

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

**Методические рекомендации для  
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**Б1.В.ДВ.01.02 Управление организацией (предприятием)**

**Направление подготовки 38.03.01 Экономика**

**Профиль образовательной программы Бухгалтерский учет, анализ и аудит**

**Форма обучения очная**

# 1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## 1.1 Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п.	Наименование темы	Общий объем часов по видам самостоятельной работы				
		подготовка курсового проекта (работы)	подготовка реферата/ эссе	индивидуал ьные домашние задания (ИДЗ)	самостояте льное изучение вопросов (СИБ)	подготовка к занятиям (ПкЗ)
1	2	3	4	5	6	7
1	<b>Тема 1</b> Сущность управления организацией				2	3
2	<b>Тема 2</b> Содержание и виды управления организацией				1	3
3	<b>Тема 3</b> Управление производством				1	3
4	<b>Тема 4</b> Расположение промышленных и сервисных организаций				2	4
5	<b>Тема 5</b> Производственная мощность и её использование				1	4
6	<b>Тема 6</b> Прогнозирование спроса				1	4
7	<b>Тема 7</b> Управление цепочкой снабжения и материальным потоком				1	4
8	<b>Тема 8</b> Управление запасами.				1	3
9	<b>Тема 9</b> Организация и оплата труда				1	3
10	<b>Тема 10</b> Текущее планирование				1	3
11	<b>Тема 11</b> Календарное планирование в управлении производством				1	3
12	<b>Тема 12</b> Тактика краткосрочного планирования				1	3
13	<b>Тема 13</b> Техническое обслуживание производства				1	3
14	<b>Тема 14</b> Всеобщее управление качеством				1	3
15	<b>Тема 15</b> Эффективность производства				1	3
16	<b>Тема 16</b>				1	3

	Организация и совершенствование технического и информационного обслуживания производства.					
17	<b>Тема 17</b> Управление инновациями				1	3
18	<b>Тема 18</b> Об устойчивой конкурентоспособности				1	3
19	Курсовое проектирование	28			20	58

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ (ПРОЕКТА)

### 2.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта).

2.1. Систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний по производственному менеджменту, и применение этих знаний в практической деятельности.

2.2. развитие навыков самостоятельной работы с отчетной, статистической документацией, методическими и нормативными материалами

2.3. овладение методикой исследования и анализа при решении разрабатываемых в работе вопросов

2.4. развитие навыков формулирования и обоснования решений поставленных задач

### 2.2 Порядок и сроки выполнения курсовой работы (проекта).

Первым этапом выполнения работы является выбор темы. Тему курсовой работы студент выбирает из предлагаемой тематики по последней цифре номера его зачетной книжки. Так, если номер зачетной книжки 13-36, то студент выбирает 6, 16, 26, 36 или 46 тему. Причем работа по одной теме несколькими студентами не допускается.

При выборе темы следует учитывать уровень теоретической подготовки студента, имеющиеся у него возможности доступа к специальной статистике, сложившийся интерес к определенному виду профессиональной деятельности в будущем.

После того, как выбрана и согласована с научным руководителем тема курсовой работы, следует подобрать соответствующую литературу. Литература, необходимая для выполнения курсовой работы, подбирается студентами самостоятельно. Список литературы должен содержать **не менее 15 источников**. Среди них:

- учебники и учебные пособия по дисциплине;
- монографии и научные статьи в периодических изданиях (экономических журналах и газетах);
- статистические сборники и справочники;
- законодательные и нормативные акты Российской Федерации;
- энциклопедии и экономические словари;
- Интернет-источники.

К сбору фактического и статистического материала необходимо подойти внимательно, использовать только те данные, которые имеют прямое отношение к теме. Для актуализации содержания курсовой работы необходимо использовать источники, срок давности которых составляет не более пяти лет к моменту написания работы. В порядке исключения по согласованию с руководителем могут использоваться и ранее изданные литературные источники. Необходимо также иметь в виду, что важно обязательно использовать статьи из экономических журналов и газет, где отражается современный этап развития экономической мысли, текущее состояние экономики,

приводится новый статистический материал. Курсовая работа, в которой не используется периодическая печать, считается выполненной на слабом уровне даже, если тему удастся раскрыть.

Составление плана курсового исследования – самый ответственный этап. План – это структурная разработка курсовой работы. При этом все вопросы в плане должны быть логически связаны, и в целом давать ответ на решение поставленной проблемы.

Структура курсовой работы должна состоять из следующих разделов:

- введение (1-2 стр.);
- основная часть (2-3 главы);
- заключение (2-3 стр.);
- список использованной литературы;
- приложения (если они имеются).

План курсовой утверждается ее руководителем.

### **2.3 Структура курсовой работы (проекта):**

#### **Титульный лист**

Курсовая работа открывается титульным листом (Приложение 1). Титульный лист содержит:

- название университета, факультета, на котором учится студент;
- название кафедры, на которой выполнена работа;
- название дисциплины, по которой написана работа;
- фамилию и инициалы студента;
- номер группы, специальность (направление) и форму обучения;
- фамилию, инициалы и академические звания преподавателя – руководителя курсовой работы;
- название города, в котором находится вуз, а также где и когда написана работа.

#### **Оглавление**

Располагается следом за титульным листом, включает в себя названия разделов (глав) и подразделов (подразделов) курсовой работы с указанием страниц, на которых они расположены или начинаются. Курсовая работа должна включать Введение, Основную часть, Заключение и Список использованной литературы. Основная часть, как правило, разбивается на две или три части (главы), каждая из которых, в свою очередь, может быть разбита на два или три подраздела (параграфа). В курсовых работах вместо глав и параграфов могут быть выделены вопросы, пункты. Пример оглавления представлен в Приложении 2.

Заголовки разделов и подразделов должны четко и кратко отражать содержание разделов и подразделов. Желательно, чтобы оглавление не было чрезмерно большим, помещалось на одной странице. Для этого его печатают, при необходимости, не через полтора, как весь текст, а через один интервал. Текст должен соответствовать оглавлению, как по содержанию, так и по форме. Введение, отдельные главы и Заключение всегда в самом тексте начинаются с новой страницы, а подразделы – продолжают на той, где закончился предыдущий. Первый подраздел (параграф) начинается сразу за формулировкой названия раздела (главы). Названия подразделов в тексте должны соответствовать аналогичным названиям в оглавлении, но при этом названия отдельных разделов не должны совпадать с общим названием работы (то есть с ее темой).

На последующих страницах излагается текст работы. В полном соответствии с оглавлением в нем должны быть выделены и названы основные структурные части работы: введение, разделы и подразделы, заключение, список использованной литературы, приложения.

### **Введение**

Во введении надо обосновать актуальность своей темы, дать критический обзор прочитанной литературы, указать, какие стороны проблемы решены наукой, а какие продолжают оставаться дискуссионными, сформулировать поставленные перед собой задачи. Во введении дается обоснование структуры работы, почему взят за основу такой, а не другой план.

Таким образом, введение должно включать в себя:

- определение темы работы;
- обоснование выбора темы, характеристику ее теоретической разработки; определение ее актуальности и значимости для науки и практики;
- обзор литературы по данной теме;
- определение границ исследования (предмет, объект, хронологические и (или) географические рамки);
- определение основной цели работы и подчиненных ей более частных задач;
- определение теоретических основ и базового метода исследования.

Объем Введения, как правило, должен составлять примерно не более одной десятой части от общего объема работы.

Обзор литературы разделяется на обзор первоисточников и обзор вторичисточников (или собственно литературы). Под первыми понимаются тексты, которые являются объектом исследования. К ним относятся тексты, принадлежащие перу исследуемого автора, исторические документы, законодательные и иные нормативные акты, статистические сборники и т.п. К вторичисточникам относятся тексты, которые используются в работе, но не являются объектом исследования. Как правило, к ним относят исследования, проведенные по данной проблеме, либо сопряженные с ними. Необходимо обратить внимание на то, что обзор источников – это не краткая характеристика того, что в них изложено, а анализ тех моментов, которые соответствуют теме курсовой. Обзор источников должен содержать подробную классификацию источников, а также описание методов их выявления, отбора и использования.

#### **Аналитическая (основная часть)**

За введением следует основная часть, в которой также можно выделить стандартные подразделения. Обычно работа делится на теоретическую и практическую части. В теоретической части излагаются и анализируются наиболее общие положения, касающиеся данной темы; в практической части рассматривается конкретный текстовый или эмпирический материал.

Аналитическая часть составляет основное содержание курсовой работы. Здесь формулируются вопросы, ставятся задачи, проводится анализ, приводятся аргументы, иллюстрации теоретических положений и т.п. В аналитической части обычно раскрывается сущность проблемы, т.е. природа и назначение экономического явления, обозначаются способы его измерения, показываются различные формы, в которых данное явление существует в жизни, рассматриваются социально-экономические последствия, которые оно вызывает. Особый интерес представляют различные подходы в исследовании экономических явлений и трактовки (определения) их сущности, причин и следствий.

Необходимо, чтобы все разделы и подразделы были примерно соразмерны друг другу, как по структурному делению, так и по объему. В конце каждого раздела основной части можно сделать краткие выводы. Все разделы курсовой должны быть соединены друг с другом последовательностью текста, связаны общим смыслом.

#### **Правила оформления цитат**

Текст цитаты заключается в кавычки и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания.

Цитирование должно быть полным, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента и без искажений смысла. Пропуск слов, предложений, абзацев при цитировании допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска.

Каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

При самостоятельном выделении каких-либо слов в цитате после него в скобках об этом делается пояснение.

*Например:*

(курсив мой. – Е.Г.), (подчеркнуто мною. – Е.Г.), (разрядка наша. – Е.Г.).

Инициалы автора работы ставятся и после иных пояснений, введенных в текст цитаты.

*Например:*

«Они (ученые. – Е.Г.) особое внимание обращают на экономические последствия инфляции».

### **Правила оформления ссылок**

Все упоминаемые или цитируемые в тексте произведения, приведенные цифровые материалы должны иметь библиографические ссылки. При этом существует два способа оформления ссылок.

При первом способе список использованных источников нумеруется. После завершения цитаты открывается квадратная скобка, в которой сначала указывается номер источника (арабскими цифрами) в списке литературы курсовой работы, затем – буква «с» с точкой, после чего – указывается страница в источнике, на которой располагается цитируемый отрывок. Этот способ является более экономичным.

*Пример:* Необходимость установления системы взаимосвязанных цен на продукцию сельского хозяйства отмечал Э. Сагайдак [15, с 65].

Если необходимо сослаться на несколько работ, в квадратных скобках указываются порядковые номера этих работ, под которыми они стоят в списке используемой литературы.

*Пример:* Ряд экономистов [18], [22], [24] разделяют указанную точку зрения.

Второй способ является более распространенным. Описание произведений печати в подстрочной ссылке несколько отличается от принятого для списка используемой литературы - включает минимум библиографических данных, опускаются некоторые разделительные знаки; ниже приводятся правила оформления подстрочных ссылок.

При ссылке на книгу не указываются сведения об издании и издательство. При этом сноски оформляются внизу страницы, на которой расположена цитата. Для этого в конце цитаты ставится цифра, обозначающая порядковый номер цитаты на данной странице. Внизу страницы под чертой, отделяющей сноску от текста, этот номер повторяется и за ним следует название книги, из которой взята цитата, и через точку-тире, - номер цитируемой страницы. Все сноски и подстрочные пояснения печатаются через один интервал.

