 (ПЗ-12, ПЗ-13) Организация производства**
- 3.7 Практическое занятие № ПЗ-7 (ПЗ-14, ПЗ-15) Планирование деятельности производства**
- 3.8 Практическое занятие № ПЗ-8 (ПЗ-16, ПЗ-17) Методы управления**

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция №1 (2 часа).**

**Тема:** Предприятие, его организация в рыночной системе хозяйствования

**Вопросы лекции:**

1. Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности
2. Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность предприятия

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности**

Любая экономическая система существует на основе взаимодействия трех хозяйствующих субъектов: предприятия, государства и домашних хозяйств. Ведущее звено экономики, ее основа – предприятия, производящие продукцию (товары, услуги), сосредотачивающие в своей собственности большую часть общественного капитала, обеспечивающие занятость населения, формирующие бюджет страны.

**ПРЕДПРИЯТИЕ** – самостоятельный хозяйственный субъект и объект бизнеса, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

На государственном уровне понятие предприятия определяется ст. 48 ГК РФ: «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде».

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету.

Функционирование предприятий в рыночных условиях предполагает решение следующих задач:

- 1 – возмещение затрат и получение дохода владельцем предприятия;
- 2 – бесперебойный и ритмичный выпуск высококачественной продукции в соответствии с имеющимися производственными возможностями;
- 3 – удовлетворение общественных потребностей в продукции в соответствии с договорами и рыночным спросом;
- 4 – эффективное использование производственных ресурсов (основного капитала, материальных, финансовых и трудовых ресурсов), повышение эффективности производства;
- 5 – разработка стратегии и тактики поведения предприятия на рынке;
- 6 – обеспечение конкурентоспособности предприятия и продукции, поддержание высокого имиджа предприятия;

7 – создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях предприятия;

8 – совершенствование организации производства, управления и труда; использование новейших достижений в производстве;

9 – охрана окружающей среды (земли, воздушного и водного бассейнов);

10 – стабильное наращивание темпов роста объема производства и дохода предприятия.

Задачи предприятия определяются интересом его собственников, потенциалом и другими факторами внешней и внутренней среды.

В последние годы все чаще используют термин «фирма». К.Р. Макконелл и С. Л. Брю точно сформулировали определение фирмы: «Фирма – организация, использующая ресурсы для производства товаров или услуг с целью получения прибыли, владеющая и управляющая одним или несколькими предприятиями».

ФИРМА – юридически самостоятельная предпринимательская единица. Ею может быть крупный концерн, так и небольшая компания. Современная фирма обычно включает несколько предприятий.

Предпринимательство – процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – это человек, затрачивающий на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риски, получая в награду деньги и удовлетворения достигнутым.

Любое предприятие (фирма) выступает как субъект предпринимательской деятельности. Но, кроме этого, предприятие является объектом предпринимательства для фирм, осуществляющих различные виды предпринимательского бизнеса.

Например, любое предприятие, производящее товары для перепродажи, может стать объектом деятельности для коммерческого бизнеса: торгового, торгово-посреднического, торгово-закупочного или товарной биржи.

Многие фирмы занимаются тем, что осуществляют операции по купле-продаже товаров и услуг. Соответственно, их деятельность направлена опять же на производственные предприятия. Схема деятельности таких фирм в определенной мере аналогична схеме деятельности самого предприятия, являющегося объектом коммерческой деятельности. Однако в отличие от него, здесь вместо материальных ресурсов приобретается готовый товар, который затем реализуется потребителю. Таким образом, вместо производства продукции имеет место получение готового продукта. Любое предприятие может стать объектом деятельности финансового предпринимательства. Здесь действуют коммерческие банки и фондовые биржи. Многие предприятия в нашей стране функционируют в форме акционерных обществ, капитал которых представлен в виде ценных бумаг, предназначенных для продажи. Такие предприятия становятся объектом деятельности фондовой биржи.

Объектом деятельности консультационных фирм выступают все те же предприятия и организации, осуществляющие различные виды предпринимательской деятельности.

## **2. Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность предприятия**

ГК РФ основной закон, на базе которого в настоящее время осуществляется регламентация деятельности коммерческих и некоммерческих организаций страны. Правила, установленные им, основываются на признании равенства в экономике ее участников, отношений между участниками, регулируемых законами, и свободы выбора объекта и предмета деятельности лиц. Важнейшие документы – Трудовой кодекс и Налоговый кодекс. В соответствии с ГК РФ и параллельно с ним действуют другие законодательные акты, которые на основе Конституции РФ регулируют права юридических лиц и физических лиц, отношения между ними, а также отношения с государством

К ним относятся:

1) Предприятие может самостоятельно вести свою деятельность только после государственной регистрации в качестве юридического лица. С 1 июля 2002 г. порядок такой регистрации определяется Федеральным законом от 08.08.2001 г. №129 – ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц».

В РФ ведется государственный реестр, содержащий сведения о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц и соответствующие документы.

2) Постановлением Правительства РФ от 19.06.2002 г. №439 утверждены форма свидетельства о государственной регистрации юридического лица, форма свидетельства о внесении записи в Единый государственный реестр юридическом лице, зарегистрированном до 01.07.2002 г.

3) На основании Федерального закона от 15.12.2001 г. №167 – ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в РФ» предприятие (фирма) должна подать заявление в соответствующий орган в качестве страхователя (плательщика взносов).

4) На основании Федерального закона от 24.07.1998 г. №125 – ФЗ с изменениями от 11.02.2002 г. «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» предприятие должно подать заявление о регистрации в качестве страхователя в десятидневный срок со дня государственной регистрации.

5) В соответствии с Федеральным законом от 08.08.2001 г. №128 – ФЗ в редакции от 21.03.2002 г. «О лицензировании отдельных видов деятельности» предприятие должно получить лицензию, если вид деятельности, которой оно намерено заниматься, подлежит лицензированию.

6) Основной документ, регулирующий взаимоотношения государства, предприятий и граждан – Закон РФ от 20.04.1996 г. №36 – ФЗ «О занятости населения в РФ».

7) Порядок формирования расходов на оплату труда определяется «Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли», (утверждено постановлением Правительства РФ от 05.08.1992 г. №552, с изменениями и дополнениями, утвержденными Правительства РФ).

Предприятие самостоятельно разрабатывают планы по труду и его оплате, руководствуясь законодательными актами:

- Трудовым кодексом (о минимальной заработной плате, о Единой тарифной системе и др.);
- инструктивными материалами (Положение о составе затрат, инструкция о составе заработной платы и др.);
- данными анализа показателей по труду и его оплате за два-три предшествующих года,
- информацией о величине в динамике показателей по труду и его оплате в данной отрасли по региону и стране.

8) Правительством РФ разработаны «Методические рекомендации по разработке финансовой политики предприятия», утвержденные Минэкономки России 01.10.1997 г. №118.

9) Учетная политика предприятия реализуется на основе Положения по БУ «Учетная политика организации» (введена в действие с 01.01.1999 г.).

10) Вопросы лизинговых операций регулируются Законом РФ «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.01.2002 г. №10 – ФЗ.

11) ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26. п10.2002 г. №127 – ФЗ предъявляет жесткие требования к эффективной деятельности юридического лица; устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом) или объявления должником о своей несостоятельности (банкротстве), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства).

Перед каждым предприятием стоит задача избежать, не допустить банкротства и грамотно использовать процедуру банкротства, предотвращая ликвидацию предприятия, имеющего перспективы развития.

## **1.2 Лекция №2 (4 часа).**

### **Тема: Ресурсы предприятия**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Имущество и капитал предприятия
2. Основные фонды предприятия

### 3. Оборотные средства предприятия

#### 1.2.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Имущество и капитал предприятия

Для осуществления производственной деятельности предприятие должно располагать определённым набором экономических ресурсов. Состав применяемых предприятием ресурсов – различен. Особое значение для деятельности предприятия имеет наличие запасов длительного пользования или капитала.

Различают формы капитала:

- физический или материально-вещественный
- человеческий (приобретённые навыки и знания, производственный опыт).

Имущество предприятия – это материальные и нематериальные элементы, которые предприятие использует в своей производственной деятельности. К числу материально-вещественных элементов имущества относят земельные участки, на которых расположены здания, сооружения, сырьё, полуфабрикаты, готовые изделия и денежные средства.

Нематериальные элементы создаются в процессе жизнедеятельности предприятия и к ним относят:

- . трудовые навыки персонала
- . уровень его квалификации
- . навыки руководства
- . авторские права
- . контракты

Капитал предприятия:

- реальный, который существует в форме средств производства;
- денежный, который обеспечивает наличие вещественной формы, существует в форме средств производства, которая обеспечивает его функции.

Капитал:

- Собственный – эти средства были сформированы за счёт учредителей данного предприятия и пополняется за счёт прибыли.
- Заёмный – привлекается предприятием со стороны в виде кредитов, сумм, полученных под залог, средств акционеров.

Особая роль в собственном капитале принадлежит уставному капиталу.

Уставной капитал - это совокупность средств, вкладов, взносов, долей учредителей или участников в имущество предприятия в момент его создания в размерах необходимых и достаточных для нормального функционирования предприятия. Таким образом, уставной капитал является первоначальным капиталом и соответственно может в процессе деятельности предприятия изменяться.

Капитал в материально-вещественном воплощении делится на: основной и оборотный.

К основному капиталу относят материальные факторы длительного пользования. Основной капитал отождествляется с основными фондами предприятия, но в отличие от основных фондов предприятия кроме стоимости средств труда, включает долгосрочные инвестиции и капитал, который аккумулирован в незавершенном строительстве.

Оборотный капитал – это средства, которые используются для обеспечения производственного цикла предметами труда, а также средства, которые используют на оплату труда.

Основной капитал используется в течение нескольких производственных циклов. Оборотный капитал потребляется в течение одного оборотного цикла.

## **2. Основные фонды предприятия**

Основные фонды предприятия – это средства труда в стоимостном выражении, многократно участвовавшие в производственных процессах, сохранившие в течение длительного времени свою натуральную вещественную

форму, переносят по частям свою стоимость на стоимость готовой продукции и возмещаются только после прохождения нескольких производственных циклов. На предприятии фонды делят на:

- основные производственные фонды (ОПФ)
- основные непроизводственные фонды (ОНФ).

Вещественные составляющие основных производственных фондов непосредственно участвуют в процессе производства или создают условия ведения производственных процессов.

Основные непроизводственные фонды – это стоимость объектов бытового и культурного назначения, медицинские предприятия, которые находятся на балансе предприятия.

По функциональному назначению ОПФ делят на ряд групп. Это облегчает их учёт, оценку и анализ состава и структуры ОПФ:

I группа. Здания (стоимость зданий и строений), в которых проходят основные вспомогательные и подсобные производственные процессы, стоимость административных зданий, хозпостроек.

II группа. Сооружения: стоимость инженерно-строительных объектов, мостов, тоннелей и дорог.

III группа. Передаточные устройства: газовые сети, теплосети, паропроводы (кроме магистральных). Их основное назначение – передача энергии к рабочим машинам и оборудованию.

IV группа. Машины и оборудование:

1. Силовые машины и оборудование: все виды энергетических агрегатов и двигателей.

2. Рабочие машины и оборудование: непосредственно воздействие на предмет труда или его перемещение в процессе обработки.

3. Комплекс измерительных устройств: измерительные и регулирующие приборы и устройства лабораторное оборудование, вычислительная техника, аналоговые машины.

4. Прочие машины и оборудование.

V группа. Транспортные средства: принадлежащий предприятию подвижной состав железных дорог, автомобильный транспорт, водный транспорт, внутри-заводские транспортные средства.

VI группа. Инструменты и приспособления: только те виды, которые служат более 1 года и стоят более десяти минимальных окладов.

VII группа. Производственный инвентарь: и другие принадлежности для облегчения труда и хранения полуфабрикатов.

VIII группа. Хозяйственный инвентарь: предметы конторского и хозяйственного назначения, противопожарное оборудование.

Активная часть: Рабочие машины и оборудование, транспортные средства, регулирующие устройства.

Структура ОПФ – это удельный вес каждого из элементов и зависят структурные составляющие от следующих факторов:

- от отрасли, которой принадлежит ОПФ;
- размер предприятия, измеряющийся серийностью выпуска (на предприятиях с крупносерийным типом производства наибольший удельный вес составляют машины и оборудование);
- географическое положение предприятия (климатические условия);
- технический уровень производства (уровень механизации и автоматизации)
- уровень организации производства – связан с проблемами организации (повышения уровня организации производства будет увеличивать активную часть основных фондов).

Оценка основных фондов ведётся в натуральных и стоимостных показателях. Натуральные показатели используются для определения технического состава ОФ, их структуры; для расчёта производственной мощности, составления балансов использования оборудования, для планирования капитальных вложений.

Действующие предприятия проводят паспортизацию ОФ и на основании этого документа можно определить профиль цеха, предприятия, установить технические характеристики используемой материальной базы, установить технико-экономический показатель работы.

На предприятиях ведётся картотека учёта ОФ, в которой отражаются натуральные стоимостные оценки, степень износа ОФ, передача из одного

подразделения в другое (движение ОФ).

*Полная первоначальная стоимость* – отражает затраты предприятия на приобретения конкретного элемента ОФ и включает цену данного элемента

ОФ, действующую в данном периоде времени, включает затраты предприятия на транспортировку к месту эксплуатации, затраты на сооружение фундамента, затраты на пуско-наладочные работы.

*Полная восстановительная стоимость* – отражает стоимость воспроизводства данного элемента ОФ в современных условиях.

*Балансовая стоимость* – это стоимость, по которой средства труда числятся на балансе предприятия (до переоценки). До переоценки они числятся по полной первоначальной стоимости, после – по восстановленной стоимости.

*Остаточная стоимость* – реальная стоимость в конкретный момент времени за вычетом той стоимости, которая уже перенесена на стоимость готовой продукции в течение периода эксплуатации.

*Ликвидационная стоимость* – это сумма средств, которую может получить предприятие при реализации ОФ, после срока службы. Если данный объект демонтируется, то ликвидационная стоимость определяется как стоимость лома – минус затраты на демонтаж.

*Среднегодовая стоимость оборудования* – определяется исходя из стоимости ОФ на начало года, увеличенной на стоимость вновь вводимых элементов ОФ, усреднённой по месяцам эксплуатации и уменьшенной на величину стоимости выбывающих ОФ (усреднённую по числу месяцев бездействия).

Износ в экономике – это постепенная утрата стоимости как вследствие материального износа и старения, так и вследствие морального старения.

Материальный или физический износ сопряжен с изменением механических, физических или химических свойств данного элемента ОФ.

Влияет на величину физического износа целый ряд факторов: время эксплуатации, интенсивность эксплуатации, объёмы выполненных работ,

техническое состояние, хранение, доставка.

Моральный износ связан с обесцениванием ОФ до окончания срока эксплуатации, установленного по физическому износу.

*Виды морального износа.*

1. Связан с изменением стоимости воспроизводства аналогичных машин и оборудования.

2. Связан с созданием более производительных, экономичных машин, т.е. с изменением потребительских свойств.

Срок эксплуатации активной части элементов ОФ устанавливается не только с учётом продолжительности физической эксплуатации, но и с учётом темпов научно-технического прогресса в отраслях производящих средства труда. Возврат денежных средств, возмещение износа обычно ведётся постепенного годам установленного срока эксплуатации. Процесс перенесения стоимости ОФ на стоимость продукции, полученной с их участием, называют процессом амортизации.

Средства амортизационных отчислений аккумулируются на специальном расчетном счете и имеют целевое назначение, т.е. направляются на покупку нового оборудования. Упрощенная годовая сумма амортизационных отчислений определяется по нормам амортизации. Норма амортизации устанавливается в % от балансовой стоимости оборудования.

*Методы установления нормы амортизационных отчислений.*

1. Метод равномерного распределения амортизационных отчислений по годам эксплуатации. Норма в %, устанавливается исходя из срока службы.

2. Для групп активной части ОФ может быть использован регрессивный способ, определения нормы амортизационных отчислений – ускоренный метод. Основная масса вложенных средств возвращаются в первые 2-3 года, в соответствии норма отчислений удваивается в эти периоды времени. Быстрее обновляются ОФ.

3. Прогрессивный метод – позволяет ежегодно увеличивать сумму амортизационных отчислений. Используется для технических объектов, которые постепенно наращивают объём производства.

4. Натуральный метод – основан на определении нормы пропорциональной объему выпускаемой продукции.

5. Метод сложных процентов – норма (в %), установившаяся с учётом отдачи, которую могут дать предприятию ежегодные суммы амортизационных отчислений.

*Воспроизводство основных фондов (методы восстановления)*

*Капитальный ремонт.* Нередко превышает стоимость нового оборудования. Простой во время ремонта приводит к значительным потерям объёма производства и прибыли. Проводятся с целью приведения оборудования в полную исправность, восстановление полного ресурса оборудования.

*Средний ремонт.* Восстановление основных параметров работы оборудования в результате частичной замены рабочих частей оборудования.

*Текущий ремонт* призван поддерживать оборудование в исправном состоянии.

*Капитальное строительство* – основная форма воспроизводства ОФ.

*Новое строительство* – возведение новых объектов.

*Техническое перевооружение* – совершенствование техники и технологии.

*Реконструкция* – комплексное техническое и организационное переустройство производства с целью повышения технико-экономических показателей работы.

Эффективность использования ОФ предприятия оценивается показателями: 1 группа – общие показатели; 2 группа – показатели, которые непосредственно отражают эффективное использование активной части основных фондов.

*Показатель фондоотдачи* – характеризует, сколько в стоимостном выражении выпущено предприятием продукции приходится на одну

денежную единицу ОФ предприятия. В расчетах используются объемы товарной продукции. Оценка ОФ по среднегодовой стоимости.

Чем выше уровень фондоотдачи, тем эффективнее используются основные фонды предприятия. Показатель имеет размерность (руб./руб.).

*Фондоёмкость* – величина, обратная фондоотдачи, характеризует, сколько в денежном выражении ОФ необходимо для создания одной денежной единицы выпускаемой продукции.

*Фондовооружённость* основными фондами - определяется как отношение величины основных фондов в среднем за год к численности промышленно-производственного персонала или к численности основных производственных рабочих. Характеризует этот показатель обеспеченность основными фондами в денежном выражении одного работающего или одного производящего рабочего и косвенно свидетельствует об уровне механизации и автоматизации производственных процессов.

При составлении динамики этого показателя рост этой относительной величины косвенно отражает повышение уровня автоматизации и механизации производства. Показатель имеет размерность (руб./чел).

*Рентабельность капитала* – это показатель, который характеризует сумму прибыли, полученную в данном периоде предприятием по результатам хозяйственной деятельности к среднегодовой стоимости основных фондов.

Показатель имеет размерность (руб./руб.). Рост этого показателя свидетельствует об эффективности использования основных фондов.

*Коэффициент сменности работы оборудования.*

*Коэффициент экстенсивного использования оборудования* – использование рабочего времени оборудования.

*Коэффициент интенсивной загрузки оборудования* – характеризует использование оборудования по производительности.

*Коэффициент интегральной загрузки оборудования* – объединяет влияние двух факторов: временного и фактора интенсивности.

### **3. Оборотные средства предприятия**

Материальной основой производства являются производственные фонды в виде средств труда. В процессе функционирования средства труда и предметы труда по-разному и в разной степени переносят свою стоимость на стоимость производимого продукта.

Оборотные производственные фонды по вещественному содержанию представляют собой предметы труда и орудия труда, учитываемые в составе малоценных и быстроизнашивающихся предметов. Эти фонды обслуживают сферу производства и полностью переносят свою стоимость на стоимость готовой продукции, изменяя первоначальную форму в процессе одного производственного цикла.

Фонды обращения хотя и не участвуют непосредственно в процессе производства, но необходимы для обеспечения единства производства и

обращения. Характер и сфера их функционирования создают предпосылки для выделения их в самостоятельное понятие – «фонды обращения».

Оборотные производственные фонды и фонды обращения, находясь в постоянном движении, обеспечивают бесперебойный кругооборот средств. При этом происходит постоянная и закономерная смена форм стоимости: из денежной она превращается в товарную, затем – в производственную, снова в товарную и денежную. Движение оборотных производственных фондов и фондов обращения носит одинаковый характер и составляет единый процесс. Это дает возможность объединить оборотные производственные фонды и фонды обращения в единое понятие – оборотные средства.

Оборотные средства (оборотный капитал) – совокупность денежных средств, авансированных для создания и использования оборотных производственных фондов и фондов обращения для обеспечения непрерывного процесса производства и реализации продукции.

Функция оборотного капитала состоит в платежно-расчетном обслуживании кругооборота материальных ценностей на стадиях приобретения, производства и реализации. В этом случае движение оборотных производственных фондов в каждый момент времени отражает оборот материальных факторов воспроизводства, а движение оборотного капитала – оборот денег, платежей.

На каждом конкретном предприятии величина оборотных средств, их состав и структура зависят от характера и сложности производства, длительности производственного цикла, стоимости сырья, условий его поставки, принятого порядка расчетов и т. п. В различных отраслях удельный вес оборотных фондов в составе производственных фондов предприятия неодинаков. Так, на предприятиях тяжелой промышленности он ниже, чем в легкой промышленности.

Организация оборотного капитала на предприятии включает определение потребности в оборотных средствах, их состава, структуры, источников формирования и их регулирование, управление использованием оборотных средств. При определении уставного фонда предприятие самостоятельно устанавливает плановый размер оборотных средств, необходимый для его производственной деятельности, в виде норматива. За счет собственных источников оборотный капитал формируется в размере постоянных не снижающихся запасов и затрат, за счет заемных – при повышенной потребности в оборотных средствах.

Первоначально при создании предприятия оборотный капитал формируется как часть его уставного фонда (капитала). Он направляется на приобретение производственных запасов, поступающих в производство для изготовления товарной продукции. Готовая продукция поступает на склад и отгружается потребителю. До момента ее оплаты производитель испытывает потребность в денежных средствах. Величина этой потребности зависит не только от объема вложенных средств, но и от размера предстоящих расчетов. Она может колебаться в течение года по разным причинам. Поэтому предприятие использует и другие источники формирования оборотного

капитала – устойчивые пассивы, кредиторскую задолженность, кредиты банков и других кредиторов.

По мере роста производства потребность в оборотных средствах возрастает, что также требует соответствующего финансирования оборотных средств. В этом случае источником их пополнения служит чистая прибыль предприятия.

В качестве оборотного капитала предприятием используются устойчивые пассивы. Они приравниваются к собственным источникам, так как постоянно находятся в обороте предприятия, используются для финансирования его хозяйственной деятельности, но ему не принадлежат. К устойчивым пассивам относятся:

- 1) минимальная переходящая задолженность по заработной плате и отчислениям;
- 2) минимальная задолженность по резервам на покрытие предстоящих расходов и платежей;
- 3) задолженность перед поставщиками, окончательный срок расчета с которыми еще не наступил;
- 4) задолженность бюджету по некоторым видам налогов.

Кроме собственных и приравненных к ним средств, источником формирования оборотного капитала может быть кредиторская задолженность предприятия (средства, не принадлежащие предприятию, но временно находящиеся в его обороте). Если устойчивые пассивы можно планировать, то кредиторская задолженность – это не планируемый источник формирования оборотного капитала. Кредиторская задолженность подразделяется на нормальную, возникающую в связи с особенностями расчетов, и ненормальную, образующуюся в результате нарушения покупателями сроков оплаты расчетных документов. В последнем случае покупатель, получив от поставщика товарно-материальные ценности и не оплатив их в срок, использует уже не принадлежащие ему средства в своем обороте.

Экономически нецелесообразно формировать оборотный капитал только за счет собственных источников, так как это снижает возможности предприятия в финансировании других затрат. В качестве заемных источников используются краткосрочные кредиты банка, других кредиторов, коммерческий кредит.

Банк выдает краткосрочные ссуды, заключив с предприятием кредитный договор. Выдача кредитов увязывается с финансовым состоянием предприятия, его платежеспособностью. Краткосрочный кредит выдается на срок до одного года.

Другие кредиторы предоставляют средства предприятию в займы под оговоренный процесс на срок менее года с оформлением векселя или иного долгового обязательства.

Коммерческий кредит также оформляется векселем. Это кредит поставщика покупателю, когда оплата производится позже в оговоренные сроки.

Оборотные средства находятся в постоянном движении. На протяжении одного производственного цикла они совершают кругооборот, состоящий из трех стадий, меняя свою форму.

На первой стадии предприятия затрачивают денежные средства на оплату счетов за поставляемые предметы труда. Оборотные средства из денежной формы переходят в товарную. На второй стадии приобретенные оборотные фонды переходят непосредственно в процесс производства и превращаются вначале в производственные запасы и полуфабрикаты, а после завершения производственного процесса – в готовую продукцию. На третьей стадии готовая продукция реализуется, в результате чего оборотные фонды из сферы производства приходят в сферу обращения и снова принимают денежную форму. Эти средства направляются на приобретение новых предметов труда и вступают в новый кругооборот. Это не означает, что оборотный капитал последовательно переходит из одной стадии кругооборота в другую. Напротив, он одновременно находится во всех трех стадиях кругооборота. Что-то в каждый момент покупается, производится, продается и снова покупается. Именно это и обеспечивает непрерывность и бесперебойность производства и реализации продукции.

Показатели оборачиваемости оборотных средств:

Простейшим из них является коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Он определяется как стоимость реализованной продукции (выручка от реализации) за определенный период, деленная на средний остаток оборотных средств за тот же период.

Показатель средней продолжительности одного оборота в днях. Особенность этого показателя по сравнению с предыдущим в том, что он не зависит от продолжительности того периода, за который был вычислен. Продолжительность оборота в днях может быть исчислена как частное от деления  $T$  ( $T$  – продолжительность периода, за который определяются показатели дней) на коэффициент оборачиваемости. В практике финансовых расчетов при исчислении показателей оборачиваемости принято считать продолжительность любого месяца равной тридцати, квартала – девяноста и года – 360 дням.

Среднесуточный оборот капитала – как выручка от реализации (стоимость реализованной продукции) за определенный период, деленная на количество дней в этом периоде.

Коэффициент закрепления оборотных средств – величина, обратная коэффициенту оборачиваемости. Он характеризует средний остаток оборотных средств, приходящийся на один рубль выручки от реализации.

Эффективность использования предметов труда можно оценить показателем материалоемкости, который определяется как отношение затрат сырья, топлива, материалов к объему производства (в руб.). Обратный показатель называется материалоотдачей и рассчитывается как отношение объема производства к затратам сырья, материалов, топлива.

Оборотные средства после основных фондов занимают по своей величине второе место в общем объеме ресурсов, определяющих экономику

предприятия. Объем оборотного капитала должен быть достаточным для производства продукции в количестве, запрашиваемом рынком, и в то же время не ведущим к увеличению издержек производства.

### **1.3 Лекция №3 (2 часа).**

Тема: Финансовые результаты деятельности предприятия

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие финансовых результатов
2. Классификация финансовых результатов

#### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Понятие, виды и классификация финансовых результатов деятельности предприятия**

***Финансовые результаты** - это сопоставление регламентированных налоговым законодательством валовых доходов и валовых расходов.*

Превышение валовых доходов над валовыми расходами составляет прибыль, обратное явление характеризует ущерб. Следовательно, финансовыми результатами деятельности субъектов предпринимательства является прибыль или убыток. Деятельность предприятий в сфере финансовых результатов направлена на обеспечение получения прибыли и его оптимальное распределение и использование, а при наличии убытков - на установление их причин и источников покрытия.

#### **2. Классификация финансовых результатов**

Рассмотрим подробнее финансовые результаты предпринимательской деятельности и их классификацию.

1. По значению итогового результата хозяйствования различают:
  - положительный финансовый результат - прибыль;
  - отрицательный финансовый результат - убыток.
2. В разрезе видов деятельности выделяют:
  - финансовый результат от обычной деятельности (операционной, операционной);
  - финансовый результат от чрезвычайных событий.
3. В разрезе обычной деятельности выделяют:
  - финансовый результат от операционной деятельности;
  - финансовый результат от не операционной деятельности.

Прибыль от операционной деятельности являются результатом производственной или коммерческой деятельности, то есть основной для данного предприятия. Что касается финансовых результатов от операционной деятельности, то это результаты от финансовых инвестиций, которые не

являются составной частью эквивалентов денежных средств, то есть от инвестирования в акции, облигации.

4. В зависимости от формирования и распределения различают несколько видов прибыли:

- валовой;
- от операционной деятельности;
- от обычной деятельности до налогообложения;
- от обычной деятельности после налогообложения;
- чистый.

Валовая прибыль (убыток) рассчитывается как разница между чистым доходом от реализации продукции (товаров, работ, услуг) и себестоимостью реализованной продукции (товаров, работ, услуг). Прибыль (убыток) от операционной деятельности определяется по формуле :

$$\Phi P_{\text{оп}} = ВП + ИОД - АВ - ВЗ - ИОВ \quad (12.1)$$

где  $\Phi P_{\text{оп}}$  - финансовый результат от операционной деятельности, грн.;  $ОП$ - валовая прибыль, игры.;  $ИОД$ - прочие операционные доходы, грн.;

$АВ$  - административные расходы, грн.;

$С$  - расходы на сбыт, грн.;

$ИОВ$ —другие операционные расходы, грн.

Прибыль (убыток) от обычной деятельности до налогообложения определяется по формуле:

где  $\Phi P$  , - финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения, игры.; - доход от участия в капитале, грн.;  $ИФД$  — другие финансовые доходы, грн.;  $Д$  - прочие доходы, грн.:  $\Phi З$  - финансовые затраты, игры.; расходы от участия в капитале, грн.;  $В$  - другие расходы, грн.

Прибыль от обычной деятельности после налогообложения определяется как разница между прибылью от обычной деятельности до налогообложения и суммой налогов с прибыли. Чистая прибыль (убыток) рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧП}(з) = \Phi P_{\text{зпн}} + Пр_{\text{н}} - П_{\text{н}} \quad (12.3)$$

где  $\text{ЧП}(с)$  - чистая прибыль (убыток), игры.;

$\Phi P_{\text{т}}$  - финансовый результат от обычной деятельности после налогообложения, грн.;

$Пр$  — баснословные прибыли, игры.;

$П$  налоги с чрезвычайной прибыли, грн.

5. По характеру налогообложения прибыли выделяют налогооблагаемую и не налогооблагаемую его часть. Такое деление прибыли играет важную роль в формировании налоговой политики предприятия, так как позволяет оценивать альтернативные хозяйственные операции с позиций конечного их эффекта.

6. По периоду формирования выделяют:

- прибыль предыдущего периода (т. е. периода, предшествующего отчетному);
- прибыль отчетного периода.

Такое деление прибыли используется с целью анализа для выявления соответствующих трендов его динамики, построения соответствующего базиса расчетов.

7. По характеру распределения в составе прибыли, остающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей (чистой прибыли), выделяют:

- часть, которая капитализируется;
- часть, которая потребляется.

Капитализированная прибыль характеризует ту ее часть, которая направляется на финансирование прироста активов предприятия, а потребленная прибыль – та ее часть, которая направлена на выплаты собственникам (акционерам), персоналу или на социальные программы предприятия. Для характеристики этих частей прибыли используются термины соответственно нераспределенная и распределенная часть прибыли.

Несмотря на довольно значительный перечень рассмотренных классификационных признаков, он, тем не менее, не отражает всего многообразия видов финансовых результатов, используемых в научной терминологии и предпринимательской практике.

#### **1.4 Лекция №4 (2 часа).**

Тема: Инновационное и инвестиционное направление деятельности предприятия

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Инновационная деятельность предприятий
2. Инвестиционная деятельность

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Инновационная деятельность предприятий**

Стратегическое управление представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Главная задача любой стратегии предприятия – достижение конкурентных преимуществ и требуемой рентабельности производственно-хозяйственной деятельности. Решение этой задачи видится в определении условий, определяющих позицию предприятия на конкретном рынке.

К их числу относят:

- производственный потенциал предприятия – наличие современного оборудования, техники и технологий и их рациональное использование;
- экономический потенциал предприятия – низкие издержки производства и финансовая устойчивость предприятия;

- маркетинговый потенциал предприятия - эффективная служба маркетинга, развитая сбытовая сеть.

Также к числу перечисленных условий необходимо отнести и инновационный потенциал предприятия - наличие научно-технического задела, наличие квалифицированных научных кадров, способность к разработке и освоению инноваций, свободный доступ к современной информации в области НТП и т.д.

Инновационный потенциал косвенно характеризует и производственный, и экономический, и маркетинговый потенциал предприятия.

Он также характеризует их способность к усилению в перспективе.

Следовательно, изначально любое стратегическое решение имеет инновационный характер и направлено на решение различных проблем: производственных, экономических, маркетинговых и прочих. Поэтому необходимо определить место инновационного менеджмента в процессе стратегического управления.

Инновационная деятельность предприятия есть система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта либо услуги, нового способа их производства для удовлетворения, как индивидуального спроса, так и потребностей общества в новшествах в целом.

В рамках процессного подхода под инновацией понимается комплексный процесс, включающий разработку, внедрение в производство и коммерциализацию новых потребительных ценностей -- товаров, техники, технологии, организационных форм и т. д.

Инновационный процесс предполагает следующие особенности:

1) представляет собой осуществление научно-исследовательской, научно-технической, собственно инновационной, производственной деятельности и маркетинга;

2) под ним можно понимать временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения;

3) с финансовой точки зрения его можно рассматривать как процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги. В этом случае он выступает в качестве инновационного проекта, рассматриваемого как частный случай инвестиционного проекта.

В общем случае инновационный процесс состоит в получении и коммерциализации изобретения, новых технологий, видов продукции и услуг, решений производственного, финансового, административного или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности.

Сегодня инновационная деятельность становится как никогда важной для предприятий.

Вместо того чтобы фокусироваться только на снижении затрат для удержания позиций в традиционной ценовой конкуренции, компании должны мыслить категориями роста и дополнительной стоимости и создавать их через использование знаний в инновационных процессах. Те компании, которые

оказались первыми на рынке с инновационными продуктами, пользуются преимуществами первопроходцев и собирают повышенный доход до тех пор, пока конкуренты не догонят их.

Инновационным продуктом могут быть как новые товары, так и новые услуги. При этом процесс инноваций не ограничивается новыми технологиями производства, он также включает организационные системы.

Деятельность предприятия связана с непрерывным потоком многообразных изменений. Адаптация к инновациям, их проведение требуют разнообразных преобразований, как правило, новых для организации и потому носящих инновационный характер. Избранная инновационная стратегия должна быть реализована. Для успешного достижения поставленных инновационных целей необходим способ управления изменениями инновационного характера.

Другими словами, предприятию необходима модель управления инновационной деятельностью. Воплощение инновационных процессов в новых продуктах является основой экономического роста. Научно-технический прогресс привел к появлению новых технологий и производств и вызвал существенную трансформацию привычного экономического уклада.

Целесообразность выбора способа и варианта технико-технологического обновления зависит от конкретной ситуации, характера нововведения, его соответствия профилю, ресурсному и научно-техническому потенциалу предприятия, требованиям рынка, стадиям жизненного цикла техники и технологии, особенностям отраслевой принадлежности.

Различают два типа технологических инноваций: продуктовые и процессные. Внедрение нового продукта определяется как радикальная продуктовая инновация. Такие новшества основаны на принципиально новых технологиях либо на сочетании существующих технологий в новом их применении. Усовершенствование продукта - инкрементальная продуктовая инновация - связано с существующим продуктом, когда меняются его качественные или стоимостные характеристики.

Процессная инновация - это освоение новых или значительно усовершенствованных способов производства и технологий, изменения в оборудовании или организации производства.

По степени новизны инновации подразделяются на принципиально новые, т.е. не имеющие аналогов в прошлом и в отечественной и зарубежной практике, и на новшества относительной новизны. Принципиально новые виды продукции, технологии и услуг обладают приоритетностью, абсолютной новизной и являются оригинальными образцами, на основании которых тиражированием получают новшества-имитации.

## **2. Инвестиционная деятельность**

В условиях современной рыночной экономики имеется огромное число возможностей для инвестиций и разнообразных вложений средств. Наряду с этим, практически любая организация обладает ограниченными финансовыми ресурсами, которые доступны для совершения различных инвестиций. Отсюда

и появляется необходимость оптимизировать инвестиционный портфель компании. Здесь также стоит принимать во внимание тот факт, что такая деятельность постоянно будет связана с некоторой неопределенностью, уровень которой способен постоянно меняться в достаточно широком диапазоне. В этих обстоятельствах особенно важным будет умение верно оценить уровень эффективности того или иного инвестиционного проекта.