*Пример:*

---

<sup>1</sup> Чаянов А.В. Крестьянское хозяйство. М., 1989. С. 10.

<sup>2</sup> Барр Р. Политическая экономия. Т. 1. М.: Международные отношения, 1995. С.56.

Если на одной и той же странице цитируется одна и та же книга, во второй сноске можно не повторять полностью ее название, а ограничиться следующим:

---

<sup>2</sup> Там же. С.78.

Для книг на иностранных языках «Там же» заменяется словом «Ibid.».

Если та же книга цитируется в следующий раз не на той же странице, то указывается ее автор, а вместо названия пишется «Указ.соч.».

*Например:*

---

<sup>1</sup> Барр Р. Указ. соч. С.96.

Для книг на иностранных языках «Указ.соч.» заменяется словами «Op.cit.».

Если текст цитируется не по первоисточнику, а по другому изданию или по иному документу, то ссылку следует начинать словами: «Cит. по:».

Когда от текста, к которому относится ссылка, нельзя совершить плавный логический переход к ссылке, поскольку из текста неясна логическая связь между ними, то пользуются начальными словами «См.:», «См. об этом:».

Когда надо подчеркнуть, что источник, на который делается ссылка, - лишь один из многих, где подтверждается или высказывается, или иллюстрируется положение основного текста, то в таких случаях используются слова «См., например:», «См., в частности».

Когда нужно показать, что ссылка представляет дополнительную литературу, указывают «См. также:». Когда ссылка приводится для сравнения, поясняют «Ср.:». чтобы указать, что в ссылке работа более подробно освещает затронутый предмет, пишут «Об этом подробнее см.:».

### **Правила оформления таблиц**

В таблице не должно быть ни одной лишней линии, не должно быть ни одной пустой клетки: если данные равны нулю, ставится знак « - » (прочерк), если данные неизвестны, делается запись «сведений нет» или ставится знак «...» (троеточие).

Таблицы нумеруются двойной записью, сквозной для данного раздела, располагая с левой стороны листа. Заголовки граф и строк следует писать с прописной буквы, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельные значения. В конце заголовка и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Таблицы слева, справа, сверху и снизу ограничиваются линиями.

Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Шапка таблицы должна быть отделена линией от остальной части таблицы.

Высота строк таблицы должна быть не менее 8 мм.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости — в приложении к работе.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа (альбомная ориентация).

Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение размещается на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят.

*Например:*

Таблица 2.2 — Динамика урожайности зерновых культур

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.
1	2	3	4

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4

Если в большинстве граф таблицы приведены показатели, выраженные в одних и тех же единицах (например, в центнерах, рублях), но имеются строки с показателями, выраженными в других единицах (например, в тоннах), то над таблицей после ее заголовка следует писать наименование преобладающего показателя и обозначение его величины.

Если числовые значения величин в графах таблицы выражены в разных единицах величины, их обозначения указываются в подзаголовке каждой графы или строки. Отдельной графы для единиц измерения выделять не следует.

Цифры в графах таблиц должны проставляться так, чтобы разряды чисел во всей графе были расположены один под другим, если они относятся к одному показателю. В одной графе должно быть соблюдено одинаковое количество десятичных знаков для всех значений величины.

Если необходимо пояснить отдельные данные, приведенные в работе, то эти данные следует обозначить надстрочными знаками сноски. Сноски в тексте располагают с абзацного отступа в конце страницы, на которой они обозначены, и отделяют от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны, а к данным, расположенным в таблице, в конце таблицы, над линией, обозначающей окончание таблицы.

Знак сноски ставят непосредственно после того слова, числа, символа, предложения, к которым дается пояснение, и перед текстом пояснения в виде цифры или звездочки (\*). Применять более четырех звездочек не рекомендуется. Если данные взяты из какого-то источника, то под таблицей надо писать:

*Источник данных:* Российская Федерация в 2017 году: Статистический сборник. - М., 2017. - С. 26.

### Правила оформления формул

Формулы обязательно должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записываются на уровне формулы справа в круглых скобках.

*Например:*

Индивидуальный индекс цен исчисляют по формуле:

$$I_p = \frac{P_i}{P_0} \quad (1)$$

где  $P_i$  - цена в отчетном периоде;

$P_0$  - цена в базисном периоде.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например: «Согласно формуле (1):  $f$ ».

Допускается нумерация формул в пределах раздела и порядкового номера формулы, разделенной точкой, например (3.1).

Порядок изложения математических уравнений такой же, как и формул.

### Правила оформления иллюстраций и приложений



Иллюстрации могут быть расположены как по тексту работы, так и в конце ее. За исключением иллюстраций приложений, нумеруются арабскими двойными цифрами сквозной нумерацией в пределах раздела.

Все схемы, графики, диаграммы, картограммы оформляются как рисунки. Графики можно оформлять любым цветом.

*Например:*

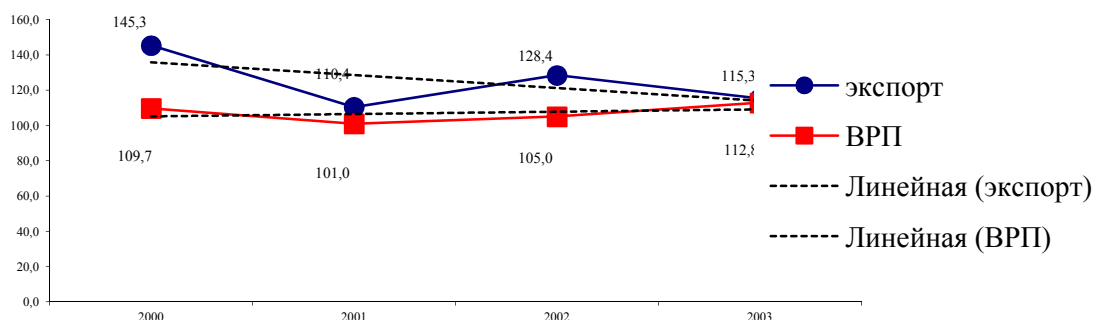


Рисунок 2.1 - Динамика изменения ВРП и экспорта Оренбургской области в 2000-2003 гг. (в сопоставимых ценах; в процентах к предыдущему году).

Заключение содержит общие выводы по всей работе. Это итог всей проделанной работы. В Заключении необходимо суммировать все выводы, которые сделаны в работе, а также определить направления для дальнейших исследований в данной сфере. Они не должны дублировать выводы, сделанные в конце каждой главы. Его объем, как правило, составляет одну двадцатую часть общего объема работы.

#### **Список источников и литературы**

Список использованной литературы приводится в конце работы. Он должен быть правильно оформлен в соответствии с требованиями ГОСТа. Необходимо соблюдать последовательность в расположении публикаций, библиографическое описание книг и статей должно быть точным и полным, следует правильно применять разделительные знаки (при составлении библиографии студенты консультируются как с научным руководителем, так и с библиографами научных библиотек). Список литературных источников должен быть пронумерован.

Список литературы должен включать не менее 15 источников. При этом он может содержать больше источников, чем указано в тексте работы (но не меньше этого). Источники, на которые сделаны ссылки в тексте работы, должны быть в обязательном порядке включены в список литературы. Каждый источник, использованный при написании курсовой работы, должен быть соответствующим образом описан. В это описание должны входить:

- фамилия, инициалы автора (авторов), полное название работы (с подзаголовками, которые могут идти после запятой, через точки, после двоеточия, в скобках и т.п.);
- после косой черты – данные о переводчике (если это перевод) или о редакторе (если книга написана группой авторов), данные о числе томов (отдельно опубликованных частей, если таковые имеются);
- после точки – название города, в котором издана книга;
- после двоеточия – название издательства, которое выпустило книгу;
- после запятой – год издания, а затем – полный объем страниц.

*Например:*

Барр Р. Политическая экономия: В 2-х тт. Т. 1. / Пер. с фр. А.Б. Воронова и др. М.: Международные отношения, 1995.

Если не указывается издательство, то каждая часть описания книги должна отделяться от предыдущей точкой и запятой. В этом случае оформление книг будет следующим:

Барр Р. Политическая экономия: В 2-х тт. Т. 1. / Пер. с фр. А.Б. Воронова и др. М., 1995.

Для целого ряда городов, в которых издается особенно много книг, приняты специальные сокращения.

Если использованная работа опубликована в сборнике, журнале или газете, то после названия работы ставятся две наклонных черты, после чего указываются полное название издания, после точки – год его издания, после еще одной точки – номер выпуска (для газет вместо номера выпуска возможно указание на дату).

*Например:*

Зотова Е.С. Экономическая теория сегодня: состояние и пути развития // Вестник МГУ. Серия 6. Экономика. 2018. № 4.

Куликов В. К вопросу об инфляции в России // Известия. 2017. 23 марта.

Существует несколько способов построения списка литературы. В алфавитном списке все книги, соответственно, располагаются по месту их первой буквы в кириллице и латинице. В списке по видам изданий – сначала располагаются официальные документы, потом архивные материалы, потом опубликованные первоисточники (сначала монографические, потом из периодики), потом исследовательские (также сначала монографические, потом из периодики). В списке по характеру содержания – сначала располагают общие (классические) работы, потом более частные.

### **Приложения**

Иногда к работам прилагаются приложения, на которые делаются ссылки в тексте. Приложение оформляют как продолжение текста в конце работы. В него обычно входят различные таблицы, графики и т.п. Приложения помещают после списка использованных источников и литературы в порядке их упоминания в тексте. Каждое приложение следует начинать с новой страницы. Приложение не входит в общий объем работы, поэтому можно перенести таблицы и графики из текста курсовой в приложение, если объем работы оказывается чрезмерным.

В тексте на все приложения должна быть ссылка. Приложения располагают в порядке ссылок на них. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения, а под ним в скобках пишут слово «справочное» или «рекомендуемое». Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначаются заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Е, З, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв J и O.

В случае полного использования букв русского и латинского алфавита допускается обозначать приложения арабскими цифрами. Например, «Приложение А», «Приложение 1».

Приложения выполняются на листах формата А4. Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц. Все приложения должны быть перечислены в содержании работы с указанием их номеров и заголовков.

## **2.4 Требования к оформлению курсовой работы (проекта).**

Курсовая работа должна быть изложена грамотно, самостоятельно, логично. Научный аппарат правильно оформлен.

Объем курсовой работы – 30-35 машинописных страниц формата А4 (210х297 мм) или близкого к нему формата (от 203х288 до 210х297 мм), на одной стороне листа. Печатать следует через 1,5 интервала 14 форматом шрифта. При компьютерном наборе используется «основной» или «обычный текст» шрифт «TimesNewRoman». Для печати используются чернила черного цвета. Размер отступа от левого края – 3 см, правого – 1 см, верхнего и нижнего – по 2 см. Размерные показатели: в одной строке должно быть 60 - 65 знаков, пробел считается за знак; на одной странице сплошного текста должно быть 28 - 30 строк. Все страницы работы, кроме титульного листа, нумеруются, а каждый раздел курсовой в тексте – озаглавляется. Все листы курсовой работы должны быть сброшюрованы таким образом, чтобы исключалось их произвольное выпадение или изъятие.

#### **Требования к расположению текста**

- заголовки отделяются от текста сверху и снизу тремя интервалами и пишутся прописными буквами в центре страницы, не подчеркивая; переносы слов в заголовках не допускаются;

- точка после заголовка не ставится; если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой;

- абзацный отступ должен быть равен 5 знакам;

- нумерация страниц должна быть без пропусков, без повторений и без литерных добавлений (например, 20а, 20б и т.п.);

- номер страницы ставится справа в нижней части листа арабскими цифрами, начиная со второй страницы. Титульный лист не нумеруется, но считается.

- каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа (страницы); разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами без точек и записанные с абзацного отступа; подразделы оформляются на той же странице и должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела; номер подраздела состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой (1.1, 1.2 и т.п.).

## **2.5 Критерии оценки:**

### **Отзыв на курсовую работу и допуск к защите**

Курсовая работа сдается на отзыв (проверку), как правило, не позднее, чем за месяц до ее защиты. Отзыв дает научный руководитель курсовой работы в срок до двух недель после сдачи. В письменном отзыве указываются положительные стороны и недостатки курсовой работы, даются рекомендации для возможного продолжения исследования в будущем, дается заключение о допуске к защите.

Если курсовая работа не допускается к защите, студент должен ее доработать с учетом сделанных замечаний и повторно представить руководителю вместе с отзывом и прежним вариантом работы.

### **Защита и оценка курсовой работы**

Форму защиты курсовой работы определяет ее руководитель. Оценку «отлично» получает студент, который показал глубокие знания темы, творчески использовал их при анализе современного состояния проблемы, сумел обобщить фактический материал, сделал оригинальные выводы и предложения. Эта работа может быть рекомендована для подготовки доклада или сообщения на студенческой конференции.

Оценку «хорошо» получает студент, который показал полное знание материала, всесторонне осветил вопросы темы, но не в полной мере проявил творческий поиск в исследовании.

Оценку «удовлетворительно» получает студент, раскрывший основные вопросы избранной темы, но испытывающий затруднения в увязывании теоретического материала с данными практики, а также допустившие неточности в содержании работы.

Работа, не соответствующая данным критериям, подлежит переработке и повторной защите. Работа, являющаяся плагиатом, снимается с защиты, о чем преподаватель ставит в известность заведующего кафедрой и декана факультета.

## **2.6 Рекомендованная литература.**

### **2.6.1 Основная литература:**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 254 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ЭБС «ЮРАЙТ».

2. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 431 с. — (Бакалавр. Академический курс) - ЭБС «ЮРАЙТ».

### **2.6.2 Дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины**

1. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджан. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 202 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ЭБС «ЮРАЙТ».

2. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева [и др.]; под ред. Л. С. Леонтьевой. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 287 с. — (Бакалавр. Академический курс). - ЭБС «ЮРАЙТ».

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ**

### **3.1 Права и обязанности менеджера по организации и управлению производством.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Для выполнения возложенных на него функций менеджер обязан:

- Планировать предпринимательскую деятельность исходя из стратегических целей деятельности предприятия.
- Осуществлять управление коммерческой или предпринимательской деятельностью предприятия, которая направлена на удовлетворение нужд потребителей, а также получение прибыли благодаря стабильному функционированию, поддержанию деловой репутации в соответствии с выделенными ресурсами и предоставленными полномочиями.
- Производить анализ и решать организационно-технические, кадровые, экономические и социально-психологические проблемы предприятия с целью стимулирования производства, повышения конкурентоспособности и качества товаров и услуг, увеличения объема сбыта продукции, эффективного и экономного использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов.
- Осуществлять подбор и расстановку кадров, стимулирование и оценку качества их труда, мотивацию их профессионального развития.
- Контролировать и реализовывать бизнес-планы и коммерческие условия заключаемых договоров, соглашений и контрактов, а также оценивать степень возможного риска.
- Создавать связи с деловыми партнерами, расширять внешние связи и обмен опытом, систему сбора необходимой информации.
- Принимать участие в разработке инвестиционной и инновационной деятельности, рекламной стратегии, связанной с развитием предпринимательской деятельности.

- Проводить анализ спроса на производимую продукцию или услуги, мотивацию и прогноз сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей.
- Обеспечивать рост конкурентоспособности, прибыльности, качества товаров и услуг.
- Обеспечивать повышение эффективности труда на предприятии.
- Координировать деятельность определенного направления (участка), анализировать ее эффективность.
- Руководить сотрудниками, находящимися в его подчинении.
- Принимать решения по более рациональному использованию выделенных ресурсов.
- Привлекать к решению задач экспертов и консультантов по различным вопросам (техническим, правовым и финансовым).

Менеджер вправе:

Выносить на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности предприятия только по находящимся в его компетенции вопросам.

Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, которые касаются его деятельности.

Визировать и подписывать документы только в рамках своей компетенции.

Сообщать вышестоящему руководителю обо всех выявленных в процессе выполнения своих должностных обязанностей недостатках в работе предприятия (или его структурных подразделений) и вносить собственные предложения по их устранению.

Требовать от администрации предприятия помощи в выполнении своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией и осуществлении прав.

Выносить на рассмотрение директора предприятия:

- представления о назначении, освобождении от занимаемых должностей и перемещении подчиненных ему работников;
- предложения о наложении взысканий тех сотрудников, которые нарушают трудовую и производственную дисциплину, о поощрении лучших работников.

### **3.2 Экономическое значение и пути сокращения длительности производственного цикла.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В интересах экономии оборотных средств и ускорения их оборачиваемости необходимо сократить длительность производственного цикла, что достигается уменьшением времени рабочего периода и перерывов в производственном процессе. Это обеспечивается двумя путями:

- а) совершенствованием техники и технологии,
- б) повышением уровня организации производства.

Технологическое время и время перерывов может быть значительно сокращено в результате совершенствования конструкций выпускаемой продукции, повышения уровня ее технологичности, внедрения наиболее рациональных высокоэффективных технологических процессов, повышения уровня механизации и автоматизации производства, применения робототехники. Сокращение трудоемкости технологических операций достигается на основе использования более совершенного инструмента, замены металла пластмассами, применения эффективной специальной и универсальной оснастки, использования ПЭВМ, позволяющих выбирать оптимальные режимы обработки деталей.

Прямоточность состоит в обеспечении кратчайшего пути прохождения предметов труда по всем стадиям и операциям производственного процесса. Она требует исключения возвратных движений деталей в процессе их обработки, сокращения транспортных маршрутов. Это достигается, прежде всего, рациональным расположением зданий и сооружений на территории предприятия, технологического оборудования в цехах и на

участках в соответствии с ходом технологического процесса. Наиболее полно прямоточность реализуется при поточной организации производства.

Автоматичность предполагает автоматизацию производственных процессов, обеспечивающую увеличение объемов производства, сокращению затрат живого труда, замену ручного труда интеллектуальным трудом операторов и наладчиков, исключение ручного труда на вредных работах, повышение качества выполняемых работ. Особа важна автоматизация обслуживающих процессов.

Гибкость – это мобильный переход на выпуск другой или новой продукции при освоении производства. Она обеспечивает сокращение рабочего времени и затрат на переналадку оборудования при выпуске деталей и изделий широкой номенклатуры.

Электронизация (компьютеризация) предполагает использование быстродействующих электронно-вычислительных машин различных классов и совершенствование средств общения человека с ними.

Правильное использование перечисленных выше принципов с учетом методов организации производства обеспечивает сокращение продолжительности производственного процесса и повышение его эффективности.

### **3.3 Формы организации производства. Типы производства и их характеристики.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Различают три основные формы организации производства:

- Специализация
- Кооперирование
- Комбинирование

Специализация — сосредоточение деятельности на относительно узком секторе, специальном направлении, отдельных технологических процессах и операциях или видах выпускаемой продукции. Специализация производства в промышленности реализована в трех основных формах: предметной, подетальной и технологической.

Кооперирование — это форма организации производства, при которой осуществляется установление и использование сравнительно устойчивых и долговременных производственных и управленческих связей между предприятиями, организациями и другими структурами, каждая из которых специализируется на производстве отдельных составных частей целого или выполнении отдельного вида работ (услуг).

Комбинирование производства — одна из форм организации производства, основанная на соединении принципиально разных технологических процессов (например, на металлургическом комбинате применяются литейные, химические и прокатные технологии) на одном крупном предприятии.

Тип производства представляет собой комплексную характеристику технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью, стабильностью и объемом выпуска продукции. Различают три типа производства: единичное, серийное, массовое.

#### Единичное производство

Единичное производство характеризуется широким ассортиментом продукции и малым объемом выпуска одинаковых изделий, зачастую не повторяющихся. Особенности этого типа производства заключаются в том, что рабочие места не имеют глубокой специализации, применяются универсальное оборудование и технологическая оснастка, большая часть рабочих имеет высокую квалификацию, значительный объем ручных сборочных и доводочных операций, здесь высокая трудоемкость изделий и длительный производственный цикл их изготовления, значительный объем незавершенного производства.

Разнообразная номенклатура делает единичное производство более мобильным и приспособленным к условиям колебания спроса на готовую продукцию.

Единичное производство характерно для станкостроения, судостроения, производства крупных гидротурбин, прокатных станов и другого уникального оборудования. Разновидностью единичного производства является индивидуальное производство.

#### Серийное производство

Серийное производство характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры продукции партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени. В зависимости от размера серии различают мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное производства. Особенности организации серийного производства заключаются в том, что удастся специализировать рабочие места для выполнения нескольких подобных технологических операций, наряду с универсальным применять специальное оборудование и технологическую оснастку, широко применять труд рабочих средней квалификации, эффективно использовать оборудование и производственные площади, снизить, по сравнению с единичным производством, расходы на заработную плату.

#### Массовое производство

Массовое производство характеризуется изготовлением ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах в течение относительно продолжительного периода времени. Массовое производство - высшая форма специализации производства, позволяющая сосредоточивать на предприятии выпуск одного или нескольких типов одноименных изделий. Непременным условием массового производства является высокий уровень стандартизации и унификации при конструировании деталей, узлов и агрегатов.

### **3.4 Методы организации производственных процессов.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Методы организации производственного процесса можно разделить на три вида: единичные, партионные и поточные. На выбор методов организации производства влияют следующие факторы: номенклатура и масштабы выпускаемой продукции, периодичность выпуска продукции, трудоемкость и характер технологической обработки продукции. Выбор и условия применения метода зависят от типа производства.

При единичном методе организации производства выпуск продукции осуществляется единичными экземплярами изделий или небольшими неповторяющимися партиями. Применяется при изготовлении сложного оборудования (прокатные станы, турбины), специальной оснастки для условий единичного, мелкосерийного и опытного производства.

Характеризуется широкой номенклатурой продукции, использованием универсального оборудования, рабочих высокой квалификации с широкой специализацией, сложной системой организации материально-технического обеспечения, высокими затратами на производство и реализацию продукции.

При партионном методе организации производственного процесса изготовление продукции осуществляется партиями, номенклатура выпускаемой продукции ограничена, обрабатывается одновременно продукция нескольких наименований, за рабочим местом закрепляется выполнение нескольких операций, наряду со специализированным широко применяется универсальное оборудование, характерно использование кадров широкой специализации с высокой квалификацией.

Наибольшее распространение партионные методы организации получили в серийном и мелкосерийном производствах. Частая смена номенклатуры изготавливаемой

продукции и связанная с этим переналадка оборудования, большие запасы незавершенного производства ухудшают финансово-экономические результаты деятельности предприятия.

Направлением повышения эффективности партионного метода считается внедрение гибких автоматизированных производств на основе гибких производственных систем. Гибкая производственная система обладает свойствами автоматизированной переналадки в установленных пределах значений характеристик выпускаемых изделий. Но внедрение гибких автоматизированных производств требует значительных единовременных затрат. Поэтому принятие решения о внедрении таких систем требует тщательного обоснования экономической целесообразности их использования в конкретных производственных условиях.