Инвестиции являются своеобразной совокупностью финансовых, трудовых и материальных ресурсов, которые направляются для увеличения капитала, а также для расширения, технического перевооружения или модернизации производства. В качестве основной цели тех или иных инвестиций выступает предельно выгодное и прибыльное размещение собственного капитала предприятия.

Сама по себе, инвестиционная деятельность является процессом привлечения, распределения, использования и анализа инвестиций. Целями ее могут выступать различные факторы - расширение предпринимательской деятельности самого предприятия посредством накопления материальных и финансовых ресурсов, покупка или организация новых предприятий, снижение уровня издержек в обращении благодаря росту общего производственного объема, диверсификация благодаря освоению ранее неизведанных сфер предпринимательской деятельности и многое другое.

Основными субъектами инвестиционной деятельности в современных условиях хозяйствования являются юридические лица, к которым относят:

- хозяйственные товарищества и общества;
- акционерные общества;
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные
- унитарные предприятия; некоммерческие организации.

Организация инвестиционных процессов и условия их протекания в значительной степени зависят от организационно-правовой формы инвестора. Исходя, из формы собственности инвесторов различают как, частные, государственные, иностранные и совместные.

В современных условиях большая роль отводится государственным инвестициям, которые осуществляются федеральными, региональными и местными органами власти за счет средств бюджетов соответствующего уровня, внебюджетных фондов, заемных средств.

Стоит также отметить, что сегодня существует несколько различных типов инвестиций:

- Финансовые инвестиции, которые подразумевают под собой процесс вложения капитала в облигации, акции и прочие ценные бумаги.
- Реальные инвестиции, которые представляют собой дополнительные вложения в основной капитал предприятия, направленные на увеличение производственных и материальных запасов самого предприятия.
- Валовые инвестиции, которые являются суммарными вложениями, требуемыми для прироста и возмещения основного капитала предприятия.

- Чистые инвестиции, представленные в виде валовых инвестиций без учета амортизационных сумм в основном капитале.

Одна из наиболее болезненных проблем современной российской экономики - это резкое снижение инвестиционной деятельности, за исключением инвестиций в финансовые активы, которые в большинстве случаев носят спекулятивный характер.

Инвестиционный климат России определяется четырьмя основными факторами: экономическими; финансовыми; социально-политическими; правовыми.

Из экономических и финансовых факторов, отрицательно влияющих на инвестиционную деятельность можно выделить:

- . отсутствие стабильности и надежности в функционировании банковской системы;

- . дефицит федерального и региональных и местных бюджетов;

- . монопольно высокие цены на энергетические ресурсы;

- . инфляцию и общий спад производства.

Негативно на инвестиционные процессы влияет социально-политическая нестабильность, которая проявляется на всех уровнях бюджетного процесса, а также низкие темпы проведения экономических реформ. Все это препятствует привлечению в качестве инвестиций как отечественного, так и иностранного капитала.

В современных условиях экономики инвестиционный капитал образуется в результате поступления денежных средств населения, предприятий и организаций, а также государства через различные институциональные структуры рынка капиталов, которые как посредники реинвестируют доверенные им сбережения с целью получения прибыли от вложения средств. Поэтому в реформировании финансовой системы страны возрастает роль рационального использования финансового потенциала населения.

Чистый дисконтированный доход - это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Показатель ЧДД представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта.

Процесс оценки состоит из нескольких стадий, на протяжении каждой из которых тщательно оцениваются затраты и выгоды для различных групп населения, рассматриваются возможные исходы проекта, которые могут повлечь за собой дополнительные потери или доходы. Анализ затрат-выгод включает четыре основных этапа:

1. определение затрат и выгод проекта;

2. оценка затрат и выгод;

3. сравнение суммарных затрат и выгод на протяжении существования проекта;

4. выбор проекта.

#### Индекс доходности

Индекс доходности отражает эффективность инвестиционного проекта. Рассчитывается по формуле:

Если значение индекса доходности меньше или равное 0,1, то проект отвергается, так как он не принесет инвестору дополнительного дохода. К реализации принимаются проекты со значением этого показателя больше единицы.

### **1.5 Лекция №5 (2 часа).**

#### **Тема: Структура предприятия**

##### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Организационные структуры предприятия в их эволюции
2. Линейная структура
3. Функциональная структура
4. Линейно – функциональная структура

##### **1.5.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Организационные структуры предприятия в их эволюции**

Структура представляет собой кристаллизацию организационных процессов. Как ничто другое, структура управления способна однозначно идентифицировать ту или иную организацию. Неслучайно, что иногда понятия *организации* и *структуры* выступают как синонимичные. Например, часто употребляется словосочетание «предпринимательские структуры», под которыми понимаются предпринимательские организации. При этом построение организационной структуры является одним из наиболее сложных и творческих процессов для руководства любой организации. В целом **организационная структура** представляет собой совокупность элементов внутренней организационной среды, основанную на четких постоянных связях и отражающую в этих связях единство выдвижения и достижения целей организации.

Организационные структуры классифицировали множество авторов, вводя свои собственные названия и обозначения для тех или иных конфигурации структурных элементов. В данном разделе будет представлена достаточно общая и как бы усредненная типология структур, которая позволит ориентироваться в их принципиальных различиях, преимуществах и недостатках.

#### **2. Линейная структура**

Самой простейшей структурой является *линейная* структура. Она представляет собой «скелет» организации как таковой и четко ориентирована на построение вертикальных связей. Организация в чистом виде как противоположность рыночному механизму взаимодействия между элементами системы – это линейная организация. Не случайно, что она является старейшей структурой, и многие поколения человечества никакой другой возможной структуры не знали. Ранние капиталистические предприятия начала и конца XIX века имели также в основном линейную структуру, позаимствовав ее у армии и церкви. Только позже с развитием теории менеджмента она была заменена более сложными структурами.

Сущность линейной структуры управления заключается в том, что руководитель является для своих подчиненных начальником по всем вопросам, связанным с их деятельностью, подобно тому как старшина руководит взводом солдат. Сам руководитель находится в таком же подчинении по отношению к более высокому руководителю, и т.д. вплоть до высшего лица в организации. Линейная структура образует четкую последовательную иерархию: в идеале вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Сам руководитель видит основную функцию в трансляции приказов, идущих сверху, и весьма ограничен в своей инициативе. Вместе с тем он несет всю полноту ответственности за вверенных ему подчиненных лиц. (Рис.5. 1)

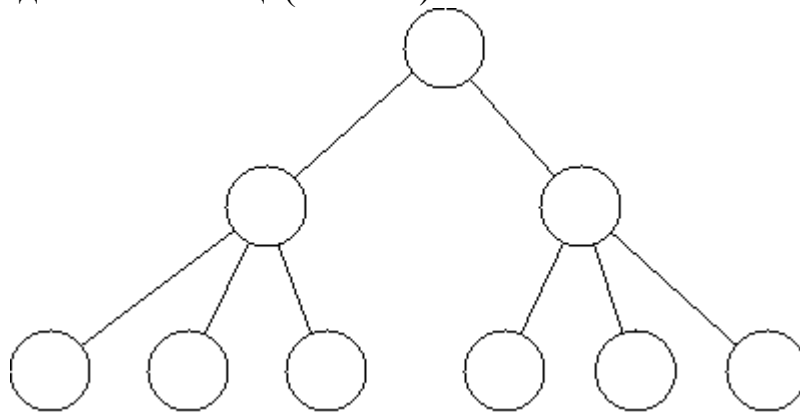


Рис. 5.1. Линейная организационная структура

К достоинствам линейной структуры следует отнести:

- единство и четкость распорядительства;

- быстроту реакции в ответ на прямые указания, идущие сверху;

- личную ответственность руководителя за конечные результаты деятельности подчиненных.

Вместе с тем линейная структура имеет и существенные недостатки:

- высокие требования к руководителю, который должен знать практически все аспекты деятельности подчиненных;

- перегрузку менеджеров высшего звена;

- тенденцию к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений.

### 3. Функциональная структура

Понимание ограничений линейной структуры пришло в конце XIX - начале XX века, и основоположник теории менеджмента Ф.У.Тейлор был первым, кто однозначно охарактеризовал линейную структуру как принципиально устаревшую и не подходящую для крупного производства. В рамках линейной структуры «обязанности начальника мастерской, десятника и т.п. так разнообразны и требуют таких специальных знаний – в соединении со столькими природными способностями, – писал Тейлор, – что только люди с особыми врожденными способностями и долголетним специальным опытом могут удовлетворительно справляться с этими обязанностями»<sup>8</sup>.

Чтобы преодолеть данный базовый недостаток, Тейлор предложил ввести так называемую «функциональную администрацию», т.е. *функциональную организационную структуру*. В рамках такой структуры подчиненный будет получать приказы сразу от нескольких руководителей (в случае Тейлора речь шла о 8 десятниках), каждый из которых будет специализироваться только в одной функции управления – планирование, распорядительство, хронометраж, контроль и др. Такого руководителя значительно проще найти или подготовить, чем универсального работника, который по определению должен неплохо разбираться во всех проблемах производства.

В рамках функциональной структуры возможна реальная профессионализация управления. За свою трудовую жизнь даже человек средних способностей действительно может стать профессионалом в какой-либо области, при этом совокупность таких средних людей будет работать с той же (если не с большей!) отдачей, с какой работает один гениальный руководитель. Фактически функциональная организационная структура представляет собой прямую некритичную попытку распространения механизма разделения труда, столь любимого учеными конца XIX – начала XX века, на сферу управления.

Таким образом, основным достоинством функциональной организационной структуры становится возможность профессионализации и привлечения высококлассных узких специалистов к управлению. Вместе с тем структура получается достаточно сложной и противоречивой (Рис. 5.2).

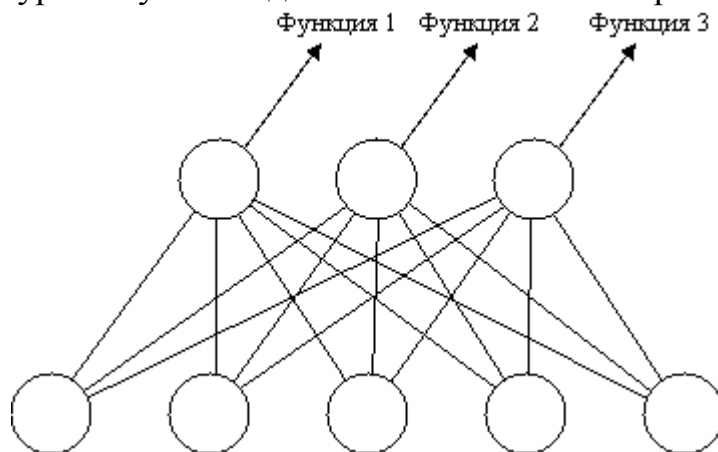


Рис. 5.2. Функциональная организационная структура

Главным недостатком функциональной структуры является отсутствие единоначалия. В попытке совершенствовать линейную структуру Тейлор и иные приверженцы функциональной администрации, как говорится, «с водой выбросили и ребенка». Архаичная линейная структура обладала важнейшим преимуществом – концентрацией прав и ответственности. А при функциональной структуре управления в случае, когда какое-либо подразделение плохо сработало, оказывается непонятно, с кого спросить. Каждый функциональный руководитель будет уверять высшие инстанции, что на его участке работы все в порядке. И для того, чтобы определить, кто же все-таки виноват в том, что цех не выполнил план или подразделение сорвало обслуживание клиента, придется производить специальное расследование.

Принцип единоначалия является важнейшим принципом построения организационных структур. Попытки отойти от него чрезвычайно редко оканчиваются успехом. В мире всегда существует определенный процент фирм, во главе которых стоит несколько директоров, но этот процент настолько мал, что позволяет говорить о себе как об «исключении, еще раз подтверждающем правило».

В силу вышеописанных причин функциональная организационная структура не стала сколько-нибудь популярней. Она важна скорее в плане анализа становления иных структур управления компаниями, которые оказались значительно более жизнеспособными.

#### **4. Линейно-функциональная структура**

В значительной степени преодолеть недостатки функциональной структуры смогла *линейно-функциональная* или *линейно-штабная* структура. Считается, что впервые она возникла в конце XIX столетия на железных дорогах США в качестве попытки найти подход к эффективному управлению транзитными перевозками по отдельным веткам железных дорог (См. ситуация для обсуждения в 2.1). Данная структура заключалась в том, что линейные менеджеры несли ответственность за руководство работниками, выполнявшими базовые для данного предприятия операции, а функциональные менеджеры, находившиеся в центральной штаб-квартире компании, устанавливали производственные стандарты.

Западные авторы часто называют данную структуру «функциональной», так как предыдущая структура так и не нашла себе достойного применения. В противопоставление с более новыми структурами им важно подчеркнуть именно функциональный, а не какой-либо еще принцип построения отделов внутри нее. На самом деле, линейно-функциональная структура является самой популярной и понятной среди всего многообразия известных структур. Это структура, в которой наряду с цехами, филиалами и другими линейными подразделениями существуют еще бухгалтерия, плановый отдел, отделы сбыта, маркетинга, НИОКР и т.д.

Из двойного названия следует, что данная структура попыталась воплотить в себе преимущества линейной и функциональной структур. Принцип единоначалия здесь дополняется возможностью привлекать профессионалов к подготовке (а не принятию!) решений. Функциональные

специалисты образуют штаб при линейном руководителе и готовят ему решения. Чем выше руководитель – тем больше у него штаб. У директора предприятия это может быть администрация, насчитывающая несколько десятков человек, у начальника цеха – два заместителя, например, главный инженер и заместитель по кадрам. За принятое решение целиком несет ответственность линейный руководитель, поэтому неразберихи, свойственной функциональной структуре, в данном случае не происходит (Рис. 5.3).

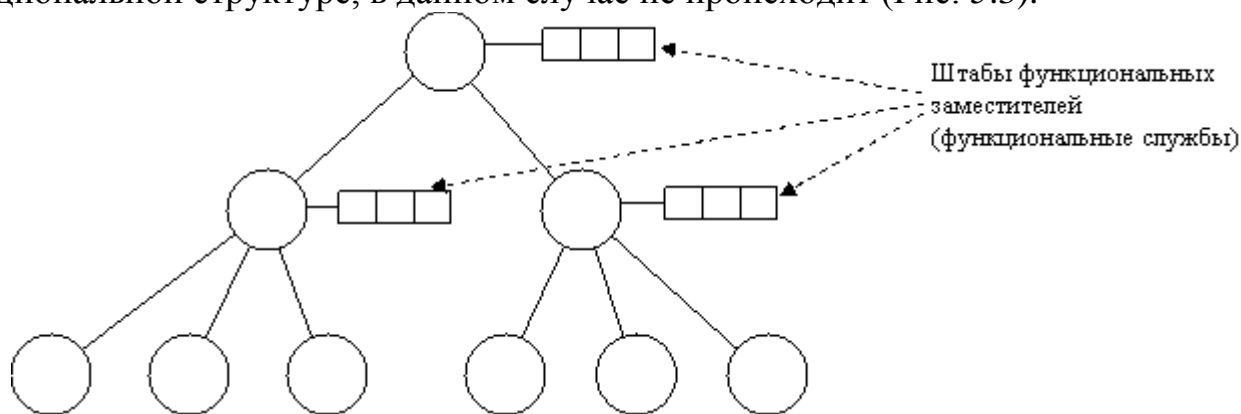


Рис. 5.3. Линейно-функциональная организационная структура

Отличие линейно-функциональной от линейно-штабной структуры весьма относительно. Военный термин «штабной» призван подчеркнуть, что функциональные менеджеры ни при каких условиях не отдают приказов подчиненным, в то время как в линейно-функциональной структуре такая возможность в принципе сохраняется у высших функциональных менеджеров по отношению к нижестоящим функциональным менеджерам (главный инженер предприятия может приказать что-либо сделать инженеру того или иного цеха). Это отличие не изменяет сущности данного типа структур, поэтому их целесообразно рассматривать как принципиально схожие.

К достоинствам линейно-функциональной структуры следует отнести: сохранение принципа единоначалия и личной ответственности линейных руководителей;

профессиональную подготовку управленческих решений;

экономичность, которая достигается за счет централизации;

простоту построения и принципиальную прозрачность для персонала.

Эти достоинства сделали линейно-функциональную структуру популярной и, можно сказать, основополагающей для последующего развития принципов организационного строительства. Когда хотят подчеркнуть позитивные качества этой структуры, ее называют «классической» (т.е. в прямом переводе с древнегреческого – образцовой). Однако есть у нее и сущностные недостатки. Когда на них хотят обратить внимание, такую структуру скорее назовут «бюрократической», и это действительно так. Никакая иная структура не воплотила в себе столь четко бюрократические принципы организации со свойственными им негативными сторонами.

Недостатки линейно-функциональной структуры заключаются прежде всего в коммуникативных проблемах, с которыми связано ее функционирование:

большие трудности наблюдаются при осуществлении обратной связи, т.е. прохождении информации от исполнителя к руководителю

коммуникации плохо осуществляются между различными функциональными подразделениями в силу различия в их целях, критериях истины, ценностях и даже профессиональных языках.

## **1.6 Лекция №6 (2 часа).**

**Тема:** Организация производства

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие организации производства
2. Производственный процесс и его структура
3. Принципы организации производства

### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Понятие организации производства**

Организация производства – система научно-обоснованных мер, направленных на создание наиболее рациональной структуры предприятия и его подразделений.

Основным критерием уровня организации производства является производительность труда.

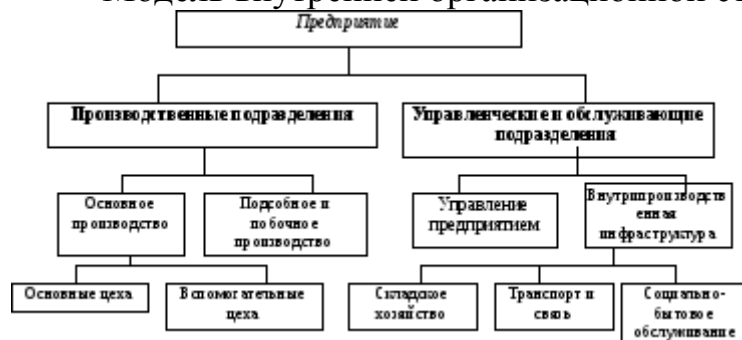
Организация производства осуществляется как в пространстве, так и во времени.