При поточном методе масштабы выпускаемой продукции велики, ее выпуск осуществляется ограниченной номенклатурой с заданной периодичностью, производственный процесс разделен на операции с четкой специализацией рабочих мест на выполнение определенных технологических операций, параллельным выполнением операций на всех рабочих местах.

Основной структурной единицей поточного производства является поточная линия, представляющая собой совокупность рабочих мест, расположенных по ходу технологического процесса и связанных между собой специальными видами межоперационных транспортных средств. Наиболее часто применяются приводные транспортные средства — конвейеры.

Поточный метод организации производственного процесса характеризуется высокой эффективностью, обеспечиваемой реализацией всех наиболее важных принципов организации производства. Поточные методы организации характерны для массового и крупносерийного производств. Распространение они получили в легкой и пищевой промышленности, машиностроении, металлообработке.

### **3.5 Факторы, влияющие на реализацию производственной программы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Производственная программа в процессе реализации подвергается различного рода корректировкам в номенклатуре, количестве и сроках изготовления изделий. Это обуславливается воздействием на программу изменений, которые возникают во внешней и внутренней среде организации.

К главным факторам, обеспечивающим производственную программу предприятия, относятся:

1. план по труду и заработной плате (определение потребности в трудовых ресурсах, размера планового фонда оплаты труда всего персонала);
2. планируемая производственная мощность предприятия;
3. расчет оборудования всех видов, обеспечивающих бесперебойную работу;
4. загрузка и пропускная способность оборудования;
5. обеспеченность материалами;
6. равномерность производства.

### **3.6 Методы оптимизации производственной программы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

С практической точки зрения эффективное применение и широкое распространение получили оптимизационные модели, позволяющие выявить максимум (или минимум) оптимизации производственной программы при четко заданных ограничениях.

Основной целью применения такой модели является всестороннее обоснование и правильный выбор критерия оптимизации. Чаще всего критериями оптимизации производственной программы могут быть следующие показатели максимальных



значений: выпуска продукции, получения прибыли, использования производственной мощности.

Критериями оптимизации производственной программы для цехов, участков могут быть показатели минимальных значений: простоев оборудования, брака, отходов и т.д.

Если в систему вводят ограничение использования ресурса и его потребление лимитировано, то используют формулу

Для использования таких моделей необходимо решить главный вопрос — обосновать факторы, вводимые в модель. При этом их число должно быть ограничено, а влияние существенно. Цель применения таких моделей — найти наиболее экономичные пути достижения заданного уровня объема производственной программы.

Имитационные модели воспроизводят и сопоставляют варианты решений в ходе производства и являются наиболее сложными, требующими применения широкого математического аппарата, включая оптимизационные, детерминированные, матричные модели.

Имитационные модели могут быть широко применимы в перспективном, текущем и оперативном планировании производственной программы.

Обширное распространение в экономических расчетах нашли сетевые модели. Наиболее часто они применяются при построении сквозных графиков выпуска продукции с опережениями — основного документа оперативно-календарного плана.

Графическая модель позволяет воспроизвести методы согласования производственных процессов, найти резервы повышения производства, определить наиболее предпочтительные варианты сокращения производственного цикла.

Сетевой график состоит из двух элементов: работ и событий. События — это начало или окончание каждого вида работ, которые четко фиксируются в начальной и конечной стадиях.

Сетевой график позволяет наиболее рационально построить план работы, установить строгую последовательность и очередность для выполнения всех операций и действий. С помощью сетевого графика можно точно определить сроки свершения каждого события и срок достижения результата.

Сетевой график составляется на каждый тип нового изделия. С помощью сетевого графика можно показать полный путь движения к цели в виде цепочки взаимосвязанных работ и событий, включающий затраты времени и средств на него, а также представить другие возможные варианты действий.

### **3.7 Способы согласования объемов производства и спроса (сбыта) при формировании производственной программы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

При планировании производственной программы возникают объективные сложности при согласовании объема производства и объемов продаж. При этом возможны следующие варианты.

Объем спроса неизменен на протяжении длительного времени. В этом случае производственные мощности, а также объем выпускаемой продукции должны приспособливаться к сбыту. Необходим лишь страховой запас готовой продукции на случай непредвиденной остановки производства.

Объем продаж подвержен сезонным колебаниям. Здесь возможны два случая:

1) производственные мощности приспособлены к максимальному спросу. Это означает, что сезонные колебания спроса сопровождаются изменениями числа работников. При высоких расходах на оборудование затраты на хранение готовой продукции минимальны;

2) производство осуществляется при некоторой оптимальной численности занятых. Это позволяет в период максимального сезонного спада спроса создать запасы готовой

продукции, достаточные для удовлетворения пикового спроса. Но при значительных производственных запасах увеличиваются складские расходы.

Предприятие заинтересовано в промежуточном решении, при котором общие затраты для одного сезонного цикла минимальны.

На производственном предприятии сезонные колебания спроса могут компенсироваться посредством регулирования занятости, складских запасов или диверсификации. В качестве средства выравнивания сезонных колебаний используется диверсификация продукции, например, в зимний сезон выпускаются электронагреватели, а в летний – кондиционеры.

Для предприятий сферы услуг содержание мощностей на среднем уровне в период сезонного спада очень сложно или невозможно. Например, городской общественный транспорт или предприятия общественного питания вынуждены ориентировать свои мощности на пиковую нагрузку.

Если предприятие выпускает несколько видов продукции, то планирование объема производства является особо сложной проблемой. При планировании производственной программы мелкосерийного, серийного и крупносерийного производства актуальным является расчет оптимальной величины серии. Расчет оптимальной партии может производиться различными способами, суть которых сводится к минимизации издержек в производстве.

Конечно, среди всех показателей объема продукции главным является объем продаж. Объем продаж продукции как результат деятельности фирмы и в натуральном и в стоимостном выражении зависит в основном от двух параметров – качества продукции и ее цены. Или, строго говоря, количество проданного товара – это функция от двух аргументов – качество и цена.

### **3.8 Факторы, влияющие на реализацию производственной программы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Производственная программа в процессе реализации подвергается различного рода корректировкам в номенклатуре, количестве и сроках изготовления изделий. Это обуславливается воздействием на программу изменений, которые возникают во внешней и внут-ренней среде организации.

К главным факторам, обеспечивающим производственную программу предприятия, относятся:

1. план по труду и заработной плате (определение потребности в трудовых ресурсах, размера планового фонда оплаты труда всего персонала);
2. планируемая производственная мощность предприятия;
3. расчёт оборудования всех видов, обеспечивающих бесперебойную работу;
4. загрузка и пропускная способность оборудования;
5. обеспеченность материалами;
6. равномерность производства.

### **3.9. Варианты производственной программы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Работа по составлению производственной программы имеет свои особенности для разных типов производства.

Для единичного и мелкосерийного производства производственная программа разрабатывается на основе графика изготовления изделий в соответствии с утверждёнными сроками сдачи продукции потребителям. Календарный график запуска-выпуска изделий разрабатывается в порядке, обратном ходу технологического процесса, на основе длительности производственного цикла по всем видам работ (испытание, сборка, механическая обработка, подача заготовок).

Для серийного производства планирование выпуска продукции на протяжении года производится с учётом незавершённого производства на всех стадиях производственного процесса и изменения номенклатуры запускаемых в производство изделий.

Массовое производство осуществляется обычно поточным методом, и в связи с этим производственная программа разрабатывается одновременно по предприятию и всем основным цехам, с разбивкой по кварталам и месяцам.

### **3.10 Методы оптимизации производственной программы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Для различных целей и на различных стадиях разработки и корректировки производственной программы могут быть использованы модели оптимизации различного типа: оптимизационные, детерминированные, имитационные, матричные, статистические, графические.

На практике самое широкое и эффективное применение получили оптимизационные модели, позволяющие выявить максимум (или минимум) критерия оптимизации производственной программы при чётко заданных ограничениях. Основной целью применения такой модели является всестороннее обоснование и правильный выбор критерия оптимизации. Чаще всего критерием оптимизации производственной программы могут быть следующие показатели: максимум выпуска продукции, максимум получения прибыли, максимум использования производственной мощности. На стадии перспективного и среднесрочного прогнозирования производственной программы применяются статистические модели и модели детерминированного моделирования.

Детерминированные модели применяются в виде набора количественно измеряемых факторов, влияющих на результирующий показатель. Имитационная модель позволяет воспроизвести и сопоставить варианты решений и хода производства.

Имитационная модель является наиболее сложной и требует применения широкого математического аппарата, включая оптимизационные, детерминированные, матричные модели.

Имитационная модель часто применяется в сложных ситуациях, например, требуется создать модель модификации покупательских потребностей в связи с изменением цен товаров на рынке.

Графическая модель позволяет воспроизвести методы согласования производственных процессов, найти резервы повышения производства, определить наиболее предпочтительные варианты сокращения производственного цикла.

Матрица – повторение явления в массовом порядке.

Статистическая модель основана на использовании правил и законов статистики. Большая часть статистических моделей основана на использовании трендов, то есть определения вектора развития.

### **3.11 Управление мощностью. Проектируемая, ожидаемая и нормативная мощности.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Мощность – это максимальный выход системы за определенный период. Мощность обычно определяет норму, такую как, например, количество тонн стали, которое может быть произведено за неделю, за месяц или за год. Для многих компаний измерение мощности может быть прямым. Это есть максимальное число единиц, которое может быть произведено в определённое время. Однако для ряда организаций определение мощности может быть очень сложным. Мощность может измеряться в терминах лечебных коек (госпиталь), активных прихожан (церковь) или числа совещающихся (общественная программа). Другие организации используют общее время работы как измеритель мощности.

Проектируемая мощность — это максимум мощности, который может быть достигнут в идеальных условиях. В реальных условиях практически невозможно достигнуть 100% проектируемой мощности.

Поэтому предприятия оперируют ожидаемой мощностью, которая обычно составляет около 92% от проектируемой.

Отношение ожидаемой мощности к проектируемой в процентах называют эффективностью мощности.

Большинство предприятий в действительности оперируют мощностью еще в меньшем размере, чем ожидаемая, так как предпочитают иметь определенный резерв мощности. Это нормативная мощность, используемая в плановых расчетах.

Для определения нормативной мощности применяется коэффициент использования мощности, представляющий собой отношение действительного выхода системы к ожидаемой мощности (в процентах).

Нормативная мощность определяется как произведение проектируемой мощности, эффективности и коэффициента использования мощности.

Нормативная мощность не может быть выше проектируемой мощности, так как эффективность и коэффициент использования мощности не могут превышать единицу.

Ожидаемая мощность может быть 92 % от проектируемой мощности. Это понятие называют эффективностью мощности, или ее использованием.

### **3.12 Прогноз требующихся мощностей с учетом будущего роста спроса продукции на рынке.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Определение требуемых мощностей может быть сложной процедурой. Оно базируется большей частью на будущем спросе. Когда спрос на товары и услуги может быть спрогнозирован с достаточной степенью точности, определение требуемой мощности может быть прямым. Это обычно требует двух фаз. В течение первой фазы будущий спрос прогнозируется традиционными методами; в течение второй фазы этот прогноз используется для определения требуемой мощности.

### **3.13 Количественные методы прогнозирования**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Количественные методы прогнозирования реализуются с помощью математических моделей, базирующихся на предыстории. Подобные модели строятся в предположении, что данные о поведении процесса в прошлом могут быть распространены и на будущее.

Количественные методы представляют собой довольно развитую область, поэтому в данном пособии рассматриваются только некоторые модели, наиболее часто включаемые в базовые системы и пакеты прикладных программ. Все они основаны на временных рядах, полученных путём измерений в определённых временных периодах.

Одна из центральных проблем - оценка и повышение точности прогнозов. Фактическая точность может быть оценена только путём сравнения прогностических и фактических данных. Если точность модели недостаточна, то метод модифицируется или заменяется.

Хотя внешне результаты измерений (особенно долгосрочных) могут выглядеть хаотичными, в них можно выявить довольно простые составляющие.

Циклическая составляющая описывает ту часть процесса, которая повторяется с низкой частотой.

Сезонная составляющая описывает циклы, повторяющиеся с высокой частотой раз в течение года.

Периоды циклической и сезонной составляющих могут находиться между собой в определённых отношениях.

Случайная флуктуация представляет собой случайное отклонение временного ряда от неслучайной функции, описываемой трендом, циклической и сезонной составляющими.

Прогнозирование на основе количественных методов заключается прежде всего, в определении вида и параметров функций, описывающих неслучайные составляющие. Наиболее часто применяется следующие количественные модели прогнозирования.

1. Линейная регрессия. Модель направлена на выявление связи между зависимой переменной (т. е. прогнозируемой величиной) и одной или более независимыми переменными, которые представлены в виде данных о предыстории. В простой регрессии и имеется только одна независимая переменная, а в множественной регрессии их несколько.

Если предыстория представлена в виде временного ряда, то независимая переменная - это временной период, а зависимая - прогнозируемая величина, например, объём продаж. Регрессионная модель не обязательно базируется на временных рядах. В этом случае представления о величинах независимых переменных используются для того, чтобы определить зависимую переменную. Линейная регрессия обычно используется для долгосрочных прогнозов, но может также применяться для менее длительных прогнозов.

2. Методы скользящего среднего. Прогностическая модель для краткосрочных прогнозов, основанная на временных рядах. В этой модели среднее арифметическое фактических продаж, вычисленное для принятого числа последних прошедших временных периодов принимается за прогноз на следующий временной период.

3. Метод взвешенного скользящего среднего. Эта модель работает подобно предыдущей модели, но в ней вычисляется не среднее, а средневзвешенное значение, которое и принимается за прогноз на ближайший временной период. Меньшие веса приписываются более отдалённым периодам, отражая тем самым уверенность в том, что прогнозируемый процесс в ближайший период не претерпит резких изменений.

4. Экспоненциальное сглаживание. Также модель, использующая временные ряды и предназначенная для краткосрочных прогнозов. В этом методе объём продаж, спрогнозированный для последнего периода, корректируется на основе информации об ошибке прогноза в последнем периоде. Этот скорректированный за последний период прогноз и становится прогнозом на следующий период.

5. Экспоненциальное сглаживание с трендом. Эта та же модель, что и представленная выше, но модифицированная так, чтобы обрабатывать данные с трендами. Такие расчёты характерны для среднесрочного прогнозирования. Называется также моделью с двойным экспоненциальным сглаживанием, поскольку сглаживание выполняется для среднего значения и для тренда.

### **3.14. Использование вычислительной техники для решения задач прогнозирования спроса**

Прогнозирование является одной из задач искусственного интеллекта и одновременно одним из ключевых моментов принятия решений при оптимизации товарного запаса, логистики и необходимых ресурсов. Прогнозирование направлено на определение тенденций динамики конкретного объекта или события на основе ретроспективных данных, т.е. анализа его состояния в прошлом и настоящем. Таким образом, решение задачи прогнозирования требует наличия некоторой обучающей выборки данных.

Вопрос прогнозирования спроса (продаж) на продукцию встает перед каждым владельцем или руководителем бизнеса. Прогнозирование – первый шаг в решении важнейших бизнес-задач, таких как оптимизация закупок, распределение ресурсов, бюджетирование.

Простых способов прогнозирования, подходящих под любой случай или клиента, – НЕТ. Спрос и объёмы продаж зависят от сезонности, динамики развития бизнеса,

конкурентной среды, ценовой политики, маркетинговых действий и десятка других факторов. Для практического построения полноценного решения не получится использовать встроенные в некоторые учетные системы модули прогнозирования, предназначенные для построения элементарных прогностических моделей. Серьезный подход к прогнозированию подразумевает применение специализированных систем.

Построение прогноза состоит из нескольких этапов, заслуживающих отдельного внимания:

- **Очистка данных.** «Сырые» данные нельзя использовать без предварительной обработки для построения моделей. Пропуски, аномалии, шумы, некорректные данные будут вносить искажения в прогноз.
- **Эконометрические модели.** Использование прогностических моделей на основе формул и классических методов, таких как скользящее среднее, ARIMA, аддитивные, мультипликативные и прочие модели.
- **Адаптивные модели.** Использование современных механизмов построения моделей на основе самообучающихся алгоритмов и машинного обучения. Эти алгоритмы способны «подстраиваться» под изменение ситуации, находить как линейные, так и сложные нелинейные закономерности. Используя подобные способы моделирования, строятся гибкие прогностические модели, способные к адаптации.
- **Учет внешних факторов.** Модели данных позволяют использовать записи о продажах товаров за предыдущие периоды, а также учитывать внешние факторы, зависимости между товарными группами, взаимозаменяемость продуктов. Например, при построении прогноза учитывать факт наличия товара или заменителей на складе.
- **Сравнение и перебор моделей.** Ни один из подходов к прогнозированию не в состоянии покрыть все потребности и учесть все особенности продаж. Для эффективной работы приходится строить множество моделей, перебирать их, выбирать подходящие, строить комитеты моделей.

### 3.15 Особенности работы с поставщиками

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Современная политика компании в работе с поставщиками должна быть прежде всего нацелена на установление долговременных стабильных партнёрских отношений. Поставщики обеспечивают компанию материальными и другими ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. Любые изменения в работе поставщиков могут серьезно сказаться на работе компании, повлиять на хозяйственную и маркетинговую деятельность фирмы. От того, насколько правильно выстроены взаимоотношения компании с поставщиками, насколько полно задействованы резервы, заключённые в грамотно налаженных отношениях, во многом зависит успех работы предприятия на рынке.

Возможны два варианта построения отношений с поставщиками:

- 1) по принципу экономической целесообразности;
- 2) на принципах партнёрства.

Первый принцип, хотя и кажется, на первый взгляд, простым и наиболее правильным, как правило, даёт положительные результаты только в краткосрочном периоде. В долгосрочной перспективе оппортунистический принцип не всегда эффективен. Второй принцип – партнёрство – принципиально другой тип отношений с поставщиком, направленный прежде всего на установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с поставщиками. Занимаясь формированием базы поставщиков, предприятия должны ориентироваться на оба типа отношений: построенные по принципу экономической целесообразности и партнерские.

Основной фактор выбора типа отношений с поставщиком – категория поставщика и вид закупаемого товара. Если компания имеет дело с нестратегическими материальными и товарными группами, не требующими специальной индивидуализации товара в

соответствии с требованиями клиента, то в этом случае наиболее подходящими являются отношения, построенные по принципу экономической целесообразности.

При принятии решения о заключении сделки с поставщиком следует руководствоваться следующими критериями:

- влияние на конечный результат;
- объем закупаемого товара;
- комплектность поставки и сложность закупаемого товара;
- риски, связанные с осуществлением закупки.

Влияние на конечный результат. Различные закупаемые продукты и услуги оказывают разное влияние на готовый продукт или результаты деятельности предприятия. Чем выше воздействие закупаемого товара на конечный результат, чем выше важность данной группы материалов и поставщика, тем больше оснований для установления партнёрских отношений с поставщиком.

Объем закупаемого товара. Как правило, с увеличением объема закупок возрастает вклад в создание конечной стоимости готовой продукции. Таким образом, чем больше объем закупок, тем большую отдачу можно получить от построения с поставщиком партнёрских отношений.

Комплектность поставки и сложность закупаемого товара. Если речь идёт о закупке единичного объекта, достаточно простого с технической точки зрения, в таком случае оправданы отношения по принципу экономической целесообразности. Усложнение закупаемых объектов, повышение комплектности поставки делает более обоснованным выбор в пользу партнёрских отношений с поставщиком.

Важным понятием в работе с поставщиками является прозрачность закупок. Прозрачность – многомерное понятие: на первом уровне прозрачность означает неукоснительное следование рыночным принципам в отношениях с поставщиками; на втором уровне измерение прозрачности заключается в стремлении к максимальной информационной открытости процессов снабжения компании для действующих и потенциальных поставщиков; на третьем уровне – прозрачность процесса закупки и сопровождающих его решений, принимаемых специалистами закупочного звена, для менеджеров и акционеров компании.

### **3.16 Системы управления производственными запасами в организации**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Цель создания запасов на предприятии — образование определенного буфера между последовательными поставками материалов, сырья, комплектующих и исключение необходимости непрерывных поставок.

На уровне предприятий запасы относятся к объектам, требующим больших капиталовложений, и потому являются одним из факторов, определяющих политику предприятия и влияющих на уровень его ликвидности.

Западные экономисты долгие годы пытались установить, до какой степени можно сохранить неизменным соотношение уровней запасов и сбыта. Используя уравнение "фиксированного акселератора"  $J = kD$  (где  $J$  — уровень запасов, ед.;  $k$  — коэффициент неравномерности спроса;  $D$  — спрос), они пришли к выводу, что такая простейшая зависимость не соответствует реальному управлению запасами.

Основные системы управления запасами Управление запасами — это определённый вид производственной деятельности, объектом которого является создание и хранение запасов.

Основная цель управления запасами на предприятии — снизить общие ежегодные затраты на содержание запасов до минимума при условии удовлетворительного обслуживания потребителей.

На практике разработано много методов, приёмов и стратегий управления запасами. Выбор их зависит от особенностей производства, состава используемых

показателей для целей управления, характера взаимодействия с поставщиками материальных ресурсов, организации сбыта готовой продукции, наличия квалифицированных специалистов в области управления, их технической оснащённости и др. Рассмотрим некоторые системы управления запасами.

Система с фиксированным объёмом заказа. Само название указывает на главный параметр системы — объем заказа. Он строго зафиксирован и не изменяется ни при каких условиях. Для оптимизации размеров заказов применяются специальные методики и расчётные формулы (например, формула Вильсона).

Объем заказа рассчитывают так, что при точном соответствии фактического потребления за время поставки ожидаемому поставка пополняет запас на складе до максимального желаемого уровня. Действительно, разница между максимальным желаемым и текущим запасами определяет объем заказа, необходимый для его восполнения до максимального желаемого уровня на момент расчёта, а ожидаемое потребление за время поставки обеспечивает это восполнение в момент осуществления поставки.

### **3.17 Ценностно-ориентированное управление материальными запасами**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Ценностно-ориентированное управление представляет собой подход к управлению, нацеленный на максимизацию акционерной стоимости предприятия. Суть концепции заключается в том, что управление предприятием в долгосрочной перспективе должно быть направлено на повышение стоимости предприятия. Стратегия, цели, бизнес-процессы, показатели оценки деятельности, вознаграждения определяются на основе анализа их влияния на изменение стоимости для акционеров.