Организовать производственный процесс в пространстве – это определить состав, специализацию и размещение цехов, а внутри их - производственных участков и рабочих мест; определить эффективную технологию для каждого структурного подразделения и рационально разместить на его территории соответствующие его технологии средства труда; разработать оптимальную структуру трудового коллектива с рациональным разделением и кооперацией труда; разработать систему обслуживания и обеспечения основного производства.

Организация производственного процесса во времени предусматривает разработку режима работы предприятия и его структурных подразделений, режима труда и отдыха людей, режима работы оборудования, согласование работы подразделений предприятия и трудящихся коллективов во времени на основе графиков и других документов, определение последовательности и продолжительности выполнения отдельных стадий, процессов, операций.

Совокупность производственных подразделений, взаимосвязей между ними, а также соотношения между ними по размеру, численности рабочих, пропускной способности называются производственной структурой предприятия (структурной единицы).

Модель внутренней организационной структуры предприятия



Производственная структура - это структура управляемой системы, на основе которой формируется управленческая система предприятия.

Подразделения обслуживающие работающих в производственных и управленческих подразделениях, выполняют функции по созданию благоприятных условий труда и быта (базы отдыха, комм. хозяйство.). Это часть управляемой системы.

Управленческие подразделения выполняют функции управления, направленные на обеспечение бесперебойности и эффективности процесса производства.

Структурная единица- подразделение не являющееся юридическим лицом, выступает как субъект права, компетенция которого определяется законодательно.

Структурная единица пользуется закрепленным имуществом и ресурсами, осуществляет производственную деятельность в соответствии с установленными плановыми заданиями. Права, связанные с производственно-хозяйственной деятельностью структурной единицы, осуществляются директором или другими должностными лицами.

Структурные единицы распоряжаются закрепленными за ними основными оборотными средствами, трудовыми и материальными ресурсами и осуществляет свою деятельность на началах внутризаводского хозрасчета.

Структурные единицы самостоятельно устанавливают для своих цехов и участков показатели плана основного производства, капитального строительства и капитального ремонта, составляют сметно-финансовые расчеты окупаемости затрат на проведение мероприятий по внедрению новой технологии, механизации производства, планируют ТЭП своих подразделений.

Структурные единицы имеют право устанавливать формы оплаты труда для отдельных групп рабочих, определять перечень профессий и работ, оплачиваемых по тарифным ставкам, утверждать новые и пересматривать действующие нормы выработки.

## 2. Производственный процесс и его структура

Производственный процесс – это процесс труда, имеющий определенное технологическое и организационное содержание, направленный на создание конкретных материальных благ.

Неотъемлемыми элементами любого производства являются трудовой и технологический процесс.

Трудовой процесс – составная часть производственного процесса, сущность которого заключается в воздействии человека на предмет труда.

Технологический процесс – совокупность физических, химических, механических, естественных и других процессов, применяемых для изменения химических, физико-механических свойств, внутренней структуры и внешнего вида предметов труда с целью их превращения в готовую продукцию.

Производственные процессы подразделяют на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Основные производственные процессы — это процессы, направленные на переработку исходных материально-сырьевых ресурсов в целевую (профильную) готовую продукцию. Здесь осуществляются основные технологические операции на основном технологическом оборудовании, выполняемые основными производственными рабочими. Эффективность функционирования основных производственных процессов во многом определяется наличием и успешной организацией и осуществлением других так называемых обеспечивающих процессов, к которым относятся вспомогательные и обслуживающие процессы, организуемые, как правило, на крупных промышленных предприятиях.

Вспомогательные процессы — это самостоятельные, обособленные от основного производства, производственные процессы по изготовлению отдельных видов продукции и оказания услуг для нужд основного производства. Главное назначение таких производств — оказание помощи основному производству в осуществлении процесса выпуска готовой продукции. К вспомогательным производствам, чаще всего, относятся такие процессы, как: изготовление элементов технологической оснастки, производство необходимого инструмента, осуществление ремонта оборудования, зданий, сооружений и других элементов основных производственных фондов, а также обеспечение основного производства топливно-энергетическими ресурсами требуемых параметров.

Обслуживающие процессы — это процессы по обслуживанию основного и вспомогательного производства, т.е. по складированию, хранению и транспортировке сырья и материалов к местам их потребления, а также готовой продукции. Главное предназначение таких производств — обеспечение непрерывной и ритмичной работы производственных подразделений всего предприятия.

Кроме того, все основные производственные процессы в зависимости от особенностей технологии производства и условий потребления изготавливаемой продукции подразделяются на непрерывные и дискретные (прерывные).

Непрерывные процессы: производство осуществляется в безостановочном режиме: круглосуточно, без перерывов, выходных и праздничных

дней. Необходимость организации таких производственных процессов обуславливается, с одной стороны, специфическими особенностями технологических процессов переработки исходного сырья в готовый продукт: невозможностью остановки оборудования из-за наступления негативных последствий, в том числе аварий, а также из-за снижения качества продукции, длительности и больших затрат на запуск производства после остановки, а с другой — условиями потребления готовой продукции, предусматривающими непрерывный, безостановочный и стабильный процесс ее получения потребителем.

Прерывные (дискретные) производственные процессы осуществляются в периодическом режиме, при их организации допустимы различные перерывы в работе предприятия, в том числе одну, две или три смены, с остановкой производства в выходные и праздничные дни. Возможность организации дискретных производств обеспечивается тем, что их остановка не вызывает негативных последствий как с точки зрения качества изготавливаемой продукции, отсутствия причин возникновения аварийных ситуаций, так и с позиций условий ее поставки и потребления.

В зависимости от степени оснащенности труда и роли человека выделяют немеханизированные, частично механизированные и машинные процессы.

Немеханизированные процессы – процессы, осуществляющиеся без применения каких либо видов энергии и механизмов (ручной труд).

Частично механизированные процессы – процессы, выполняемые машиной и механизмом с помощью ручного труда.

Машинные процессы - процессы, при которых машины и механизмы управляют человеком.

По технологическому содержанию производственный процесс подразделяется на производственные стадии (звенья), комплексные рабочие процессы, рабочий процесс – операция – прием.

Производственная стадия – технически, технологически и организационно обособленная часть производственного процесса добычи и обогащения полезного ископаемого, который включает совокупность взаимосвязанных комплексов рабочих процессов.

Комплекс рабочих процессов – это производственный процесс, характеризующийся особым технологическим содержанием.

Рабочий процесс – часть комплекса рабочих процессов, который характеризуется определенным технологическим содержанием, предметом труда с применяемыми средствами труда. Рабочий процесс может быть простым и сложным.

Простые рабочие процессы имеют один главный предмет труда.

Сложные рабочие процессы выполняются с помощью машин и имеют несколько главных предметов труда.

Операция – совокупность рабочих действий, характеризуемая однородностью технологического содержания, неизменностью средств и

предметов труда. Операции делятся на основные, вспомогательные, подготовительно-заключительные.

Основные операции определяют содержание и конечную цель каждого рабочего процесса.

Вспомогательные операции сопутствуют основным.

Подготовительно-заключительные операции связаны с подготовкой рабочего места в начале смены, ее окончании, завершении цикла работ.

— приемы

### **3. Принципы организации производства**

Специализация. Данный принцип организации производственных процессов предполагает строгое разделение труда внутри предприятия.

В данном случае предусматривается внутризаводская специализация, обеспечивающая массовое изготовление продукции ограниченной номенклатуры в отдельных структурных производственных подразделениях (цехах) предприятия или выполнением на рабочих местах строго определенных стадий технологического процесса. Специализация может быть пообъектной (по готовой продукции в целом), подетальной (по изготовлению отдельных деталей) и пооперационной (по осуществлению отдельной операции технологического процесса).

Уровень внутризаводской специализации определяется производственной программой предприятия, на него оказывают влияние такие факторы, как стандартизация, нормализация и унификация конструкций изделий, типизация технологических процессов и их параметров. Принцип специализации и его соблюдение во многом определяет успешную реализацию других принципов организации производственных процессов.

Непрерывность. Этот принцип предполагает такую организацию производственного процесса, при которой остановки сокращаются до минимально необходимых значений или даже полностью ликвидируются перерывы в нахождении предмета труда (исходного сырья, полуфабриката) в обработке.

Принцип непрерывности производственного процесса способствует сокращению перерывов в использовании живого труда и производственного оборудования, что должно соблюдаться на всех иерархических уровнях: от каждого рабочего места, участка, цеха до предприятия в целом. Он предполагает передачу предметов труда с одной операции на другую без задержек и простоя оборудования и рабочих. Реализация принципа непрерывности, гарантируя экономию рабочего времени рабочих, снижение времени работы оборудования «вхолостую», обеспечивает повышение экономической эффективности производства.

Оценку уровня непрерывности производственного процесса можно осуществить при помощи следующих показателей:

- коэффициент полезной загрузки оборудования по времени, оценивающий степень непрерывности использования средств труда;

• коэффициент непрерывности производственного процесса, определяемый отношением времени, необходимого для выполнения всех стадий технологического процесса, к длительности производственного цикла.

Ритмичность. Это один из важнейших принципов организации производственных процессов, означающий, что все отдельные стадии и производственный процесс в целом по изготовлению определенного числа изделий повторяются через строго установленные периоды времени, т.е. ритмичность выражается в равномерном выпуске продукции или движении предметов труда в одинаковые промежутки времени на всех этапах технологической цепочки, а также регулярной повторяемости отдельных операций.

Особо важное значение соблюдение принципа ритмичности приобретает в условиях кооперированных поставок, а также с точки зрения выполнения договорных обязательств на поставку продукции в строго установленные в соответствии с договором сроки. Этот принцип организации производственного процесса исключает возможность реализации, так называемой штурмовщины, когда достижение такого задания по объему производства переносится на конец календарного периода (последнюю декаду месяца, последний месяц квартала и т.д.) со всеми вытекающими из того отрицательными последствиями.

Показателем, в наибольшей мере характеризующим степень реализации данного принципа, является ритмичность выпуска продукции, т.е. выпуск одного и того же объема продукции за равные периоды времени. Коэффициент ритмичности определяется отношением фактического объема производства продукции за какой-либо календарный период (декада, месяц), в пределах (не выше) планового задания к объему производства продукции, предусмотренному таковым заданием.

Пропорциональность. Этот принцип организации производственного процесса предполагает соблюдение необходимых пропорций, определенных соотношений между отдельными стадиями производства, а также между основными, вспомогательными и обслуживающими процессами. Суть этой пропорциональности сводится в первую очередь к соблюдению точных пропорций в величине производительной мощности как отдельных цехов основного производства, так и мощностей производственных участков внутри одного и того же цеха. Суть пропорциональности сводится к наличию реальных возможностей выпуска заданного объема продукции в единицу времени на всех стадиях производственного процесса. Нарушение принципа пропорциональности обуславливает возникновение так называемых узких мест в той или иной технологической цепочке, с одной стороны, сдерживающих рост объемов производства, а с другой — недогрузку, ухудшение использования оборудования, установленного в других звеньях этой цепочки.

Повышение уровня пропорциональности производственных процессов может быть достигнуто в результате расширения узких мест, выявленных в ходе анализа использования производственной мощности цеха (предприятия)

и построения на этой основе ее «профиля». Устранение узких мест, обеспечивающее соблюдение принципа пропорциональности, приведет к соблюдению необходимых пропорций между отдельными переделами в том или ином цехе или между отдельными цехами (производствами) предприятия. Благодаря этому повысится экономическая эффективность деятельности предприятия вследствие реализации появляющихся в таком случае возможностей увеличения объемов производства и продаж продукции, улучшения использования действующего оборудования, повышение производительности труда.

**Параллельность.** Принцип параллельности в организации производственных процессов предполагает одновременное выполнение отдельных стадий технологического процесса, совмещение во времени выполнения основных и вспомогательных операций. Этот принцип проявляется при условии одновременной обработки нескольких единиц одних и тех же изделий на различных операциях и выполнение всех операций по изготовлению одного или нескольких наименований изделий на различных рабочих местах. Повышение степени параллельности операций приводит к сокращению длительности производственного цикла и к экономии рабочего времени.

**Прямоточность.** Это принцип, согласно которому при организации производственного процесса должно обеспечиваться кратчайшее расстояние движения предметов труда в процессе производства продукции. Движение изготавливаемой детали (или изделия) по рабочим местам, участкам и цехам должно быть по возможности максимально прямолинейным, должно происходить без возвратных и встречных перемещений. Прямоточность достигается в результате рационального размещения цехов, участков, рабочих мест в последовательности выполнения операций и отдельных стадий, т.е. по ходу технологического процесса.

**Автоматичность.** Данный принцип предполагает такую организацию производственного процесса в целом и отдельных его стадий, которая обеспечивает максимально возможный уровень их автоматизации или механизации. Автоматизация производственного процесса призвана решать ряд проблем технического, экономического и социального характера. Существует много технологических процессов производства особенно сложных и трудоемких видов продукции, осуществление которых без их автоматизации в принципе невозможно, т.е. технически не осуществимо. Некоторые процессы производства, хотя в принципе и осуществимы вручную, но будучи автоматизированными, обеспечивают повышение технического уровня производства, а на этой основе — сокращение трудоемкости производства, снижение травматизма работников, повышение качества изготавливаемой продукции. Решение экономических проблем, обеспечиваемое автоматизацией производственных процессов, обуславливается, несмотря на относительно высокую капиталоемкость (необходимость привлечения больших инвестиций) автоматизации, получением существенного объема экономического эффекта, благодаря чему достигаются короткие сроки возврата инвестиций и существенный рост экономической эффективности ав-

томатизированных производственных процессов. Социальные последствия реализации принципа автоматизации и механизации процессов производства проявляются, во-первых, в изменении характера труда работников, во-вторых, в существенном повышении оплаты их труда, в-третьих, в улучшении условий труда, в особенности во вредных производствах, в-четвертых, в повышении безопасности, в том числе и экологической, производства.

**Гибкость.** Принцип гибкости при организации производственных процессов заключается в том, что производство должно в ряде случаев быть организовано так, чтобы реагируя на запросы рынка, оно способно было оперативно перестраиваться на выпуск новой продукции. Гибкость следует понимать как способность производственного процесса к:

- изменению номенклатурных изделий, объема производства продукции;
- необходимым изменениям параметров технологического процесса;
- возможности основного и вспомогательного оборудования переключаться на другие виды работ;
- необходимым изменениям уровня и профиля квалификации трудового коллектива.

**Оптимальность.** Этот принцип организации производственных процессов связан в первую очередь с необходимостью их оптимизации, выражающейся в возможности выбора для каждого конкретного производства таких принципов организации, которые в своем сочетании обеспечивают наиболее высокий уровень его экономической эффективности.

## **1.7 Лекция №7 (2 часа).**

**Тема:** Планирование деятельности производства

### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность планирования
2. Виды планов
3. Нормативная база планирования
4. Методика и порядок планирования

### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Сущность планирования**

Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу. Планирование является центральным звеном всей системы хозяйственного механизма управления и регулирования производства.

Планирование, управление и контроль над деятельностью предприятия за рубежом определяются одним понятием – «менеджмент».

Существует несколько методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический и программно-целевые.

**Балансовый метод** – обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия, а также между разделами плана. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, финансовый и др.

**Расчетно-аналитический метод** используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяются базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

**Экономико-математические методы** позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

**Графоаналитический метод** дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями. Сетевые графики являются разновидностью графоаналитических методов. С их помощью моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и во времени по сложным объектам.

**Программно-целевые методы** позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

Методологические **принципы** планирования:

1) принцип альтернативности. Требуется проведения многовариантных разработок планов;

2) принцип системности. Предполагает исследование количественных и качественных закономерностей, создание системы показателей, методов, моделей, которые бы позволяли построить целостную картину его развития;

3) принцип согласованности – предполагает согласованность планов, различных по масштабу, планируемому периоду;

4) принцип непрерывности. Должна быть увязка планов по разным временным аспектам;

5) принцип комплексности. Рассмотрение всех сторон объекта исследования во взаимосвязи с внешними процессами;

6) принцип целенаправленности и приоритетности;

7) принцип оптимальности – из всех возможных вариантов развития должен выбираться оптимальный;

8) принцип сбалансированности заключается в балансовой увязке показателей и установлении пропорций;

9) принцип сочетания отраслевого и регионального аспектов.

## **2. Виды планов**

По срокам различают следующие виды планирования:

1) **перспективное** планирование – основывается на прогнозировании, его иначе называют **стратегическим** планированием. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т. д. Стратегическое планирование традиционно подразделяется на **долгосрочное** (10–15 лет) и **среднесрочное** (5 лет), или пятилетнее, планирование.

Долгосрочный план (на 10–15 лет) имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном (пятилетнем) плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п.

В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывает долгосрочные планы сроком на пять лет, среднесрочные – на 2–3 года;

2) **текущее (годовое) планирование** – разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые, бригадные;

3) **оперативно-производственное планирование** – уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям: цех – участок – бригада – рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей – рабочих. Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчерование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему.

Кроме того, планы классифицируются и по другим признакам:

1) по содержанию планов (технико-экономический, организационно-технологический, социально-трудовой, финансово-инвестиционный и т. д.);

2) по уровню управления (фирменное, корпоративное, заводское планирование);

3) по методам обоснования (рыночное, индикативное, административное или директивное планирование);

4) по сфере применения (межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное);

- 5) по стадиям разработки (предварительное и окончательное);
- 6) по степени точности (укрупненное и уточненное).

По типу составления выделяют целевое и поисковое планирование. **Целевое планирование** предполагает сначала установку желаемых целей, а затем определение необходимых для достижения этих целей ресурсов. Поисковое планирование противоположно – определяются наличные ресурсы, а затем ищутся те цели, которые будет возможно достичь с данными ресурсами.

### **3. Нормативная база планирования**

После того как в фирме налажен стабильный учет денежных поступлений и платежей, затрат и движения складских запасов, у менеджеров возникает законный вопрос: а каковы должны быть величины этих показателей, обеспечивающие эффективную работу предприятия?

Из этого вытекает проблема создания нормативной базы, которая и является основой рационального планирования и бюджетирования.

**Нормативная база** – это комплекс норм и нормативов использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, порядок и методы их формирования, обновления и применения.

На основе нормативных показателей может быть разработан обоснованный план прибыли и реализации, бюджет денежных поступлений и платежей по компании, а также по отдельным предприятиям, входящим в нее. Главным нормативом любой компании является норма прибыли на инвестированный капитал.

Именно эта ставка служит основой расчета планового объема прибыли фирмы и определяющих ее показателей: объема продаж и суммы издержек.

Вторая группа нормативных характеристик – цены продаж со скидками, находящиеся под постоянным контролем и вниманием руководителей компании, и себестоимость изделий или услуг, управлять которой часто не удастся простыми способами. Предельные цены по многим видам изделий контролируют рынок. Наиболее сложно управлять себестоимостью на производственных предприятиях: здесь множество факторов не технического, а социального характера, связанных с отношением наемного персонала к своей работе.

Это и интерес в доходах и развитии предприятия, и желание эффективно работать, и умение организовать труд подчиненных, и многие другие. Третья группа нормативных характеристик должна быть основой организации труда и заработной платы, обеспечивать рост производительности, совмещать рост зарплаты работников со снижением затрат на единицу изготавливаемой продукции.

Четвертая группа нормативных показателей связана с установлением оптимального уровня складских запасов. В первую очередь это касается запасов сырья и материалов: их размер определяется производительностью оборудования, объемами реализации и сроками поставки. Наиболее простой способ планирования поставок здесь по «точке заказа». Величина страхового запаса зависит от стоимости простоя одного дня работы предприятия из-за

отсутствия сырья.

Не менее важным является установление нормы запаса готовой продукции. При падении объемов продаж производство приходится останавливать из-за затоваривания складов готовой продукции. Здесь важно учитывать сезонный фактор, так как реальные объемы реализации разных изделий существенно различаются по месяцам.

Пятая группа нормативов обеспечивает эффективность управления денежными потоками. Еженедельные и ежемесячные нормативы денежных поступлений и платежей обеспечивают контроль над финансовой деятельностью подразделений и компании в целом.

Важным показателем здесь также является предельный размер дебиторской задолженности по каждому покупателю. Торговый отдел обычно стремится беспредельно повышать дебиторскую задолженность по крупным покупателям.

На основе разработки нормативов по основным группам организационно-экономических и финансовых показателей может быть создана эффективная система планирования и бюджетирования отдельных предприятий и подразделений компании.

Предприятие, как правило, стремится получить максимальную прибыль.

При прочих равных условиях наибольшее влияние на максимизацию прибыли оказывают объем производства (реализации) продукции и цена выпускаемого товара. Пройдя объем производства, соответствующий точке самоокупаемости, предприятие в последующем при увеличении объема производства будет получать определенную прибыль. Метод оптимизации – метод сопоставления валовых показателей. Его использование предполагает ряд допущений:

- 1) предприятие производит и реализует только один товар;
- 2) целью предприятия является максимизация прибыли в рассматриваемый период;
- 3) оптимизируются только цена и объем производства.

Суть действия этого метода, когда производитель не оказывает никакого влияния на формирование цены, сводится к определению количества товара, которое он может предложить покупателям по сложившейся на рынке цене.

Метод сопоставления валовых показателей предполагает расчет прибыли при различных значениях объема производства и реализации продукции путем вычета суммы валовых издержек из валовой выручки.

Валовые издержки определяются умножением себестоимости единицы продукции на ее количество. Валовая выручка рассчитывается умножением цены на то же количество.

2. Определение оптимального объема производства и реализации продукции методом сопоставления предельных показателей.

Наряду с определением оптимального объема производства и реализации продукции методом сопоставления валовых показателей для этих же целей применяется метод сопоставления предельных показателей.

При оптимизации объемов производства с помощью этого метода

используются понятия «предельный доход», «предельные издержки» и «предельная прибыль».

**Предельный доход** – средняя величина уменьшения (увеличения) выручки в расчете на единицу товара в результате изменения объема производства и реализации продукции более чем на одну единицу. Он определяется как частное от деления разности последующей и предыдущей выручки на соответствующую разность объемов реализации в натуральных измерениях.

**Предельные издержки** – средняя величина издержек прироста (сокращения) на единицу продукции, возникшая как следствие изменения объемов производства (реализации) продукции более чем на одну единицу. Они определяются отношением разницы последующих и предыдущих валовых издержек к разнице соответствующих объемов выпуска продукции.

**Предельная прибыль** – средняя величина прироста (сокращения) прибыли на единицу продукции, возникшая вследствие изменения объемов производства продукции более чем на одну единицу.

**Предельная прибыль** – разность между предельным доходом и предельными издержками.

Исходным положением метода сопоставления предельных показателей является то, что увеличение объема производства рентабельно до тех пор, пока величина предельного дохода превышает величину предельных издержек.

Для того чтобы произвести планирование объема производства, необходимо знать показатели производительности труда работников. **Производительность труда** характеризует эффективность деятельности работника в широком понимании – это способность конкретного работника производить продукцию или оказывать услуги.

Производительность труда может быть индивидуальной (для одного работника, измеряется количеством материальных благ, производимых одним работником в единицу времени) и общественной (определяется затратами не только живого, но и овеществленного труда).

Показатели эффективности труда применяются для различных целей – планирования, сравнения, нормирования и т. д. Поэтому они могут иметь различную форму измерения, которая определяется назначением и целью определения показателя.

Натуральные показатели характеризуют выработку продукции в натуральной форме в единицу рабочего времени и выражаются в натуральной форме, например тоннах, килограммах, литрах, метрах и т. д.

Они носят абсолютный характер и имеют ограниченное применение. Они в основном используются при сопоставлении показателей производительности бригад, звеньев, рабочих, а также при определении норм выработки и уровня их выполнения.

Для анализа фактических затрат рабочего времени, определения интенсивности труда применяется натуральный показатель трудоемкости выполнения работ (показатель, обратно пропорциональный выработке

продукции), который определяется как отношение общего количества затраченного рабочего времени на весь объем работ к числу выполненных работ (норма времени).

Однако большей эффективностью, целесообразностью и удобством применения характеризуются стоимостные показатели производительности труда. Они получили более широкое распространение в промышленных предприятиях, отличаются большой универсальностью.

Их применение дает возможность учета и сравнения разнообразных видов работ путем приведения их к единому измерителю (стоимости).

Трудовые показатели характеризуют отношение нормативных затрат к фактическим затратам рабочего времени. Такие показатели применяются для определения эффективности использования труда рабочих по сравнению с нормами. Такие показатели удобно использовать при нормировании труда и определении оптимальных норм труда для работников.

В зависимости от цели планирования применяются различные методы измерения производительности труда. Ведь производительность труда оказывает большое влияние на уровень конкурентоспособности предприятия и его финансовый результат.

Любое планирование не может обойтись без учета производительности труда как индивидуального, так и общественного. Планирование производства неотделимо от нормирования труда работников и от учета выполнения ими норм труда.

На практике при общем учете основное распространение получили стоимостные показатели учета, так как они являются общими и универсальными для целей планирования производства. Предприятие должно стремиться к увеличению производительности труда как залого будущего процветания.

**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 удовлетворяет на предприятиях конкретные потребности покупателей и должно быть тесно связано 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 процессе планирования производства и продажи продукции достигается 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.

Поэтому в процессе разработки плана производства необходимо

выработать общие цели и стимулировать контакты между отдельными подразделениями, привлекать к планированию специалистов, объединяющих технические, маркетинговые и экономические цели, разрабатывать комплексные программы развития производства с учетом конкретных задач каждого подразделения.

**Планирование производства** – процесс разработки и выполнения основных показателей годового плана. В годовом плане производства каждого предприятия содержится взаимосвязанная система следующих плановых показателей:

1) основная цель производственной деятельности фирмы и ее отдельных подразделений на плановый период;

2) объемы и сроки производства продукции, работ и услуг с указанием конкретных количественных и качественных показателей по всей номенклатуре товаров;

3) расчет производственной мощности предприятия, цехов и участков, подтверждающий ее сбалансированность с годовыми объемами производства, равновесие спроса и предложения;

4) определение потребности ресурсов на выполнение годовой производственной программы предприятия и его подразделений, расчет баланса полуфабрикатов и комплектующих;

5) распределение планируемых работ по основным цехам – исполнителям рыночных заказов, а также срокам изготовления и поставки продукции на рынок;

6) выбор средств и методов достижения запланированных показателей, расчет объемов незавершенного производства, коэффициентов загрузки технологического оборудования и производственных площадей;

7) обоснование методов и форм организации производства запланированных товаров и контроля выполнения планов производства.

План производства является для каждого предприятия базой комплексного социально-экономического планирования всей внутрифирменной деятельности. На его основе разрабатываются все остальные планы.

Количество разделов и частей плана, их название и перечень применяемых показателей могут различаться в зависимости от формы собственности, концентрации производства, размера предприятия, других факторов.

#### **4. Методика и порядок планирования**

Методика и порядок планирования представляют собой общий **процесс планирования**.

Деятельность, связанную с планированием на предприятии, можно разделить на несколько основных этапов:

1) процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, т. е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов;

2) деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации;

3) контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.

**Процесс планирования** – это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим.

Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, их можно обойти, что невозможно в процедуре планирования.

Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Методика и порядок планирования состоят из ряда этапов, следующих друг за другом.

Первый этап. Фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

Второй этап. Фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей.

Третий этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- 1) что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
- 2) каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

## **1.8 Лекция №8 (2 часа).**

**Тема:** Методы управления

### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Административные методы управления: организационное и оперативно-распорядительное воздействие
2. Основные функции управления и их классификация

### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Административные методы управления: организационное и оперативно-распорядительное воздействие**

Важнейшим инструментом управления производственной деятельностью являются организационно-распорядительные (административные) методы воздействия. С их помощью осуществляются регулирующие функции государства, координируются экономические интересы участников различных уровней воспроизводственного процесса.

любое управленческое решение не может реализоваться само по себе, необходимы соответствующие организационные мероприятия.

Административные методы основаны на исполнении обязательных предписаний и рекомендаций. Они позволяют оперативно влиять на ход событий в процессе управления, являются средствами волевого и конкретного воздействия (определяют цели, задачи, порядок и сроки выполнения задач, ресурсы и условия), установления и поддержания дисциплины и порядка в рабочем процессе. Для административных методов управления также характерны: прямое и быстрое воздействие на управляемый объект; однозначное, как правило, решение в конкретной производственной ситуации; обязательность выполнения решения; защита прав подчиненных, осуществляемая вышестоящим органом, а в случаях необходимости – судом или арбитражем.

Организационно-распорядительные методы управления разделяют на две группы: организационного и оперативно-распорядительного воздействия.

Организационные методы связаны с постоянным совершенствованием механизма и структуры управления и основаны на использовании административных актов и норм, направленных на формирование устойчивых организационных отношений. Они обеспечивают взаимодействие всех элементов системы управления, ее стабильность.

В зависимости от степени жесткости выделяют три вида организационного воздействия: регламентирование, нормирование, инструктирование

Регламентирование – жесткий вид воздействия, исходящий из единой системы управления в стране.

Сущность регламентирования – юридическое закрепление общих требований и правил организационного состояния и поведения в отношении конкретных объектов, например организационно-правовых форм хозяйствования. Различают структурное, функциональное, должностное, комплексное регламентирование, которые составляют систему. Объектом регламентирования сельскохозяйственных предприятий и организаций являются их правовое положение, порядок организации; разделение труда, размер и структура хозяйства; правовое положение внутрихозяйственных подразделений, их организация и выполняемые функции. Объектами регламентирования управляющей системы сельскохозяйственных предприятий и организаций различных форм хозяйствования являются: место в управлении производством, правовое положение; разделение и кооперация труда в управленческом аппарате, его размер и структура; задачи, функции, права и ответственность отделов и служб аппарата управления; должностное положение, обязанности, права и ответственность работников аппарата управления.

К важнейшим регламентирующим нормативным актам относятся Гражданский кодекс РФ, уставы, положения учредительные договоры, которые закрепляют порядок образования, права и обязанности работников, организацию работы, структуру и функции органов управления, а также другие стороны деятельности предприятий. Так, например, Устав общества с ограниченной ответственностью содержит следующие основные разделы: 1) общие положения; 2) имущество предприятия; 3) хозяйственная деятельность; 4) образование и использование средств; 5) структура и управление предприятием; 6) трудовые отношения; 7) социальное обеспечение; 8) прекращение деятельности предприятия.

В различных организационно-правовых формах хозяйствования деятельность отделов и управленческого аппарата регламентируется Положением об отделах, службах и органах управления. В нем фиксируются: главные задачи и функции субъекта; место в структуре управления; его построение; основные документы, которыми руководствуются работники; основные права и ответственность работников.

Служебное положение, обязанности, права и ответственность каждого должностного лица определяются должностными инструкциями. Они разрабатываются в хозяйстве на основе примерных должностных инструкций с учетом конкретных условий и становятся актом, регламентирующим деятельность работников, после согласования с юристом и утверждения руководителем.

В практике управления предприятиями в сельском хозяйстве применяется также регламентирование самого процесса управления.

Объектами регламентирования здесь являются: взаимоотношения работников в процессе труда; формы стимулирования труда; распределение и согласование деятельности работников аппарата управления; регламентирование технологии и процесса управления и др. Основными актами регламентирования процесса управления на сельскохозяйственном предприятии являются: правила внутреннего распорядка; распорядок рабочего дня; графики согласования работ; технологические карты; должностные инструкции; ГОСТы по делопроизводству; инструкции, приказы, постановления и др.

Жесткое регламентирование в процессе управления способствует четкому разделению труда, усилению контроля, требовательности, укреплению дисциплины, однако не на сознательном уровне, а по принуждению. Оно приучает подчиненных к исполнительности, но может сковывать инициативу и творчество.

Нормирование – это воздействие путем разработки, доведения до исполнителя норм и нормативов, с помощью которых достигается пропорциональность элементов производства и труда, согласованность действий, сравнимость условий и результатов деятельности людей, контроль за количеством и качеством труда. Средством управления считается также установление периодичности и порядка изменения норм и нормативов.

С помощью организационного нормирования устанавливаются и уточняются границы технологических, технических и организационно-экономических систем сельскохозяйственного производства.

Основные виды норм и нормативов, применяемых в управлении, можно разделить на три группы:

1. Нормы и нормативы для формирования структур управления: оптимальные размеры предприятия и его подразделений; нормы управляемости; нормативы для расчета размера структурообразующих факторов и др.

2. Нормы и нормативы для организации процесса управления: нормы выработки и нормы времени; нормы обслуживания; нормы численности, технические нормативы; нормативы по технологии управления; ГОСТы по делопроизводству и др.

3. Нормы и нормативы для оценки и оплаты труда работников управления: порядок аттестации руководителей и специалистов; должностные оклады; нормы отчислений в фонды материального поощрения и др.

Часть нормативов (нормы выработки, расценки за единицу продукции, задания по производству продукции, лимиты труда и средств, проценты отчислений от прибыли) используются как экономические рычаги управления. Другие служат средством административного воздействия (те же нормы выработки, но применяемые для определения числа людей, техники и для контроля, оптимальные размеры подразделений, нормы управляемости, нормативные затраты и структуры, нормативные сроки и т. д.).

Нормирование – гибкая форма управления, поскольку нормы могут и должны учитывать конкретные условия и в зависимости от обстоятельств

служить мерой желаемого или обязательного состояния объекта. Этим определяется специфика контроля. Проверяется не только сам факт выполнения норм, но и отклонение от норматива, соответствие фактических условий нормативным.

Характер и сила воздействия нормирования определяются его содержанием и формой. Нормативы, служащие измерителем количества и качества труда, как правило, доводятся в форме заданий. Работник знает, что его труд будет объективно оценен, так как имеется общая для находящихся в одинаковых условиях основа для сравнения, соблюдается мера труда и потребления. Это побуждает его трудиться лучше.

Способ организации, при котором преобладает воздействие путем нормирования, имеет достоинства и недостатки. К достоинствам относятся гибкость управления, стимулирование самоуправления и творчества, сочетание с экономическими методами, расширение самостоятельности коллектива и неформальной сферы его отношений как внутренних, так и внешних. Недостатки нормирования – некоторое снижение четкости и определенности в постановке задач, оперативности их выполнения (по сравнению с регламентированием). Эффективность этого способа воздействия зависит от научной обоснованности нормативов, полноты учета нормообразующих факторов.

Оптимальное соотношение гибкости и стабильности в управлении обеспечивается за счет правильных пропорций между нормированием и регламентированием. Инструктирование — это разработка и доведение до исполнителя свода правил его поведения или перечня наставлений методического характера. По характеру действия оно делится на регламентирующее, которое предписывает безусловное выполнение (инструкции по технике безопасности), и методическое, позволяющее исполнителю самому разрабатывать решения или производить действия, но по определенной методике. По времени действия инструкции делятся на долгосрочные и кратковременные. Лишь первые из них используются при построении организационного механизма.

Достоинства этого способа управления заключаются в следующем: инструкции вносят ясность во взаимоотношения работников, исключают необходимость многократно разъяснять, кому,

что, где и когда делать. Они доводятся до исполнителя на длительный срок, повышают чувство ответственности и позволяют работать более организованно и ритмично, экономя управленческий труд. Инструкции способствуют внедрению достижений научно-технического прогресса, повышают качество и эффективность работы.

Недостатки инструктирования могут проявляться при нетворческом использовании инструкций и рекомендаций. Конкретные условия всегда более разнообразны, чем их отражение в инструкциях, поэтому необходимо учитывать специфические условия и возможности производства.

Рассмотренные способы организационного воздействия взаимозаменяемы. Выбор определяется условиями производства и характеризует

стиль руководства. Гибкий руководитель использует разнообразные средства с учетом форм организации труда и экономических отношений, характера и состояния человека и т. д.

Оперативно-распорядительное воздействие состоит в регулировании и устранении проблем, возникающих в ходе производства, то есть выражает динамику процесса управления. Оно дополняет, конкретизирует и доводит до исполнения организационное воздействие.

В сельском хозяйстве процесс производства осуществляется на значительной территории, подвергается воздействию природных факторов, рыночной конкуренции, рисков, затрудняющих управление и выводящих систему из равновесия. Поэтому для достижения непрерывности и ритмичности производственных процессов, согласованного и четкого действия больших групп работников даже в условиях хорошо налаженного организационного механизма приходится прибегать к указаниям, распоряжениям, отдавать приказы, принимать постановления, направленные на устранение возникающих диспропорций, выход из сложных ситуаций технического, технологического и экономического характера. Все эти мероприятия называются оперативно-распорядительными и обеспечивают выполнение планов и графиков работы, а также контроль за их выполнением.