Элементы:

А. Раппорт и Б. Стюарт определяют стоимостные-ориентированное управление как целостную систему управления, содержит следующие элементы:

1. «Оценка» включает выбор методов оценки стоимости для акционеров и отслеживания процесса создания новой стоимости;
2. «Стратегия» устанавливает пути, с помощью которых будет достигнута основная цель - рост стоимости для акционеров предприятия;
3. «Финансы» выделяют основные факторы, влияющие на деятельность предприятия в целом и его отдельных подразделений;
4. «Корпоративное управление» нацелено на сбалансирование интересов акционеров и менеджеров, разработку системы мотивации менеджеров и сотрудников.

Г. Арнольд определяет следующие основные элементы ценностно-ориентированного управления:

1. Увеличение благосостояния акционеров в долгосрочном периоде;
2. Новая стоимость для акционеров создаётся только тогда, когда величина прибыли превышает затраты на капитал;
3. Система материального поощрения должна базироваться на внутренних показателях, которые используются для оценки текущей деятельности предприятия и предоставления менеджерам информации о достижении главной стратегической цели - рост стоимости бизнеса. Внешние показатели необходимо использовать для оценки потенциала предприятия создавать стоимость в долгосрочной перспективе.

### **3.18 Экономия движений и эффективность труда**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

К рационализации приёмов и методов труда нельзя подходить с заранее принятыми решениями. Каждая операция или работа имеет свои особенности, требующие в каждом конкретном случае поиска оригинальных решений. Однако все методы труда имеют



сходные черты, общие для всех видов работ. Это обстоятельство позволило выработать следующие основные принципы экономии движений:

1.Естественность движений. Естественные движения легки и лучше всего соответствуют особенностям человеческого тела. Любая работа должна выполняться возможно меньшим числом простых и коротких движений, которые должны быть плавными, закруглёнными, с рациональным использованием активных и пассивных сил.

2.Одновременность движения различных органов тела. Заключается в необходимости обеспечения одновременности участия в трудовом процессе обеих рук рабочего, параллельного действия различных органов, например, рук и ног.

3.Симметричность движений. Психофизиологическими исследованиями установлено, что более удобными и менее утомительными являются симметричные движения рук в стороны от середины корпуса, выполняемые одновременно; движения рук от себя и к себе по рабочему столу в одном направлении; плавные движения по круговой или эллиптической траектории.

4.Ритмичность и автоматизм движений. Заключается в продуманной, хорошо освоенной, привычной последовательности приемов и движений, что сказывается на снижении утомления.

Все перечисленные принципы взаимосвязаны между собой. Их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

#### Эффективность труда

Показатель производительности труда не отражает всего спектра продуктивности и результативности труда, в частности он не учитывает качество труда и, кроме того, необходимость рационального использования трудовых ресурсов. Близким по значению к понятию "производительность труда", но более широким по содержанию является понятие "эффективность труда".

Эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда в отличие от производительности труда выражает не только количественные, и качественные результаты труда. Другим важным достоинством показателя эффективности труда является отражение в нем экономии трудовых ресурсов.

Таким образом, эффективность труда характеризует уровень использования трудовых ресурсов с учётом выработки, затраченного времени и качества работы, а также затрат труда, в расчете на одного работника.

### **3.19 Человеческий фактор и эргономика**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Эргономика — научная дисциплина, комплексно изучающая человека (группу людей) в конкретных условиях их деятельности, связанной с использованием машин (технических средств). Человек, машина и среда рассматриваются в эргономике как сложное, функционирующее целое, в котором ведущая роль принадлежит человеку.

Эргономика является одновременно и научной, и проектировочной дисциплиной, так как в ее задачу входит разработка методов учета человеческих факторов при модернизации, действующей и создании новой техники и технологии, а также соответствующих условий труда (деятельности). Это относится как к условиям самой разнообразной трудовой деятельности, так и к деятельности в процессе активного отдыха, ведения домашнего хозяйства, игровой деятельности и т.д. Главное, что все эти виды деятельности протекают в условиях искусственной среды, опосредованы созданными человеком устройствами и механизмами.

Предметом эргономики является конкретная деятельность человека (группы людей), использующего машины (технические средства), а объектом исследования — система «человек (группа людей) — машина (техническое средство) — среда». Задача

оптимизации таких систем требует комплексного подхода. Эргономика — это наука плюс техника.

Предмет эргономики как науки — деятельность человека-труженика и человека-потребителя.

Цель эргономики как техники — оптимизация условий труда и потребления.

Имея в качестве основного объекта исследования систему «человек – машина», эргономика изучает определённые их свойства. Эти свойства получили название человеческих факторов; они представляют собой интегральные характеристики связи человека и машины, проявляющиеся в конкретных условиях их взаимодействия.

Человеческие факторы не однородны. Их выделение и классификация — достаточно сложная и специальная задача. Но подобный анализ является неременным условием проектирования СЧМ. Иное дело, что он осуществляется с большим или меньшим профессионализмом, на интуитивном или научном уровне, эмпирически, экспериментально (на соответствующих прототипах, макетах, экспериментальных стендах или реальных устройствах), на основании имеющегося практического опыта. В результате такого предварительного анализа деятельности определяется номенклатура человеческих факторов, учет которых необходим для эффективного функционирования СЧМ в каждом конкретном случае. Таким образом, деятельность человека представляет собой начало и завершение эргономического исследования, эргономической оценки, эргономического проектирования.

### **3.20 Разработка методов оплаты труда**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Существует 6 основных этапов разработки системы оплаты труда:

1. Изучение должностных инструкций.
2. Определение целей системы оплаты труда.
3. Установление уровня оплаты труда.
4. Разработка метода оплаты труда.
5. Выбор косвенной денежной оплаты.
6. Введение системы в действие.

Первый этап. Изучение должностных инструкций. На данном этапе необходимо выявить сущность, масштаб и возможные сложности, связанные с выполнением каждого вида работы.

Второй этап. Определение специфических целей. Существуют примеры общих целей, относящихся к приоритетным, достичь которых должна стремиться любая система оплаты труда.

Третий этап. Установление уровня оплаты труда. Под уровнем оплаты труда подразумевается средний доход торгового представителя за определённый период времени. Уровень оплаты во многих отношениях более важен, чем метод.

Четвёртый этап. Разработка метода оплаты труда. Руководство имеет в своём арсенале следующие элементы создания системы оплаты труда:

- зарплата;
- комиссионные;
- бонусы;
- косвенные денежные льготы (например, отпуска и страхование);
- компенсация расходов.

Некоторые из этих компонентов являются средствами поощрения сотрудников, другие гарантируют стабильность и надёжность доходов, третьи могут помочь компании контролировать расходы на сбыт.

### **3.21 Процессы планирования**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

На практике планирование как важнейшая функция управления выступает в форме творческой деятельности людей по обоснованию предстоящих действий и определению наиболее эффективных способов достижения поставленных целей в сфере бизнеса. В отличие от импровизации и спонтанного поведения планирование предполагает тщательную подготовку принимаемых решений путём всесторонней оценки различных вариантов действий в прогнозируемых условиях и ограничениях. Сам процесс планирования состоит из поиска, анализа, синтеза, сравнения и выбора.

В технологическом отношении планирование как процесс научной и практической деятельности, происходящей в виде последовательности взаимосвязанных действий, состоит из нескольких этапов:

1. определение целей планирования — желаемого состояния предприятия и его положения на рынке;
2. анализ проблем — фактического исходного положения дел и по окончании планового периода;
3. поиск альтернатив — выявление возможных вариантов развития по различным сценариям;
4. определение потребности в ресурсах и способов достижения поставленных целей, объёмов производства и др.;
5. оценка — проведение оптимизационных расчётов и обоснование экономических показателей;
6. оформление плана в виде единого документа.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга. В совокупности они составляют определённую систему планирования.

### **3.22 Содержание и направление текущего плана**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Текущий план представляет собой развернутую программу производственной, технической и финансовой деятельности всего хозяйствующего субъекта на планируемый год, разработанную на основе перспективного плана, заданий управляющей организации и принятых прогрессивных технико-экономических норм и нормативов использования производственных ресурсов. В нем отражаются не только пути выполнения плановых заданий, но и задания по увеличению производительности труда, снижению издержек производства продукции и улучшению ее качества, увеличению использования производственных фондов и основных средств и повышению рентабельности производства.

Руководство составлением годового плана предприятия осуществляет планово-экономический отдел предприятия, а в цехе — экономист. В разработке годового плана предприятия принимают участие все технические и экономические службы предприятия, весь коллектив работающих, что обеспечивает правильность исходных технических и производственных нормативов и их применение при расчёте отдельных разделов плана, вскрытие и мобилизацию неиспользованных возможностей улучшения количественных и качественных показателей работы предприятий и его производственных подразделений.

В годовой план предприятия входят следующие логически связанные между собой разделы:

1. План производства и реализации продукции;
2. План научно-технического развития, совершенствования производства и управления;
3. План повышения эффективности производства;
4. План капитального строительства и инвестиций;
5. План материально-технического снабжения;

6. План по труду и заработной плате;
7. План по прибыли, издержкам производства и рентабельности производства;
8. План по фондам экономического стимулирования;
9. План социального развития коллектива предприятия;
10. План по охране окружающей среды;
11. План по внешнеэкономической деятельности;
12. Финансовый план;
13. Основные показатели (сводная таблица основных технико-экономических показателей).

### **3.23 Основные направления в текущем планировании**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Анализ функционирования технологического процесса является основой для текущего планирования, которое в организации представлено в виде краткосрочных и оперативных планов, отражающих тактику решения проблем, стоящих перед организацией.

Краткосрочные планы, как правило, охватывают годовой период, разрабатываются на среднем уровне управления организацией в виде производственной программы на основе поступивших заказов или на основе результатов маркетинговых исследований, а затем корректируются для отдельных подразделений на квартал и на месяц.

Помимо этого, на год составляются финансовые планы, планы научных исследований, опытно-конструкторских разработок, планы специальных мероприятий по повышению квалификации работников и так далее.

На нижнем уровне управления на основе производственных программ предприятия осуществляется процесс оперативного планирования, то есть формируют собственные производственные программы и задания (для участков и бригад) с учетом возможности их выполнения на каждом рабочем месте. Оперативно-календарный план определяет последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования. Данный план является основой для разработки сменно-суточных заданий. В сменно-суточных заданиях перечисляется конкретная номенклатура и количество изделий, необходимых для нормального осуществления производственного процесса в данном цехе и в смежных с ним цехах.

### **3.24 Календарное планирование и управление в организациях единичного и мелкосерийного производства продукции**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В единичном производстве изготавливается одно изделие или некоторое количество изделий оригинальной конструкции. Поэтому по каждому заказу, составляющему одно изделие или небольшую партию изделий, разрабатывается техническая документация, производится подготовка производства, рассчитывается график изготовления, определяется себестоимость, ведётся контроль и учёт хода производства.

Системы оперативно-календарного планирования в единичном производстве ориентированы на сложившиеся на предприятиях методы организации производства, труда и управления и наименее типизированы.

Особенности межцехового оперативно-календарного планирования в единичном производстве сводятся к следующему:

1. годовой выпуск продукции распределяется по периодам внутри года в соответствии с портфелем заказов, очередностью поступления заказов и условиями загрузки производства;
2. отсутствие повторяемости заказов не позволяет создать надёжные календарно-плановые нормативы длительного действия. Нормативный характер могут иметь только цикловые графики и расчёты по аналогичным заказам;
3. закрепление номенклатуры за рабочими местами, цехами и участками может изменяться от одного заказа к другому;
4. номенклатура цеховых программ строится в рамках позаказной и, реже, комплектно-узловой систем планирования;
5. календарные задания по выполнению заказов распределяются на основе установленных сроков сдачи (комплектования) заказов с учётом календарных опережений в работе участков и цехов.