Опыт руководителей предприятий позволил выделить общие правила и требования к распоряжениям и указаниям. Распоряжения и указания должны быть:

- исчерпывающими и краткими, содержать всю необходимую для исполнителя информацию;
- конкретными, четко ограничивающими круг обязанностей исполнителя;
- точными и ясными, исключая возможность различных толкований;
- адресными, то есть поручаться конкретному исполнителю, исключать обезличку;
- несиюминутными, содержать задание исполнителю на продолжительный отрезок времени: подчиненный должен иметь возможность продумать наиболее рациональные методы и приемы его выполнения;
- без мелочной опеки;
- не категоричными, чтобы не унижать человеческое достоинство подчиненного.

Необходимо проверять, как отданные распоряжения понял и усвоил исполнитель. Нужны последующий контроль и проверка исполнения.

Распорядительное воздействие на сельскохозяйственных предприятиях осуществляется в форме приказов, распоряжений, постановлений общего собрания и собрания уполномоченных, постановлений, в процессе проведения планерок и совещаний.

Приказы издаются на государственных предприятиях только руководителями линейных служб в порядке исполнения постановлений и распоряжений вышестоящих органов.

Приказ является письменным или устным требованием руководителя к подчиненным выполнить определенное задание с указанием сроков выполнения, используемых средств и других условий. Выполнение приказа обязательно для всех работников, к которым он относится.

Распоряжения может отдавать каждое должностное лицо по вопросам, которые входят в его компетенцию. Например, главный агроном издает распоряжения, касающиеся технологии производства, главный экономист - планово-экономической деятельности и т. д. Распоряжение отличается от приказа тем, что его можно обжаловать у руководителя предприятия.

Постановления – распорядительный документ коллегиальных органов, например общего собрания коллектива.

Планёрки важная форма оперативного распорядительства на сельскохозяйственных предприятиях. Непосредственное общение руководителей хозяйства со специалистами, бригадами, заведующими фермами и другими руководителями подразделений позволяет получить детальную информацию о положении дел и наметить план-наряд на предстоящий период.

Производственные совещания одна из форм оперативного распорядительства. Хорошо организованные собрания, совещания и заседания – эффективные рычаги управления, поскольку позволяют одновременно информировать подчиненных об итогах работы, распределять задания, согласовывать сроки выполнения работ, обсуждать различные варианты решений, поощрять передовиков и т. д. Совещания следует созывать лишь в тех случаях, когда действительно необходимо коллективно решить ряд вопросов. Следует помнить, что объем информации, которую получает руководитель на совещании, не всегда оправдывает отрыв от работы большого числа специалистов.

Важной формой распорядительного воздействия являются также устные указания, которые отдают своим подчиненным руководители всех уровней управления. Они относятся непосредственно к подчиненному и предписывают, кто, где, когда и как должен действовать.

Расширение сферы действия экономических методов в управлении производством требует частичного перехода от жестких методов воздействия (приказов и распоряжений) к более гибким (производственный инструктаж, рекомендации). Это увеличивает самостоятельность подразделений и способствует развитию творчества и инициативы работников.

Таким образом, формы распорядительного воздействия применяются в управлении для решения задач различной сложности. Например, число устных указаний наибольшее на низших ступенях и наименьшее на средних и высших. Объем распорядительных воздействий зависит также и от качества подготовки кадров управления, их умения, опыта, авторитета, инициативы и других факторов. Вместе с тем формы распорядительного воздействия взаимосвязаны, а также сочетаются с другими формами административного воздействия в системе организационно-распорядительных методов управления.

Распорядительное воздействие больше, чем организационное, нуждается в контроле исполнения.

Предпосылками для успешного выполнения приказов, постановлений и распоряжений являются их обоснованность, своевременность принятия и доведения до исполнителей, определение ответственных за исполнение.

Когда издается административный акт, должно быть ясно, кто несет за него ответственность, если решение не принимается и воздействие затягивается. Как бы ни было хорошо обосновано и сформулировано распоряжение, за ним должна следовать организация его выполнения. Контроль и проверка исполнения принятых приказов, постановлений и т. д. являются важнейшей частью организаторской работы.

К административному контролю предъявляются определенные требования. Он должен:

- выявлять количество и качество основной работы, степень использования резервов;
- осуществляться только в отношении того, за что проверяемый несет персональную ответственность;
- проводиться ответственным и компетентным работником; быть объективным, исключать формальный подход; охватывать все звенья цепи.

## **2. Основные функции управления и их классификация**

В теории управления производством вопрос о функциях управления - один из центральных, поскольку касается сущности и содержания управленческой деятельности. Анализ функций, их четкая, обоснованная классификация имеют важное значение для разработки научных основ построения аппарата управления, определения его структуры и степени централизации и децентрализации, установления круга прав и обязанностей структурных звеньев (отделов, секторов, групп), каждого управленческого работника и др.

Под воздействием углубления в разделении труда управление как единая функция дифференцируется, происходят выделение и обособление специфических видов управленческой деятельности - частных функций по управлению производством.

Функции управления сельскохозяйственным предприятием, объединением вытекают из содержания производственного процесса, определяются объектом (элементом) и составом решаемых задач.

Конкретные функции создаются для обеспечения целенаправленного воздействия на тот или иной объект (элемент) производства. Происходит обособление различных функций, таких, как управление технологическими процессами, техническим обеспечением производства, кадрами, финансами и т. д. Специфика управляемого объекта определяет содержание функций. Каждая функция объединяет те виды управленческих работ, которые характеризуются общностью объекта, цели и результатов.

Функции управления - это обособленные виды деятельности, направленные на определенную часть управляемого объекта для достижения поставленной цели.

Функции управления выполняют роль связующего звена в ряду основных категорий науки управления.

С изменением масштаба и типа производства функции управления остаются теми же, меняется лишь объем работ по их выполнению. Так, например, независимо от размеров предприятий на каждом из них выполняется функция по подбору и подготовке кадров. Однако на крупном предприятии для ее выполнения может быть создан отдел кадров, а на небольшом данную функцию может выполнять инспектор по кадрам или другой работник по совместительству. По мере движения вверх от уровня к уровню объем работ по функции возрастает, в связи с чем растет и численность работников, ее выполняющих. Создается единая система органов по выполнению каждой конкретной функции управления.

Функции управления могут также меняться в связи с изменением условий производства. Так, например, переход сельскохозяйственных предприятий на рыночные отношения требует развития функций, связанных с реализацией продукции и созданием службы маркетинга.

Функции управления подразделяют на два вида: общие и конкретные. Под общими понимают те функции, которые выполняются всеми органами управления независимо от целей и задач. Таковыми являются анализ, планирование, организация, регулирование, стимулирование, контроль и учет.

Конкретные функции отражают специализацию деятельности. Для их выполнения в органах управления АПК формируются соответствующие подразделения. Наиболее распространенные конкретные функции - оперативное управление, маркетинг, материально-техническое обеспечение, техническое обслуживание, правовое обслуживание, бухгалтерский учет.

Для выполнения общих функций создается аппарат управления, а для выполнения той или иной конкретной функции - структурные подразделения (службы, отделы, секторы). Только в совокупности функции обеспечивают нормальную деятельность и развитие управляемого объекта.

Аппарат управления представляет собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих звеньев (служб, отделов, секторов) и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагающих материально-технической базой для осуществления эффективного управления всеми сторонами деятельности объекта и достижения поставленных целей.

Функция управления, в свою очередь, подразделяется на составные части - работы, операции, элементы, которые столь же необходимы, как и сама функция, однако не являются самостоятельными. Функцию выполняет определенное число работников, каждый из которых в процессе повседневного труда осуществляет отдельные виды работ. Правильное выделение функций позволяет близкие и сходные по характеру работы объединять в одно звено управления, тем самым упрощается структура и облегчается координация деятельности функциональных подразделений аппарата управления предприятия, объединения.

На основе состава и объема работ по функциям управления определяют рациональное построение аппарата управления (отделов, служб, секторов) и

численность работников по каждой функции, разрабатывают документы организационного регламентирования (положения о звеньях, должностные инструкции и т.д.). Функциональное разделение процессов управления, их классификация имеют решающее значение, поскольку определяют цели, задачи и направления деятельности всего аппарата управления.

#### Общие (основные) функции управления

В зависимости от задач исследования управление может быть подразделено на функции по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности; принадлежность к различным видам управленческого труда (производственный, экономический, технологический, организационный и т.д.); содержание выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированное, техническое обслуживание).

Если рассматривать управление общественным производством в целом, можно выделить функции управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом; в сфере обращения - управление финансами, торговлей, материально-техническим снабжением.

Основополагающее значение имеет классификация функций, отражающая содержание процесса управления, его стадии: планирование (перспективное, текущее, оперативное), организация, регулирование (координирование, распорядительство), контроль, учет и анализ. Эти функции относятся к общим (основным). В них отражаются целевая направленность и те задачи, которые должно решать управление как часть совокупного общественного труда.

Общие функции присущи любой управляющей системе, свойственны как общему, так и специализированному виду управленческой деятельности. Процесс управления производством начинается с постановки целей (планирования) и заканчивается учетом и анализом их выполнения. Только всей совокупностью этих функций реализуется цель, для достижения которой и создается управляющая система.

Взаимосвязь и взаимозависимость общих функций управления представлены в виде схемы. Систему взаимосвязей общих функций управления можно назвать циклом управления.

Планирование производства сельскохозяйственного предприятия - разносторонний и сложный процесс. Для обеспечения целенаправленных действий производственной системы необходимо определить перспективу: каждое предприятие должно иметь четкое направление развития производства, продукции, техники и технологии; знать темпы роста производства, производительности труда; располагать материальными источниками покрытия предполагаемых технических, трудовых, сырьевых, финансовых и иных затрат; представлять экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и т. д. Эти задачи решает планирование.

По сути, планирование обращено в будущее, в его основе - предвидение. Предвидение в сфере общественного производства - это экономическое прогнозирование. На основе механизма действия рыночных отношений при помощи прогнозирования можно определить линию поведения предприятия на перспективу. При планировании также создается нормативная база для последующего промежуточного контроля. Основным инструментом прогнозирования и планирования на сельскохозяйственных предприятиях является бизнес-план, составляемый на различные сроки.

Функция "организация" призвана обеспечить реализацию намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности и порядком их взаимодействия: формирование управляемой и управляющей систем, определение места и роли каждого работника в системе и распределение их по подразделениям и звеньям, организация четкого взаимодействия между ними; разработка документов, регламентирующих деятельность аппарата управления, отдельных служб и работников, и выполнение всех функций в соответствии с программой.

Организация управления строится на основе шести известных принципов: специализации, пропорциональности, параллельности, прямоочности, непрерывности и ритмичности.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении, анализе и оценке реального хода производственного процесса и сопоставлении данных с установленными в программе, плане нормами и нормативами, в выявлении необходимых действий в следующем цикле управления. Системы, формы и методы контроля многообразны и определяются поставленными задачами, характером производственного процесса. Управление любой системой возможно лишь тогда, когда ее действие надежно, непрерывно и контролируется.

К принципам контроля относятся: действенность (эффективность), непрерывность, всесторонность, гласность, широкое участие трудящихся.

Основное назначение функции "регулирование" заключается в обеспечении равномерного развития всех элементов производства и управления в соответствии с заданными целями, обозначенными в функции планирования, поскольку под воздействием внешних и внутренних факторов в движении элементов системы могут происходить различного рода изменения.

Последняя в цикле управления сельскохозяйственным производством функция "учета и анализа". В практике деятельности сельскохозяйственных предприятий различают следующие формы учета: оперативный, бухгалтерский, статистический.

Оперативный учет - наиболее распространенный и массовый вид учета. Он связан непосредственно со всей совокупностью производственных процессов и имеет специфические особенности. Его назначение - оперативное получение данных за сравнительно короткий отрезок времени. Фиксируя данные о течении производственных процессов, оперативный учет позволяет получать сведения о ходе выполнения производственной программы до того,

как закончится управленческий цикл. Оперативный учет - основа контрольно-регулирующей функции.

Бухгалтерский учет отражает и регистрирует обобщенные данные за сравнительно большой отрезок времени.

Статистический учет используется для изучения социально-экономических явлений на предприятии. Он позволяет группировать данные об однородных процессах, делать обобщения, имеющие принципиальное значение для планирования производства, вскрывать резервы его роста.

Учет осуществляют по итогам управленческого цикла, когда завершено выполнение производственной программы или конкретной задачи.

Основные (общие) функции присущи любой системе управления и в единстве обеспечивают цельность этого процесса.

Конкретные функции управления сельскохозяйственным предприятием

В условиях сельскохозяйственного предприятия можно выделить следующие конкретные функции управления.

Общее (линейное) руководство предприятием и его внутрихозяйственными подразделениями: решение вопросов развития хозяйства, мобилизация коллектива на их выполнение; контроль за исполнением принятых стратегических решений; внешние связи, организация работы коллективных органов управления (собраний акционеров, совета директоров, руководителей внутрихозяйственных кооперативов и т. д.).

Функции общего руководства выполняют руководители предприятий и учреждений (их заместители), производственных подразделений (заведующие производственными участками: бригады, заведующие фермами), обслуживающих подразделений (заведующие ремонтными мастерскими, гаражом, начальник строительного цеха, заведующий пунктом переработки овощей и т. д.), а также частично руководители ряда функциональных звеньев.

Функции общего руководства различаются в первую очередь по уровню (ступени) управления и прямо связаны с иерархичностью структуры аппарата, то есть с его построением по вертикали. Специализация работников по уровням управления составляет основу линейного (прямого) соподчинения нижестоящих вышестоящим (органам, звеньям, работникам), бригадира - управляющему, управляющего – директору.

Оперативное планирование и управление производством: ежедневное распределение материальных и трудовых ресурсов; контроль и регулирование хода производства; проведение нарядов или диспетчерских совещаний; информационное обеспечение должностных лиц.

Выполнение этой функции заключается в том, чтобы обеспечивать необходимое согласование действий всех звеньев предприятия, выполнять оперативно-календарное планирование работы предприятия, отделения, бригады, фермы и других подразделений; осуществлять оперативную подготовку производства (выявлять готовность техники, наличие рабочей силы, необходимых материалов и т. д.); контролировать ход подготовки ресурсов; вести оперативный контроль за выполнением производственной программы, принимать меры к четкому ее исполнению. Особое внимание

уделяется увязке, согласованию оперативной работы всех служб предприятия, четкому и быстрому устранению разногласий, возникающих в ходе производства. Осуществляют эту функцию в основном работники диспетчерской службы и руководители подразделений, а также руководители хозяйства, главные специалисты.

Управление технологической подготовкой и научно-техническим развитием производства в современных условиях является одной из важнейших функций, которая обеспечивает разработку и внедрение прогрессивной технологии, связанной с производством конкурентоспособной продукции. К ней относятся совершенствование технологических процессов, составление технологических карт, планов, инструкций и других материалов; контроль за соблюдением выполнения технических и технологических требований при производстве продукции; организация и проведение профилактических мероприятий; зооветеринарное обслуживание; изучение передового опыта, организация учебы в хозяйстве, исследовательская работа.

Выполняют эти функции отраслевые специалисты: зоотехники, агрономы, ветеринарные врачи, овощеводы, частично инженеры, руководители обслуживающих подразделений и др.

Управление технической подготовкой производства, ремонтным, энергетическим, транспортным и другими видами обслуживания осуществляется инженерами-механиками, инженерами-электриками, иными специалистами инженерного профиля. В их задачу входит обеспечение эксплуатационной готовности соответствующих технических средств, четкое и бесперебойное обслуживание подразделений основного производства техническими средствами, всеми видами энергии, транспортом, обеспечение рабочих мест оборудованием и инструментами, своевременное выполнение необходимых ремонтных работ в ходе производственного процесса.

Прогнозирование и технико-экономическое планирование выполняют в основном работники планово-экономической службы, а также в определенной мере руководители хозяйства и главные специалисты. В их обязанности входят разработка долгосрочных прогнозов, основных разделов бизнес-плана; технико-экономическое обоснование направлений капиталовложений и отдельных мероприятий; определение экономической эффективности технологических и технических решений; разработка норм и нормативов по труду и заработной плате; организация контроля за выполнением плановых показателей и заданных параметров производства; разработка мероприятий по стимулированию деятельности всех участников производственного процесса для достижения заданного результата и т. д. Качественное выполнение всех видов работ по данной функции оказывает серьезное положительное влияние на результаты работы предприятия, объединения в целом, в связи с чем они должны находиться под постоянным контролем руководства.

Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива - функция, выполнением которой заняты кроме руководителей хозяйств и подразделений специалисты по кадрам. Она включает: комплектование и учет

кадров; подготовку, переподготовку и повышение их квалификации; организацию и оплату труда; охрану труда и технику безопасности. Все большее значение приобретает создание благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах.

Управлением материально-техническим снабжением и сбытом продукции в хозяйствах в основном заняты заведующие складами, агенты-экспедиторы, а также руководитель и главные специалисты хозяйства, руководители обслуживающих подразделений.

На крупных сельскохозяйственных предприятиях, особенно в производственных объединениях, необходимо создание самостоятельной службы снабжения и сбыта или службы маркетинга.

Управление капитальным строительством и реконструкцией - особая функция, которая включает большой круг работ как по обеспечению нового строительства и реконструкции старых помещений соответствующей документацией (титульные списки, сметы и др.), так и по приобретению материалов, контролю за ходом работ. Выполняют эту функцию инженеры-строители, прорабы, нормировщики по строительству.

Управление финансовыми ресурсами и учет выполняют руководители предприятия, экономисты, бухгалтеры, учетчики, табельщики, кассиры.

Функция "делопроизводство" заключается в регистрации и исполнении входящих и исходящих документов, контроле за их прохождением и хранением, соблюдении стандартов и отправке их в архив. Исполнением данной функции в крупных хозяйствах занимается канцелярия, а в небольших - секретарь.

Управлением хозяйственным обслуживанием занимаются заведующий хозяйством, заведующие культурно-бытовыми учреждениями, делопроизводитель и другие работники, обеспечивающие нормальные условия для выполнения основных функций.

Как отмечалось выше, каждая из перечисленных функций делится на подфункции, работы, являющиеся также объективно необходимыми. Подфункция, работа - это часть функции, имеющая конкретную цель и заканчивающаяся определенным практическим результатом. Подфункцией руководителя хозяйства является прием рабочих на работу; оформление их - подфункция инспектора по кадрам; начисление заработной платы - подфункция бухгалтера и т. д. Если действие не заканчивается определенным практическим результатом, его можно считать операцией (например, осуществление связи, доведение решений до исполнителей, получение первичной информации, телефонные переговоры).

Таким образом, весь комплекс функций управления сельскохозяйственным предприятием можно разделить на функции общего (линейного), специализированного (функционального) руководства и технического обслуживания. Соответственно и управленческий персонал разделяют на три категории: линейный, функциональный и вспомогательно-технический.

Работников управления, исходя из выполняемой ими функциональной роли и вида работ, можно разделить на три группы: руководители, к которым относятся работники, наделенные правом принятия решений; специалисты - работники, осуществляющие управление техническими, технологическими и другими процессами и элементами производства и обеспечивающие подготовку решений для руководителей по своей области деятельности; вспомогательные технические работники, обеспечивающие первые две группы управленцев своевременной и достоверной информацией для принятия решений, создающие условия для реализации основных функций управления.

Специализация управленческих работников составляет основу функционального построения аппарата управления, тогда как специализация по уровням управления - основу линейного соподчинения нижестоящих вышестоящим.

#### Регламентация функций управления

Регламентация функций управления на сельскохозяйственном предприятии и в объединении осуществляется на основе положения о подразделении аппарата управления и должностных инструкций управленческого персонала.

Документы организационного регламентирования обеспечивают четкое разграничение задач, функций и прав каждого звена или работника управления с учетом специфических условий деятельности, что позволяет исключить дублирование и параллелизм в работе, способствует повышению ответственности и укреплению дисциплины во всех звеньях управления, создает нормативно-правовую основу для применения мер дисциплинарного и материального воздействия на лиц, которые не выполняют возложенные на них обязанности или затягивают решение вопросов.

Значение документов организационного регламентирования состоит в том, что они придают решению организационно-практических вопросов системный характер, позволяют избежать случайностей и определить направление работы каждого работника в целях обеспечения единства и согласованности действий, способствуя выполнению поставленных целей и задач. Основой организационного регламентирования в объединениях выступают правовые нормы по управлению производством. К ним относятся Гражданский кодекс РФ, ч. 2, 3; Закон РФ "Об акционерных обществах"; Закон РФ "О сельскохозяйственной кооперации", а также нормативные инструкции Министерства сельского хозяйства РФ.

Структурные подразделения предприятия должны иметь положения о подразделении, определяющие их задачи, права и ответственность. Конкретные функции работников изложены в должностных инструкциях.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

*Не предусмотрены РУП*

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **3.1 Практическое занятие №1 (4 часа).**

Тема: Предприятие, его организация в рыночной системе хозяйствования

##### **3.1.1 Задание для работы:**

##### **Вопросы для устного ответа:**

1. Предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности
2. Нормативно-правовая база, регулирующая деятельность предприятия

##### **Тесты**

1. Какой из этапов в процессе создания предприятия является определяющим?
  - а) выбор места расположения предприятия
  - б) изучение рынка, на удовлетворение потребностей которого нацелено предприятие
  - в) изготовление печатей
  - г) разработка учредительных документов
2. Как называется коммерческая организация, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени данной организации и несут при недостаточности имущества солидарную ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом?
  - а) открытое акционерное общество
  - б) закрытое акционерное общество
  - в) общество с дополнительной ответственностью
  - г) общество с ограниченной ответственностью
  - д) полное товарищество
3. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций, а акционеры имеют право свободно отчуждать свои акции неограниченному кругу лиц, само общество имеет право на открытую подписку выпускаемых акций и свободную их продажу?
  - а) открытое акционерное общество
  - б) закрытое акционерное общество
  - в) общество с дополнительной ответственностью
  - г) общество с ограниченной ответственностью
  - д) унитарное предприятие
4. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может

иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц?

- а) открытое акционерное общество
- б) закрытое акционерное общество
- в) общество с дополнительной ответственностью
- г) общество с ограниченной ответственностью
- д) полное товарищество

5. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками. Участники не отвечают по обязательствам общества, а риск по убыткам общества несут в пределах стоимости внесенных в уставный фонд вкладов?

- а) открытое акционерное общество
- б) закрытое акционерное общество
- в) общество с дополнительной ответственностью
- г) общество с ограниченной ответственностью
- д) полное товарищество

6. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками, определённые учредительными документами. Участники несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества в пределах, определённых учредительными документами

- а) открытое акционерное общество
- б) закрытое акционерное общество
- в) общество с дополнительной ответственностью
- г) общество с ограниченной ответственностью
- д) унитарное предприятие

7. Как называется коммерческая организация, в которой наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах сумм внесенных ими вкладов?

- а) производственный кооператив
- б) закрытое акционерное общество
- в) общество с дополнительной ответственностью
- г) коммандитное товарищество
- д) полное товарищество

8. Как называется коммерческая организация, основанная на имущественных паевых взносах участников, их личном трудовом участии в деятельности и субсидиарной ответственности по обязательствам организации, установленных уставом в пределах не меньше величины получаемого им в данной организации годового дохода?

- а) производственный кооператив
- б) закрытое акционерное общество
- в) общество с дополнительной ответственностью
- г) коммандитное товарищество
- д) полное товарищество

9. Как называется коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имущество, у которой есть один собственник – физическое или юридическое лицо?

- а) производственный кооператив
- б) закрытое акционерное общество
- в) общество с дополнительной ответственностью
- д) унитарное предприятие

10. Как называется акция позволяющая получать доход в виде заранее фиксированной суммы и в случае ликвидации акционерного общества владельцы этих акций получают выплаты в первую очередь.

- а) привилегированная
- б) именная
- в) на предъявителя
- г) простая
- д) золотая

11. Продолжите фразу «Акции должны быть обеспечены...»

- а) имуществом
- б) валютой
- в) юридическим оформлением
- г) акционерами

12. Дайте название капиталу акционерного общества, который состоит из номинальной стоимости акций, приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующий интересы его кредиторов.

- а) уставный
- б) балансовый
- в) первоначальный
- г) стартовый
- д) собственный

13. Как классифицируются предприятия по степени концентрации?

- а) крупные акционерные общества и унитарные предприятия
- б) малые, средние, крупные
- в) коммерческие и некоммерческие
- г) совместные и иностранные
- д) специализированные и неспециализированные

14. Как классифицируются предприятия по целям деятельности?

- а) акционерные общества и унитарные предприятия
- б) малые, средние, крупные
- в) коммерческие и некоммерческие
- г) совместные и иностранные

15. Как классифицируются предприятия по участию иностранного капитала?

- а) акционерные общества и унитарные предприятия
- б) малые, средние, крупные
- в) коммерческие и некоммерческие
- г) совместные и иностранные

16. Как классифицируются предприятия по организационно-правовым формам?

- а) средние, крупные
- б) коммерческие и некоммерческие
- в) акционерные общества, производственный кооператив, унитарные предприятия
- г) совместные и иностранные

17. Что является основным учредительным документом акционерного общества?

- а) устав
- б) учредительный договор
- в) акция
- г) коллективный договор

18. Как называется установленная в законодательном порядке процедура легализации деятельности субъектов хозяйствования?

- а) организационное оформление
- б) государственная регистрация
- в) ликвидация
- г) лицензирование

19. Как называется юридическое лицо, уставный фонд которого состоит из доли иностранного инвестора и доли отечественных партнеров - физических и (или) юридических лиц?

- а) зарубежное предприятие
- б) иностранное предприятие
- в) совместное предприятие
- г) коллективное предприятие

20. Как называется ценная бумага, свидетельствующая о вкладе ее владельца в уставный фонд акционерного общества и дающая право ее владельцу на участие в управлении и получении доли прибыли?

- а) сертификат
- б) акция
- в) дивиденды
- г) расписка
- д) лицензия

### **3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Устный опрос по теме практического занятия. Тестирование

### **3.1.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия

### **3.2 Практическое занятие №2 (6 часов).**

#### **Тема: Ресурсы предприятия**

##### **3.2.1 Задание для работы:**

##### **Вопросы для устного ответа:**

1. Имущество и капитал предприятия
2. Основные фонды предприятия
3. Оборотные средства предприятия

##### **Тесты:**

##### **Выберите пункт, наиболее полно отражающий состав материальных ресурсов предприятия:**

- а) продукция добывающей промышленности и сельского хозяйства;
- б) сырье, материалы, покупные изделия, полуфабрикаты, топливо, энергия;
- в) предметы труда, участвующие в одном производственном цикле и включаемые в состав себестоимости изготавливаемого изделия.

##### **2. Выберите элементы, включаемые в состав сырьевых ресурсов предприятия:**

- а) предметы труда, являющиеся продукцией обрабатывающих отраслей промышленности;
- б) предметы труда, являющиеся продукцией перерабатывающих отраслей промышленности;
- в) продукция сельского и лесного хозяйства;
- г) продукция добывающих отраслей промышленности.

##### **3. Выберите элементы, включаемые в состав материалов:**

- а) предметы труда, являющиеся продукцией обрабатывающих и перерабатывающих отраслей промышленности;
- б) продукция сельского и лесного хозяйства;
- в) продукция добывающих отраслей промышленности.

##### **4. По характеру своего происхождения топливно-энергетические ресурсы подразделяются на:**

- а) основные, вспомогательные;
- б) добывающиеся, перерабатывающиеся;
- в) природные и вторичные.

##### **5. К обобщающим показателям эффективности использования материальных ресурсов относятся:**

- а) фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность, рентабельность фондов;
- б) нормы расхода материальных и топливно-энергетических ресурсов;
- в) прибыль на рубль материальных затрат, материалоемкость, материалоотдача;

**6. К частным показателям использования материальных ресурсов относятся:**

- а) металлоемкость, материалоемкость отдельных изделий, энергоемкость;
- б) рентабельность продукции, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции;
- в) коэффициенты использования материала, коэффициенты извлечения полезного компонента из исходного сырья, коэффициенты выхода продукции из исходного сырья.

**Задачи:**

Задача 1. Определите остаточную стоимость ОПФ, если балансовая (первоначальная) стоимость (Фб) 20 тыс. руб., а срок службы (Тсл) 10 лет. Оборудование использовалось в течение 7 лет.

Задача 2. Определите прогрессивность структуры ОПФ, если активная часть (ОПФакт) составляет 100 000 руб. и пассивная — ОПФпас = 250 000 руб.

Задача 3. Определите годовую сумму амортизации и годовую норму амортизации, если срок службы оборудования (Тсл) — 10 лет, стоимость приобретения — 110 тыс. руб., стоимость доставки — 2,5 тыс. руб., стоимость монтажа — 0,5 тыс. руб.

Задача 4. Определите производственную мощность цеха при следующих условиях: количество станков ведущего производства в цехе 60 ед., с 1 ноября введено 40 ед., двухсменный режим работы, продолжительность смены 8 ч, регламентированный процент простоев на ремонт оборудования 5%, производительность одного станка 3 детали в час, с 1 мая выбыло 5 ед. оборудования, рабочих дней в году 260.

Задача 5. Предприятие реализовало в марте высвободившееся оборудование по 700 млн руб. за единицу. Определите прибыль от продажи единицы оборудования и НДС, уплачиваемый в бюджет, если известно, что: 1) первоначальная стоимость единицы оборудования — 300 млн руб.; 2) годовая норма амортизации данного оборудования — 15%; 3) коэффициент пересчета из первоначальной стоимости в восстановительную после переоценки данного оборудования по состоянию на 1 января — 1,8; 4) общий амортизационный период данного оборудования 5 месяцев со дня его приобретения и эксплуатации, в том числе 2 месяца в минувшем году; 5) ставка НДС — 18%.

Задача 6. Фирма реализовала продукцию в отчетном квартале на 400 тыс. руб. при средних остатках оборотных средств 100 тыс. руб. Определите ускорение оборачиваемости оборотных средств в днях и их высвобождение за счет изменения коэффициента оборачиваемости в планируемом квартале,

если объем реализованной продукции возрастает на 8% при неизменной сумме оборотных средств.

### **3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Устный опрос по теме практического занятия. Тестирование. Решение практических задач

### **3.2.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия

## **3.3 Практическое занятие №3 (4 часа).**

**Тема:** Финансовые результаты деятельности предприятия»

### **3.3.1 Задание для работы:**

**Вопросы для устного ответа:**

1. Понятие финансовых результатов
2. Классификация финансовых результатов

### **Тесты**

1. Что такое валовая прибыль?
  - а) часть валового дохода предприятия, которая остается после вычета всех обязательных расходов
  - б) показатель, характеризующий конечный результат производственной или коммерческой деятельности предприятия
2. Какие методы используются в планировании прибыли?
  - а) метод прямого счета и аналитический
  - б) балансовый метод
  - в) метод, основанный на эффекте операционного рычага (CVP-анализ)
  - г) экономико-математические методы
3. Прибыль от реализации продукции формируется как...
  - а) разность выручки от реализации продукции и операционных доходов и расходов
  - б) разность между объемом валовой продукции и себестоимостью по смете затрат на производство
  - в) выручка от реализации продукции за вычетом коммерческих расходов
  - г) разность выручки от реализации продукции и себестоимости продукции
4. Балансовая прибыль предприятия это:
  - а) разность выручки от реализации продукции и себестоимости продукции
  - б) сумма прибыли от реализации продукции и прибыли от внеоперационных операций и реализации основных средств

- в) разница между выручкой предприятия и переменными затратами
  - г) разница между выручкой предприятия и его постоянными затратами
5. Что из ниже перечисленного относится к внешним факторам, влияющим на:
- а) величину прибыли организации?
  - б) объем и качество проданной продукции, уровень себестоимости, квалификация кадров; цены и тарифы на топливо; энергию
  - в) состояние рынка, цены и тарифы на топливо, энергию, система налогообложения
  - г) объем и качество проданной продукции, уровень себестоимости, технический уровень производственных фондов, квалификация кадров
  - д) объем и качество проданной продукции, уровень себестоимости, технический уровень производственных фондов, система налогообложения
6. Маржинальная прибыль-это дополнительная прибыль, полученная от роста объема выручки...
- а) от продаж при неизменных условно-постоянных затратах;
  - б) от продаж при неизменных условно-переменных затратах;
  - в) от продаж.
7. Что характеризует сопряженный рычаг?
- а) потенциальную возможность изменения прибыли за счет изменения структуры затрат и объема реализации
  - б) потенциальную возможность изменения чистой прибыли за счет изменения соотношения заемных и собственных средств
  - в) совокупное влияние предпринимательского и финансового рисков
8. Что определяет объем продаж, при котором фирма покрывает все постоянные и переменные затраты, не имея прибыли?
- а) чистую прибыль
  - б) точку безубыточности
  - в) валовой доход
  - г) расширенное воспроизводство
9. Что такое прибыль от продаж?
- а) часть добавленной стоимости, которая остается у предприятия после вычетов расходов, связанных с оплатой труда, и уплаты налогов
  - б) разница между выручкой от продаж и издержками на производство продукции
  - в) разность между выручкой от продаж (без НДС и акцизов) и полной себестоимостью реализованной продукции
10. К какому виду относятся показатели рентабельности?
- а) показателям динамики
  - б) абсолютным показателям эффекта от хозяйственной деятельности
  - в) цепным показателям темпов роста
  - г) относительным показателям эффективности хозяйственной деятельности

### **Задачи:**

**Задача 1. Рассчитайте годовую прибыль предприятия, если доход за год составил 2,5 млн рублей, годовые переменные издержки составили 0,5 млн**

рублей, постоянные издержки составили 1,2 млн рублей. Рассчитайте рентабельность продаж.

**Задача 2. Найдите прибыль и определите рентабельность продаж** предприятия за месяц, если выручка за данный месяц составила 4 500 000 рублей, средняя наценка на товары составила 22%. Затраты на покупку товаров для продажи: 3 510 000 рублей, заработную плату за месяц составили 400 000 рублей, затраты на арендную плату и коммунальные услуги: 230 000 рублей.

### **3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Устный опрос по теме практического занятия. Тестирование. Решение практических задач

### **3.3.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия

## **3.4 Практическое занятие №4 (4 часа).**

**Тема:** Инновационное и инвестиционное направление деятельности предприятия

### **3.4.1 Задание для работы:**

**Вопросы для устного ответа:**

1. Инновационная деятельность предприятий
2. Инвестиционная деятельность

### **Тесты**

1. Инновации – это:

- а) новое оборудование, приобретенное взамен изношенного;
- б) развитие науки и техники;
- в) коммерчески воплощенная идея, способная создать новые потребности или удовлетворить имеющиеся новым, более эффективным способом; принести экономический или другой эффект производителю и потребителю.

2. Внедрение новой техники и технологии в связи с необходимостью коренной перестройки существующих зданий (сооружений) – это:

- а) инновация; в) инвестиции;
- б) реконструкция; г) техническое перевооружение.

3. К объектам инвестиционной деятельности относятся:

- а) вновь создаваемые основные фонды;
- б) модернизируемые основные фонды;
- в) ценные бумаги;
- г) научно-технические исследования;
- д) покупка путевок в санаторий.

4. к собственным источникам финансирования инвестиционной деятельности причисляют:

- а) прибыль предприятия; г) страховые выплаты;
- б) амортизационные отчисления; д) накопления предприятий.
- в) банковские кредиты;

5. Внешними источниками финансирования предприятия могут являться:

- а) фонд заработной платы предприятия;
- б) собственная прибыль предприятия;
- в) бюджетные ассигнования;
- г) кредитные ресурсы банков.

6. Какие инвестиции называют реальными?

- а) вложения капитала в средства производства;
- б) инвестиции, осуществляемые фирмой за счет собственных средств;
- в) покупка ценных бумаг;
- г) участие в уставном капитале акционерного общества путем приобретения акций.

**Задача.** Определите целесообразность вложения средств в инвестиционный проект путем определения доходности инвестиций — без учета и с учетом дисконтирования на основе следующих данных: коэффициент дисконтирования — 0,15; инвестиции в нулевой год реализации проекта 600 тыс. руб.; результаты от реализации проекта за три года: I год — 210 тыс. руб., II — 220 тыс., III — 400 тыс. руб.