Внутрицеховое оперативно-календарное планирование характеризуется тем, что задания для производственных участков и рабочих мест по каждому заказу формируются путём выборки из оперативного цехового плана соответствующей номенклатуры с учётом технологических маршрутов изготовления. Кроме того, задания на месяц регламентируют сроки изготовления ведущих и оригинальных деталей и узлов.

Оперативно-календарное планирование в единичном производстве включает следующие плановые расчёты:

1. расчёт производственного цикла выполнения заказа и построение объёмно-календарного графика выполнения отдельных заказов и сводного по всем заказам;
2. расчёт календарных сроков опережений в работе цехов;
3. расчёт загрузки оборудования и производственных площадей в планируемом периоде;
4. ежесменный учёт выполнения заказов.

### **3.25 Текущее планирование в сервисе**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Термин «тактика» – также первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей.

*Текущее (тактическое) планирование* – это планирование на срок до 1 года, которое ориентировано на выбор средств для достижения стратегических целей. Оно находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах.

К тактическим вопросам относятся: создание определённой организационной структуры, порядок найма сотрудников, процедуры взаимодействия с потребителями продукции и т.д. Реализация стратегии предполагает, что организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы была достигнута стратегическая цель.

### **3.26 Основания для использования выборочного контроля**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Выборочный контроль - контроль, при котором решение о контролируемой совокупности или процессе принимают по результатам проверки одной или нескольких выборок.

Выборочный контроль осуществляется по плану, в основу которого заложены не только экономические соображения, но и соответствующие статистические методы, обуславливающие объем выборки и критерии оценок. На многих российских

предприятиях выборочный контроль, к сожалению, редко бывает подкреплён такого рода обоснованиями.

Для применения выборочного контроля необходимо выполнить следующие условия:

- выборочный контроль не может гарантировать, что все оставшиеся внутри партии изделия (после выборки) удовлетворяют техническим требованиям;
- выборка должна формироваться случайным образом;
- при выборочном контроле есть вероятность риска как поставщика, так и потребителя.

Как правило, планы выборочного приёмочного контроля проектируют таким образом, чтобы вероятность отбраковки годной продукции была мала. Эту ситуацию называют риском поставщика – вероятность ошибки, при которой годную партию изделий могут в результате колебаний выборочной оценки признать не соответствующей техническим требованиям.

### **3.27 Статистический контроль процессов. Выборочный приемочный контроль**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

**Статистический контроль процессов-** это статистический метод разделения вариаций, вызванных сбоями в процессе от “естественных” вариаций, являющихся неотъемлемой частью процесса. Целью статистического контроля процессов является выявить и устранить сбои, установить и поддерживать стабильность процесса, сделав возможным дальнейшие улучшения.

Статистический контроль процессов, являясь частью всеобщего управления качеством, позволяет повысить качество продукции и сократить издержки. Статистический контроль процессов делает значительно более эффективными следующие процессы:

- Контроль вариаций.
- Непрерывное улучшение.
- Предсказуемость процессов.
- Устранение потерь.
- Выборочный контроль продукции.

Преимущество выборочного приёмочного контроля заключается в том, что при нем ответственность за качество продукции ложится непосредственно на изготовителя, и контролёр не выполняет роль сортировщика продукции. Изготовитель должен подтвердить надлежащее качество изделий, иначе потребуются большие усилия и затраты, связанные с отклонением партий. Выборочный контроль может и должен приводить к снижению объёма работы по контролю и затрат, а также к хорошему качеству продукции для покупателя.

### **3.28 Организационные формы инновационного менеджмента**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Организация инновационного процесса - деятельность по объединению усилий научно-технического персонала на основе соответствующих регламентов и процедур, направленная на ускорение и повышение эффективности инновационного развития. Цель организации заключается в упорядочении инновационного процесса, улучшении его характеристик, ликвидации потерь, связанных с повторным проведением (дублированием) исследований и разработок, неполным использованием имеющихся открытий, медленным осуществлением процесса «исследование - производство».

В более широком смысле организация инновационного процесса включает организацию научно производственного цикла (определение специализации и ответственности организаций, их размера, размещения, установление последовательности и порядка выполнения работ), организацию труда персонала и организацию управления.

### **3.29 Концентрация усилий на удовлетворении запросов потребителей и требований рынка**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Эта стратегия ориентирована на обеспечение конкурентных преимуществ компании на отдельном сегменте потребителей.

Она характеризуется устойчивым спросом, но не отличается значительным ростом. Основными преимуществами данной стратегии являются:

1. дополнительное увеличение объёма продаж и получение доходов благодаря снижению доли рынка и специализации компании на определённом сегменте;
2. возможность применения стратегии снижения затрат (себестоимости) или дифференциации товаров для ограниченной группы целевых потребителей;
3. комплексное обслуживание узкой группы потребителей на основе совместного использования стратегии снижения затрат и дифференциации товаров;
4. формирование репутации и имиджа компании, которые заботиться о своих покупателях.

Но существует и ряд рисков, с которыми сталкивается компания при работе на одном сегменте рынка (различия в характеристиках ее товаров зачастую становятся незначительными, кроме этого, компании, которые используют стратегию дифференциации, предлагают более широкий ассортимент товаров).

Для реализации стратегии фокусирования или концентрации на сегменте потребителей необходимы следующие рыночные условия:

- существование определённой группы потребителей, обладающих специфическими потребностями;
- отсутствие попыток конкурентов работать на этом сегменте;
- потенциал и ресурсы компании не позволяют ей обслуживать весь рынок.

### **3.30 Оценка эффективности инвестиционного проекта**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Оценка всех инвестиционных проектов опирается на общие принципы оценки эффективности инвестиционных проектов:

- инвестиционный проект рассматривается в течение полного периода его существования;
- оценка должна учитывать взаимоотношения участников проекта и их экономического окружения;
- учёт влияния проекта на изменение будущего;
- моделирование кэш-фло;
- выбор проекта по максимуму создаваемого им эффекта;
- учёт изменения стоимости денег во времени;
- учёт только затрат и результатов, отражаемых в проекте как будущие, плановые затраты;
- при оценке должны быть обеспечены сопоставимые условия для сравнения различных проектов или их вариантов;
- оптимизация проекта по пессимистическому варианту условий его реализации;
- должна обеспечиваться многовариантность оценки;

- в расчётах должна учитываться потребность в оборотном капитале для создаваемых производственных фондов;
- учёт влияния инфляции на цену ресурсов в течение срока существования проекта;
- учёт влияния рисков, связанных с реализацией проекта.

### **3.31 Организация обслуживания рабочих мест**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Обслуживание рабочих мест является важной частью производственного процесса и имеет своей целью обеспечение их средствами и предметами труда, необходимыми для осуществления производства.

Система обслуживания представляет собой комплекс регламентированных по объёму, периодичности, срокам и методам мер, определяющих сферу деятельности отдельных групп вспомогательных рабочих по обеспечению основных рабочих материалами, инструментом, документацией и комплексом услуг и работ, необходимых для бесперебойного высокопроизводительного труда.

Различают следующие функции обслуживания рабочих мест:

1. производственно-подготовительное комплектование предметов труда, выдача производственного задания и технической документации, проведение производственного инструктажа;
2. инструментальное обеспечение инструментом и приспособлениями, заточка и ремонт инструмента;
3. наладочная - наладка, переналадка и подналадка оборудования и технологической оснастки;
4. контрольная – контроль качества продукции и соблюдение технологического режима, предупреждение брака, обслуживание и ремонт мерительного инструмента и контрольно-измерительной аппаратуры;
5. транспортно-складская – приёмка, учёт, хранение и выдача материалов, деталей, доставка к рабочим местам предметов и средств труда, вывоз с рабочих мест готовой продукции, а также отходов производства;
6. поддержание в рабочем состоянии основного и вспомогательного оборудования, включающая его профилактическое обслуживание, все виды ремонта;
7. энергетическая – обеспечение рабочего места всеми видами энергии – электричеством, сжатым воздухом, паром и т.д., а также ремонтным обслуживанием энергетических установок и устройств;
8. ремонтно-строительная—текущий ремонт производственных помещений, строительство мелких вспомогательных помещений, ремонт дорог и подъездных путей;
9. хозяйственно-бытовая – систематическая уборка производственных помещений и территорий, санитарно-гигиеническое и культурно-бытовое обслуживание.

### **3.32 Планирование вспомогательного производства**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Рассмотрим процедуру планирования вспомогательного производства на примере нефтегазовых предприятий. Планирование вспомогательных производств направлено на увязку их работы с работой основного производства с целью обеспечения бесперебойного и ритмичного процесса производства на предприятии.

Планирование вспомогательного производства направлено на выполнение следующих задач:

- обеспечение максимального удовлетворения нужд основного производства, рационального использования производственных мощностей;
- повышение фондоотдачи;
- непрерывный рост производительности труда персонала данных производств;



- эффективное использование топливно-энергетических и других материальных ресурсов, применяемых во вспомогательных процессах производства в организации.

Планирование вспомогательных производств отражает специфику их технологических процессов и организацию производства и труда и характеризует объем и качественные показатели их деятельности. План каждого вспомогательного производства составляется по основным разделам их деятельности:

- по оказанию услуг, выполнению работ или производству продукции;
- по труду и заработной плате;
- по производственным затратам и себестоимости продукции. Повышение технической вооружённости труда, внедрение комплексной механизации и автоматизации вспомогательных процессов, сокращение численности работников, занятых ручным трудом, — вот важные задачи, которые учитываются при планировании вспомогательных производств.

### **3.33 Информационное обеспечение производства**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Эффективность системы управления производством находится в прямой зависимости от эффективности процесса сбора, накопления, хранения, поиска и передачи информации хозяйственного назначения. Компонентами информационной системы является банк данных и соответствующие базы данных – все это хранилище информации в общей информационной системе автоматизированного управления.

Банк данных – комплекс, который включает структуру организации информации, программирование и технические средства, которые обеспечивают и поступление, и обновление, и корректировку.

База данных является спец. хранилищем информационных элементов. Состоит из данных и их описания. База данных создаётся в банке данных предприятия для решения задач управления производством на межцеховом уровне. В каждом цехе формируются соответствующие базы данных, которые включают тех. процессы, операционные и трудовые нормативы, цены на материалы и ПФ, плановая информация о номенклатуре, кол-ве, сроках, стоимости ВП, календарно-плановые нормативы движения производства, извещение и браке, экономическая информация. База знаний содержит информацию о накопленном практическом опыте специалиста.

В общей системе можно выделить несколько информационных потоков. Эти потоки базы формируются в различные структурные подразделения и отделы предприятия. Каждый поток включает банк и базу данных, базу знаний.

Один из потоков – тех. подготовка производства используется в тех. отделах, в УЗЛ, в планово-экономическом отделе и планово-диспетчерских службах предприятия. Реализуется при освоении новых видов продукции, включая и технологическую подготовку производства, и расчётные функции.

### **3.34 Организационные формы инновационного менеджмента**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Формами организации инновационной деятельности в РФ являются следующие:

1. Государственный научный центр (ГНЦ) по приоритетным направлениям науки и техники; Создаётся на базе крупных научных организаций как юридически самостоятельное бюджетное учреждение с целью: развития интеллектуального потенциала; поддержки мирового уровня научно-технического развития; сохранения и укрепления научных школ; подготовки кадров высшей квалификации.