### **3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Устный опрос по теме практического занятия. Тестирование. Решение практических задач

### **3.4.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия

## **3.5 Практическое занятие №5 (4 часа).**

**Тема:** Структура предприятия

### **3.5.1 Задание для работы:**

#### **Вопросы для устного ответа:**

1. Организационные структуры предприятия в их эволюции
2. Линейная структура
3. Функциональная структура
4. Линейно – функциональная структура

#### **Тесты**

1. Совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи- это
  - а) Организационные методы
  - б) Организационная структура
  - в) Линейная структура
  - г) Упрощённая матричная
2. В виде чего изображается графически организационная структура
  - а) Организграммы
  - б) Графика
  - в) Параболы
  - г) Диагонали
3. Документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой – это ...
  - а) организационная структура
  - б) структура предприятия
  - в) структура подразделений
  - г) структура управления
4. Что не относится к типологии организационных структур?
  - а) иерархическая
  - б) линейная
  - в) нелинейная
  - г) Функциональная
5. В какой из перечисленных структур имеются только вертикальные оси?
  - а) матричная
  - б) линейно-функциональная
  - в) линейно-штабная
  - г) линейная
6. По каким признакам могут выделяться дивизионы в дивизиональной организационной структуре?
  - а) продуктовая структура
  - б) региональная структура
  - в) организационная структура
  - г) все верны
7. К видам организационных структур не относится:

- а) процессная
  - б) дивизиональная
  - в) функциональная
  - г) проекторная
8. К видам организационных структур не относится:
- а) линейно-штабная
  - б) линейно-процессная
  - в) линейная
  - г) проектная
9. Соединение иерархических уровней в организации – это:
- а) вертикальные связи
  - б) горизонтальные связи
  - в) линейные связи
  - г) функциональные связи
10. Как называется предмет или явление, на которое направлена деятельность?
- а) субъект
  - б) экземпляр
  - в) объект
  - г) образец

**Задача:** Найдите и подробно поясните соответствия

а) Линейная	1. аналогична линейной, но управление сосредоточено в штабах.
б) Линейно-штабная	2. в действующих структурах создаются временные рабочие группы, руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.
в) Функциональная	3. характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители.
г) Матричная	4. характерна вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители.

### 3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Устный опрос по теме практического занятия. Тестирование. Решение практических задач

### 3.5.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия

### **3.6 Практическое занятие №6 (4 часа).**

**Тема:** Организация производства

#### **3.6.1 Задание для работы:**

**Вопросы для устного ответа:**

1. Понятие организации производства
2. Производственный процесс и его структура
3. Принципы организации производства

#### **Тесты**

1. Время с момента поступления сырья и материалов на предприятие до момента реализации готовой продукции - это...
  1. Производственный цикл;
  2. Производственная операция;
  3. Время производства;
  4. Рабочий период.
2. Длительность производственного цикла состоит из:
  1. Рабочего времени и времени перерывов;
  2. Производственного и технологического времени;
  3. Технического перерыва и производственного времени;
  4. Технического и технологического времени.
3. Время выполнения операций по производству изделий составляет:  $t_1 = 6$ ,  $t_2 = 3$ ,  $t_3 = 4$  минуты, количество изделий - 8. Производственный цикл равен:
  1. 80 минутам;
  2. 104 минутам;
  3. 72 минутам;
  4. 96 минутам.
4. Основные методы организации производства:
  1. индивидуальный, бригадно-операционный, поточно-операционный;
  2. индивидуальный, поточный, прерывный, непрерывный;
  3. прерывный, непрерывный, линейный, нелинейный;
  4. бригадный, командный, групповой.
5. Вид движения предметов труда, при котором вся партия предметов труда обрабатывается полностью и только потом передается на следующую операцию:
  1. Прерывный;
  2. Параллельный;
  3. Последовательный;
  4. Непрерывный;
6. Основные элементы производственного процесса:
  1. Труд, денежные ресурсы, капитал;
  2. Труд, средства труда, предметы труда;

3. Время производства и перерывов;
4. Стадия и элемент производства.
7. Виды движения предметов труда, влияющие на производственный цикл:
  1. Последовательный, параллельный, параллельно-последовательный;
  2. Технический, технологический, технико-технологический;
  3. Распределительный, контрольный, контрольно-распределительный;
  4. Естественный, технический, транспортный.
8. Отрасли народного хозяйства принято делить на:
  1. Чистые и хозяйственные отрасли;
  2. Чистые и смешанные отрасли;
  3. Однородные и разнородные отрасли;
  4. Технические и технологические процессы.
9. Составная часть времени производства
  1. Время закупки сырья;
  2. Время перерывов;
  3. Производственный цикл;
  4. Сбыт продукции.
10. Принцип, который предусматривает одновременное выполнение отдельных операций и процессов
  1. Принцип параллельности;
  2. Принцип непрерывности;
  3. Принцип ритмичности;
  4. Принцип гибкости.
11. Народнохозяйственный комплекс включает в себя
  1. Предприятия и учреждения;
  2. Производственные и непроизводственные сферы;
  3. Время производства и перерывов;
  4. Прерывный и непрерывный производственный процесс.
12. Устройство или сочетание чего-либо в единое целое
  1. Организация;
  2. Процесс;
  3. Производство;
  4. Народнохозяйственный комплекс;
13. Организационные типы производства
  1. единичное, массовое, серийное;
  2. техническое, технологическое, длительное;
  3. основное, вспомогательное, побочное;
  4. универсальное, стандартное, уникальное;
14. Производственный процесс, выполняемый машинами под наблюдением рабочего
  1. Механизированный;
  2. Автоматический;
  3. Автоматизированный;
  4. Ручной.
15. Наиболее крупными частями производственного процесса являются:

1. Универсальное, стандартное, уникальное;
  2. Единичное, массовое, серийное;
  3. Индивидуальный, поточный, прерывный, непрерывный;
  4. Основные, вспомогательные, побочные производства.
16. По течению во времени производственные процессы подразделяют на:
1. Прерывные и непрерывные;
  2. Технические и технологические процессы;
  3. Индивидуальный, поточный;
  4. Основные, вспомогательные.
17. Время от начала производственного процесса до выхода готовой продукции определяется как:
1. Производственный цикл;
  2. Производственная операция;
  3. Производственная стадия;
  4. Время производства.
18. Хронометраж – это...
1. Уменьшение длительности всех элементов;
  2. Совершенствование структуры трудового процесса;
  3. Баланс рабочего времени;
  4. Регистрация затрат рабочего времени на выполнение операции или ее отдельных элементов.
19. Зона трудовых действий работника, оснащенная для выполнения операций производственного процесса или управленческой функции
1. Условия труда;
  2. Рабочее место;
  3. Кооперация труда;
  4. Разделение труда.
20. Выпущено продукции на 560 000 рублей, среднесписочная численность работников – 28 человек, количество рабочих дней в году – 214, среднегодовая производительность труда составляет:
1. 20000;
  2. 2617;
  3. 93,5;
  4. 5992.
21. Максимально возможный годовой выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства – это...
1. Эффективность производства;
  2. Производственная мощность;
  3. Трудоемкость;
  4. Производительность труда.
22. Виды фонда времени работы оборудования:
1. Эффективный, рациональный, сокращенный;
  2. Гибкий, прерывный, номинальный;

3. Календарный, режимный, эффективный;
  4. Плановый, сокращенный, действительный.
23. Календарный фонд времени определяется по формуле:
1. Количество календарных дней в году  $\times 24$ ;
  2. Количество дней в месяце  $\times 24$ ;
  3. Длительность смены в сутки  $\times 24$ ;
  4.  $365 /$  количество рабочих дней в году;
24. Научные знания человека относятся к ...
1. Искусственным системам
  2. Естественным системам
  3. Абстрактным системам
  4. Материальным системам
25. Приспособляемость производственной системы к изменяющимся условиям внешней среды - это ...
1. Гибкость
  2. Открытость;
  3. Надежность;
  4. Иерархичность.
26. Ряд взаимосвязанных рабочих мест, расположенных в порядке последовательности выполнения технологического процесса – это...
1. Поточная линия;
  2. Производственный поток;
  3. Непоточное производство;
  4. Непоточная линия.
27. Движение деталей в пространстве может быть:
1. Последовательным, непоследовательным;
  2. Прямоточным, непрямоточным;
  3. Прерывным, непрерывным;
  4. Полным, неполным.
28. Изготовление однотипной продукции в больших объемах в течение длительного времени – это особенность ...
1. Серийного производства;
  2. Единичного производства;
  3. Массового производства;
  4. Серийного и массового производств.
29. Тип производства, характеризуемый постоянством выпуска довольно большой номенклатурой изделий – это ...
1. Массовое производство;
  2. Единичное производство;
  3. Серийное производство;
  4. Серийное и массовое производства.
30. Анализируя состояние труда и разрабатывая мероприятия по ее совершенствованию, менеджер должен ставить перед собой задачи, которые можно классифицировать как:
1. Экономические, социальные и психофизиологические;

2. Экономические, смешанные и индивидуальные;
3. Индивидуальные, групповые и общие;
4. Индивидуальные, групповые и смешанные.

### **Задача**

При изготовлении изделий в количестве 3 шт. применяется параллельная система организации сложного процесса.

Таблица Длительность цикла обработки отдельных деталей, сборки изделия

Детали	А	В	С	Сборка изделия
Тц, часов	5	10	3	6

Найти: как изменится длительность цикла изготовления первого и последнего изделия в партии, если перейти на параллельно-последовательную систему организации процесса? Обосновать графически.

### **3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Устный опрос по теме практического занятия. Тестирование. Решение практических задач

### **3.6.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия

## **3.7 Практическое занятие №7 (4 часа).**

**Тема:** Планирование деятельности производства

### **3.7.1 Задание для работы:**

**Вопросы для устного ответа:**

1. Сущность планирования
2. Виды планов
3. Нормативная база планирования
4. Методика и порядок планирования

### **Тесты**

**Вопрос 1. Что является ключевой функцией управления:**

1. производство;
2. сбыт;
3. планирование;
4. снабжение;
5. обеспечение высокого качества продукции.

**Вопрос 2. Что понимается под принципами планирования:**

1. методическая база, регламентирующая порядок разработки планов;
2. основные теоретические положения, используемые в процессе планирования;
3. последовательность при составлении различных видов планов;
4. нахождение оптимальных решений поставленных задач;
5. получение максимально возможного результата от производства и реализации продукции.

Вопрос 3. Что является целью разработки стратегического плана предприятия:

1. разработка мероприятий, обеспечивающих максимальную прибыль;
2. развитие производства;
3. определение условий функционирования предприятия в будущем;
4. подготовка мероприятий, направленных на реализацию инвестиционного плана;
5. нахождение новых секторов рынка, в которые возможно «проникновение» предприятия.

Вопрос 4. Какой метод применяется при планировании научно-технического прогресса:

1. программно-целевой;
2. балансовый;
3. нормативный;
4. экстраполяции;
5. использования технико-экономических показателей.

Вопрос 5. По чьей команде производится запуск в производство продукции при использовании системы планирования «на склад»:

1. производственного отдела;
2. планового отдела;
3. отдела главного технолога;
4. сборочного цеха;
5. склада готовых изделий.

Вопрос 6. Что является наиболее трудоемкой операцией при внутрипроизводственном планировании:

1. определение объема производства продукции;
2. разработка календарных графиков изготовления изделий;
3. установление оптимального количества работников на предприятии;
4. выработка маркетинговой стратегии;
5. нахождение поставщиков комплектующих изделий для всех видов выпускаемой предприятием продукции.

Вопрос 7. Чем объясняется подвижность внешней среды в рыночной экономике:

1. наличием большого количества фирм-конкурентов;
2. незрелостью рыночных отношений;
3. наличием большого количества негативных факторов;
4. высокой насыщенностью потребительского спроса;

5. монополизацией рынка потребительских товаров небольшим количеством фирм – производителей.

Вопрос 8. Что снижает фирма, использующая вертикальную интеграцию:

1. транзакционные издержки;
2. себестоимость;
3. материальные затраты;
4. постоянные затраты;
5. переменные затраты.

Вопрос 9. Какие предприятия имеют преимущество при планировании своей деятельности:

1. малые;
2. средние;
3. крупные;
4. частные;
5. государственные.

Вопрос 10. Какой основной фактор является причиной неудач эффективного планирования на современном этапе:

1. отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов в области планирования;
2. отсутствие единого экономического документа, регламентирующего процесс планирования;
3. переходный период от централизованной к рыночной экономике;
4. небольшой выбор имеющегося в распоряжении фирм методологического аппарата.
5. приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными

### **Задачи**

#### **Задача № 1**

Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 1584 тыс.руб.

#### **Задача № 2**

Рассчитать планируемую численность бригады для выполнения строительно-монтажных работ на сумму 2000 тыс. руб. за двадцать рабочих дней при трехсменной работе, если планируемая выработка равняется 8 тыс.руб. в день на одного рабочего.

#### **Задача № 3**

Рассчитать планируемую продолжительность выполнения строительно-монтажных работ при следующих исходных данных: объем работ 4000 тыс. руб., количество человек в бригаде – 10, работа производится в две смены и выработка на одного рабочего в день – 6 тыс.руб.

### **3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Устный опрос по теме практического занятия. Тестирование. Решение практических задач

### **3.7.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия

## **3.8 Практическое занятие №8 (4 часа).**

**Тема:** Методы управления

### **3.8.1 Задание для работы:**

**Вопросы для устного ответа:**

1. Административные методы управления: организационное и оперативно-распорядительное воздействие
2. Основные функции управления и их классификация

### **Тесты**

Управление – это:

- а) целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей;
- б) специфический вид деятельности по определению целей организации,
- в) деятельность людей;
- г) процесс воздействия на окружающих.

Под субъектом управления понимается:

- а) физическое лицо;
- б) юридическое лицо;
- в) физическое и юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие;
- г) сотрудник организации.

Под объектом управления понимается:

- а) физические и юридические лица;
- б) социальные службы;
- в) социально-экономические системы;
- г) руководитель организации.

Что является предметом исследования теории управления?

- а) законы;
- б) закономерности;
- в) методы;
- г) деятельность управленческих структур.

Какую функцию выполняет теория управления?

- а) гносеологическую;
- б) методологическую;
- в) прикладную;
- г) познавательную.

Совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов называется:

- а) процессом управления;
- б) методологией теории управления;
- целью теории управления;
- в) закономерностями теории управления;
- г) целью теории управления.

Какие подходы выделяют к определению теории управления?

- а) бихевиористический, количественный;
- б) ситуационный, деятельный;
- в) целеполагающий, управленческий;
- г) познавательный, целенаправленный.

8. В период правления какого императора произошла 3 управленческая революция?

- а) Цезаря;
- б) Навуходоносора II;
- в) Петра I;
- г) Александра I.

9. Как называют 5 управленческую революцию?

- а) бюрократической;
- б) демократической;
- в) капиталистической;
- г) управленческой.

10. Данный автор первый предложил создать рабочим благоприятные условия труда и отдыха:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Р. Оуэн;
- в) Д. МакГрегор;
- г) А. Маслоу.

11. Какие школы сложились в зарубежной науке?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа психологии;
- г) школа науки управления;

12. Кто был основоположником школы научного управления?

- а) Р. Оуэн;
- б) Д. МакГрегор;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Ф. Герцберг.

13. Кто был последователем идей Тейлора?

- а) Р. Оуэн;
- б) Ф. Герцберг;
- в) Г. Форд;
- г) Д. МакГрегор.

14. Кто был основоположником административной школы?

- а) Г. Форд;
- б) Р. Оуэн;
- в) А. Файоль;
- г) Ф. Тейлор.

15. Кто является представителем концепции рациональной бюрократии?

- а) А. Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Э. Мэйо;
- г) Г. Форд.

16. Кто является основоположником школы психологии?

- а) А. Файоль;
  - б) М. Вебер;
  - в) Э. Мэйо;
  - г) Г. Форд.
17. Кто предложил пирамиду потребностей?
- а) Д. МакГрегор;
  - б) А. Маслоу;
  - в) Ф. Герцберг;
  - г) Д. МакКлеланд.
18. Как называется теория потребностей Д. МакГрегора?
- а) «Х» и «Y»
  - б) «X» и «Z»
  - в) «Y» и «Z»
  - г) «A» и «E».
19. Кто является основателем российской науки управления?
- а) Витке;
  - б) Богданов;
  - в) Никонов;
  - г) Сафронов.
20. В немецкой модели управления ориентация фирмы на достижение стратегических результатов с учетом возможностей фирмы и конкретной хозяйственной ситуации получила название:
- а) управление по результатам;
  - б) управление по целям;
  - в) управление, направленное на результат;
  - г) целенаправленное управление.
21. Принцип «человеческого капитала» в японской модели управления выдвигает на первый план:
- а) возможность проявить и развить свои способности, получить от работы удовольствие;
  - б) возможность продвижения по карьерной лестнице;
  - в) возможность получения больших доходов;
  - г) возможность принадлежать конкретной корпорации.
22. С какой целью создаются кружки качества в японской модели управления?
- а) развить способности к управлению и контролю у рабочих путем самообразования;
  - б) повысить моральный дух и сделать рабочее место главным звеном
  - в) повысить экономический уровень корпорации;
  - г) улучшить качество выпускаемой продукции.
23. Способ отбора персонала в японских компаниях:
- а) в процессе обучения;
  - б) переманивание персонала с других компаний;
  - в) реклама своего предприятия;
  - г) применение внешнего источника найма персонала.
24. От чего зависит содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления?
- а) от типа организаций;
  - б) от размеров и сферы деятельности организации;
  - в) от роли внутри организации;
  - г) от стиля управления.
25. Какой вид классификации функций является правильным?
- а) планирование, организация, мотивация, контроль, координация;
  - б) организация, планирование, мотивация, контроль, координация; в) планирование, организация, мотивация, координация, контроль;

г) ни одна классификация не является верной.

26. Основные принципы планирования:

- а) системность, комплексность;
- б) нормативность, количественность;
- в) административность, ситуационность;
- г) целенаправленность, управляемость.

27. Организация управленческих процессов подразделяется на:

- а) основные, вспомогательные;
- б) основные, обслуживающие; в) основные, вспомогательные, обслуживающие;
- г) основные, дополнительные, внутренние.

28. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации называется:

- а) мотивацией;
- б) стимулированием;
- в) побуждением;
- г) управлением.

29. Теория МакКлеланда рассматривает три потребности мотивирующего человека:

- а) потребность в пище, безопасности, самовыражении;
- б) потребности в безопасности, успехе, власти;
- в) потребность в успехе, причастности, власти;
- г) потребность в жилище, уважении и социуме.

30. В теории потребностей Герцберга они делятся на потребности:

- а) мотивации и гигиены;
- б) мотивации и власти;
- в) гигиены и власти;
- г) в социуме и уважении.