2. Федеральный научно-технический центр (ФНТЦ); Организуется на базе НИИ, КБ, НПО, имеющих конкурентоспособные на мировом уровне

заделы исследований и разработок. Перед ним стоит цель завоевания и поддержания передовых позиций в области наукоёмких производств и высоких технологий.

3. Самостоятельные научно-технические организации любых форм собственности (коммерческие и некоммерческие);

4. Научные объединения:

- государственные, частные и смешанные НПО;
- научно-технические ассоциации с участием министерств и ведомств, предназначенные для решения научно-технических проблем и реализации государственных программ;

- временные добровольные соглашения научно-технических организаций, вузов, ГНЦ, министерств и ведомств, создаваемые для проведения крупномасштабных долгосрочных исследований и внедрения результатов в производство;

5. Технологические парки, связанные с разработкой высокотехнологичных наукоёмких продуктов на основе объединения критической массы научно-технических субъектов;

6. Вузовская наука:

- научно-образовательные объединения вузов (привлекают к преподаванию научных работников, а к науке — преподавателей, студентов, аспирантов);

- исследовательские промышленно-вузовские центры (ИПВЦ), направляющие средства промышленности в разработку и внедрение научных результатов вузовского сектора;

- исследовательские и научно-технические подразделения вузов;

7. Научно-технические структуры внутри предприятий и объединений (институты, бюро, лаборатории);

8. Центры конкретных исследований — государственные организации на базе промышленных НПО, выполняющие государственные и ведомственные научно-технические программы.

### **3.35 Реинжиниринг бизнес-процессов**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Согласно определению Майкла Хаммера и Джеймса Чемпи (люди, которые в своё время ввели понятие «реинжиниринг» и которые являются авторами книги «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе») реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Businessprocessreengineering) определяется, как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия».

Целью реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Инжиниринг бизнес-процессов включает в себя реинжиниринг бизнес-процессов, проводимый с определённой периодичностью, например, один раз в 5-7 лет, и последующее непрерывное улучшение бизнес-процессов путём их адаптации к изменяющейся внешней среде.

Для компаний с высокой степенью диверсификации бизнеса (Диверсификация бизнеса - это одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий), многообразием партнёрских связей реинжиниринг бизнес-процессов обеспечивает решение следующих задач:

- Определение оптимальной последовательности выполняемых функций, которое приводит к сокращению длительности цикла изготовления и продажи товаров и услуг,

обслуживания клиентов, следствием чего служит повышение оборачиваемости капитала и рост всех экономических показателей фирмы.

- Оптимизация использования ресурсов в различных бизнес-процессах, в результате которой минимизируются издержки производства и обращения и обеспечивается оптимальное сочетание различных видов деятельности.

- Построение адаптивных бизнес-процессов, нацеленных на быструю адаптацию к изменениям потребностей конечных потребителей продукции, производственных технологий, поведения конкурентов на рынке и, следовательно, повышение качества обслуживания клиентов в условиях динамичности внешней среды.

- Определение рациональных схем взаимодействия с партнёрами и клиентами, и как следствие, рост прибыли, оптимизация финансовых потоков.

### **3.36 Некоторые функции, повышающие конкурентоспособность компании**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Постоянное использование нововведений.
2. Поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара.
3. Выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам.
4. Сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию
5. Использование только высококачественного сырья и материалов.
6. Постоянное обучение и переподготовка кадров.
7. Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда.
8. Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей.
9. Анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон.
10. Поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции.
11. Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий.
12. Регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изданий.

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ**

### **4.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1). Сущность управления организацией.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Характеристика производственного процесса. Производство и влияние типа производства на организационную структуру управления. Характеристика управления оборотным капиталом и максимизация продаж котлов-цистерн. Пути повышения эффективности производства Сущность, принципы, функции, методы производственного менеджмента. Типы организации производства. Расчет себестоимости, прибыли, рентабельности, фондоотдачи, фондоёмкости, срока окупаемости предприятия. Пути совершенствования производственного управления.

### **4.2 Практическое занятие 2. (ПЗ-2). Содержание и виды управления организацией**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты:

Сущность управления организацией. Понятие производства и производственной системы. Управленческие решения в производственном менеджменте. Понятие стратегии производственных процессов и их разновидности. Задачи и виды производственного планирования. Сущность производственного менеджмента. Типология организаций, состав и взаимосвязь производственных факторов. Виды движения материальных потоков. Методы и формы организации производственных процессов. Задачи и типы систем оперативного планирования.

#### **4.3 Практическое занятие 3(ПЗ-3) Управление производством**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Сущность производственного менеджмента. Понятие производства и производственной системы. Управленческие решения в производственном менеджменте. Понятие стратегии производственных процессов и их разновидности. Задачи и виды производственного планирования. Сущность производственного менеджмента. Типология организаций, состав и взаимосвязь производственных факторов. Виды движения материальных потоков. Методы и формы организации производственных процессов. Задачи и типы систем оперативного планирования.

#### **4.4 Практическое занятие 4.(ПЗ-4). Расположение промышленных и сервисных организаций.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Сущность и система показателей производственной программы предприятия. Алгоритм разработки производственной программы. Роль производственной программы в эффективной экономической деятельности предприятия. Современные подходы к оптимизации производства. Цель и задачи производственной программы предприятия. Основные показатели производственной программы. Отличие основных оценочных показателей — товарной и реализованной продукции. Взаимосвязь производственной программы и производственной мощности.

#### **4.5 Практическое занятие 5.(ПЗ-5). Производственная мощность и её использование.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Понятия и факторы, определяющие производственную мощность современного предприятия. Показатели интенсивного использования производственной мощности и их анализ. Порядок расчёта производственной мощности различными способами, составление ее баланса. Понятия и факторы, определяющие производственную мощность промышленного предприятия, ее сущность, значение и роль, методика расчета. Анализ показателей производственной мощности.

#### **4.6 Практическое занятие 6. (ПЗ-6). Прогнозирование спроса.**

При подготовки к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Изучение необходимости прогнозирования спроса, которое представляет собой определение возможного будущего спроса на товары и услуги в целях лучшего приспособления субъектов хозяйствования к складывающейся конъюнктуре рынка. Методы прогнозирования спроса. Изучение необходимости прогнозирования спроса, которое представляет собой определение возможного будущего спроса на товары и услуги в целях лучшего приспособления субъектов хозяйствования к складывающейся конъюнктуре рынка. Методы прогнозирования спроса.

#### **4.7 Практическое занятие 7. (ПЗ-7). Управление цепочкой снабжения и материальным потоком.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты:

Взаимозависимость показателей функционирования предприятий и базовых элементов управления цепями поставок. Подход к планированию логистики. Основные источники излишних логистических затрат. Этапы и обоснование планирования и проектирования поставок.

#### **4.8 Практическое занятие 8. (ПЗ-8). Управление запасами.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Понятие запасов и необходимость в их создании, классификация и разновидности, назначение и сферы практического применения на предприятии. Роль и задача запасов на фирме. Обобщенная модель управления запасами и ее элементы, этапы политики управления. Понятие запасов и необходимость в их создании. Классификация запасов и их значение. Роль и задача запасов на фирме, этапы политики управления ими. Обобщенная модель управления запасами и ее элементы. Затраты, связанные с созданием и хранением запасов.

#### **4.9 Практическое занятие 9. (ПЗ-9). Организация и оплата труда.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: принципы организации оплаты и стимулирования труда на предприятии. Системы и формы оплаты труда персонала. Порядок построения тарифной системы и особенности бестарифной системы оплаты труда. Основные системы и формы оплаты труда, применяемые за рубежом

#### **4.10 Практическое занятие 10. (ПЗ-10). Текущее планирование**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Текущее планирование как составная часть перспективного плана. Планирование как главная функция управления предприятием. Сущность и принципы планирования. Методы разработки планов. Формы текущего планирования. Оперативное управление текущими планами. Смысл и назначение текущего планирования. Рекомендации по составлению единовременных планов в западных учебных пособиях по менеджменту. Препятствия на пути текущего планирования. Производство (оперативная деятельность). Функциональные и стабильные планы.

#### **4.11 Практическое занятие 11. Календарное планирование в управлении производством.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Сущность и задачи производственного планирования в условиях рыночной экономики. Цели операционного менеджмента. Процесс разработки, методы и задачи составления плана. Общие принципы формирования производственной программы, календарное планирование.

#### **4.12 Практическое занятие 12. Тактика краткосрочного планирования**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Стратегическое планирование ресурсов с учётом составных элементов на основе анализа покупателей, поставщиков, конкурентов и рынка рабочей силы. Обеспечение функционирования систем управления качеством с помощью разбора системы менеджмента качества. Анализ внешнего окружения фирмы: покупателей продукции и услуг фирмы; поставщиков; конкурентов и рынок рабочей силы, контрактные аудитории. Анализ и оценка внутренней среды организации. Теория педагогического менеджмента, его специфика и особенности.

#### **4.13 Практическое занятие 13. Техническое обслуживание производства**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Содержание и основные задачи организации технического обслуживания производства. Описание научно-технических исследований и конструкторской подготовки на предприятии. Организация складского, транспортного, инструментального и ремонтного хозяйства.

#### **4.14 Практическое занятие 14. Всеобщее управление качеством**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Сущность системы всеобщего управления качеством (TQM). Использование его основных инструментов. Сущность метода расстановки приоритетов. Особенности построения диаграммы Парето. Анализ затрат методом ABC и индексным методом. Сущность стратификации данных. Сущность базового принципа управления качеством. Основная цель метода «Семь основных инструментов контроля качества». Примеры контрольного листка. Правило Парето, диаграмма. Метод стратификации, его сущность. Контрольные карты по количественным признакам.

#### **4.15 Практическое занятие 15. Эффективность производства**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Сущность эффективности производства. Методика определения экономической эффективности производства. Эффективность агротехнических и зоотехнических мероприятий. Пути повышения эффективности сельскохозяйственного производства в РФ на современном этапе. Характеристика сущности экономической эффективности сельскохозяйственного производства. Экономическая эффективность производства зерна и пути ее повышения. Обоснование и расчет экономической эффективности кратковременных и долговременных инвестиций.

#### **4.16 Практическое занятие 16 (ПЗ-16) Организация и совершенствование технического обслуживания производства.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: управленческий процесс, включающий в себя обеспечение производства сырьём, расходными материалами, оборудованием и его ремонтом, трудовыми ресурсами. Формирование рационального календарного план-графика запуска-выпуска изделия и движения ресурсов.

#### **4.17 Практическое занятие 17 (ПЗ-17) Управление инновациями.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: показатели коммерческой эффективности инновационных проектов, оценка рисков их реализации. Обоснование целесообразности внедрения новшеств на предприятии.

#### **4.18 Практическое занятие 18 (ПЗ-18) Об устойчивой конкурентоспособности.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Теория эффективной конкуренции. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия по конкурентоспособности продукции.

Разработал(и):

\_\_\_\_\_ Е.В. Ермош

### **Дополнения и изменения**

в методических рекомендациях для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине Б1.В.ДВ.01.02 Управление организацией (предприятием) на 2018 - 2019 учебный год

Внести изменения в пункт

### **2.6.Рекомендуемая литература**

#### **2.6.1 Основная литература**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 254 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ЭБС «ЮРАЙТ».

2. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 431 с. — (Бакалавр. Академический курс) - ЭБС «ЮРАЙТ».

Разработал(и): \_\_\_\_\_ Е.В. Ермош