

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

М.В. Самсонова, И.Ю. Цыганова, О.В. Федорищева, Е.Г. Чмышенко

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

Практикум

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Оренбург
2020

УДК 005.93(076.5)
ББК 65.291.21я7
С17

Рецензент – доктор экономических наук, профессор М.Г. Лапаева

Самсонова, М.В.

С17 Управление экономикой предприятия (организации): практикум /
М.В. Самсонова, И.Ю. Цыганова, О.В. Федорищева, Е.Г. Чмышенко;
Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2020. – 100 с.
ISBN 978-5-7410-2437-9

В учебном издании представлен основной практический материал по дисциплине «Управление экономикой предприятия (организации)»: практические задания, вопросы для самопроверки и тесты для самоконтроля к каждой теме, изучаемой в первом семестре обучения, а также список рекомендуемой литературы.

Учебное издание предназначено для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» очной и заочной форм обучения.

УДК 005.93(076.5)
ББК 65.291.21я7

© Самсонова М.В.,
Цыганова И.Ю.,
Федорищева О.В.,
Чмышенко Е.Г., 2020
© ОГУ, 2020

ISBN 978-5-7410-2437-9

Содержание

Введение.....	4
1 Современные подходы к управлению экономикой предприятия.....	6
2 Экономические основы функционирования предприятия.....	15
3 Организационно-правовые и групповые формы предприятий.....	28
4 Планирование деятельности на предприятии.....	40
5 Организация управления предприятием.....	50
6 Организация производственного процесса на предприятии.....	61
7 Организация и нормирование труда персонала на предприятии.....	71
8 Организация оплаты труда и его мотивация на предприятии.....	79
9 Управленческий контроль и эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия.....	88
10Список рекомендуемой литературы.....	96
Список использованных источников.....	99

Введение

Содержание учебной дисциплины «Управление экономикой предприятия (организации)» строится исходя из требуемого уровня базовой подготовки бакалавров в области экономики предприятий и организаций. Конечная цель изучения данной дисциплины заключается в формировании у обучающихся теоретических знаний, умений и практических навыков в области управления экономикой предприятия (организации).

В системе подготовки бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика профиль «Экономика предприятий и организаций» учебная дисциплина «Управление экономикой предприятия (организации)» относится к обязательным дисциплинам(модулям) вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)».

Учебное издание «Управление экономикой предприятия (организации)» в его первой части включает девять тем: «Современные подходы к управлению экономикой предприятия», «Экономические основы функционирования предприятия», «Организационно-правовые и групповые формы предприятий», «Планирование деятельности на предприятии», «Организация управления предприятием», «Организация производственного процесса на предприятии», «Организация и нормирование труда персонала на предприятии», «Организация оплаты труда и его мотивация на предприятии», «Управленческий контроль и эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия».

Полученные обучающимися в процессе изучения данной дисциплины знания, умения и навыки решают одну из задач обучения – реализацию требований, установленных образовательной программой высшего образования к подготовке бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика профиль «Экономика предприятий и организаций».

Учебное издание «Управление экономикой предприятия (организации)» направлено на формирование следующих результатов обучения в рамках

формируемых компетенций:

- ПК-1 – способностью собирать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- ПК-2 – способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- ПК-3 – способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- ПК-5 – способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

Учебное издание подготовлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.03.01 Экономика.

Практические задания и тесты, включенные в настоящее учебное издание, могут быть полезны иным заинтересованным читателям для формирования базового объема знаний, умений и навыков в области управления экономикой предприятия (организации).

1 Современные подходы к управлению экономикой предприятия

1.1 Значение управления в экономике предприятия.

1.2 Содержание и особенности функционального подхода к управлению экономикой предприятия, его преимущества и недостатки.

1.3 Содержание и особенности ситуационного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.4 Содержание и особенности количественного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.5 Содержание и особенности системного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.6 Преимущества и недостатки процессной организации управления экономикой предприятия.

1.7 Содержание и особенности стратегического подхода к управлению экономикой предприятия.

Цель изучения темы: раскрыть содержание, выявить преимущества и недостатки современных подходов к управлению экономикой предприятия.

Теоретические положения

В основе ситуационного подхода лежит понятие **ситуация** – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку. В 1920 году был выдвинут «закон ситуации», т.е. различные ситуации требуют различных типов знаний. Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и методы управления с конкретными ситуациями таким образом, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации в сложившейся ситуации.

В основе системного подхода лежит понятие **система** – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. Системный подход к

управлению экономикой реализуется с 50-х гг. XX века по настоящее время и заключается в изучении свойств любой организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

Традиционно управление предприятием строилось через реализацию и обособление функций управления на основе построения организационной структуры. Соответствующий этому **функциональный подход** заключается в том, что работа предприятия представляется в виде набора функций, закрепленных за его подразделениями. При этом для их выполнения требуется отработать механизм реализации закрепленных за конкретными подразделениями функций [4].

С 1980-х г. появились идеи перехода к принципиально новому виду построения организаций и группировки в них работ – управлению через бизнес-процессы.

В основе процессного подхода лежит понятие **процесс** – это последовательность выполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющих ценность для потребителя.

Практические задания

1.1 На рисунке 1.1 приведена упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами.

Задания:

1 Перерисуйте схему и обозначьте на ней:

а) буквами – компании-партнеры (в фигурах): О – оптовая торговая фирма «Мир продуктов»; М – магазин розничной торговли «Сапфир»; У – Московский государственный университет пищевых производств; Ф – фабрика, производящая продукты питания ООО «Заря»; З – завод по производству пищевого оборудования АО «Продмаш»;

б) цифрами – потоки ресурсов (над стрелками): 1 – какао, сахар, масло; 2 – потенциальные работники комбината; 3 – выручка кондитерского комбината (деньги); 4 – пищевое оборудование (агрегаты, печи, холодильники и т.п.); 5 – готовые кондитерские изделия.

2 Опишите проблемы, которые могут возникнуть у кондитерской фабрики в случае «выпадения» из системы хотя бы одного элемента, укажите примерное время наступления последствий.

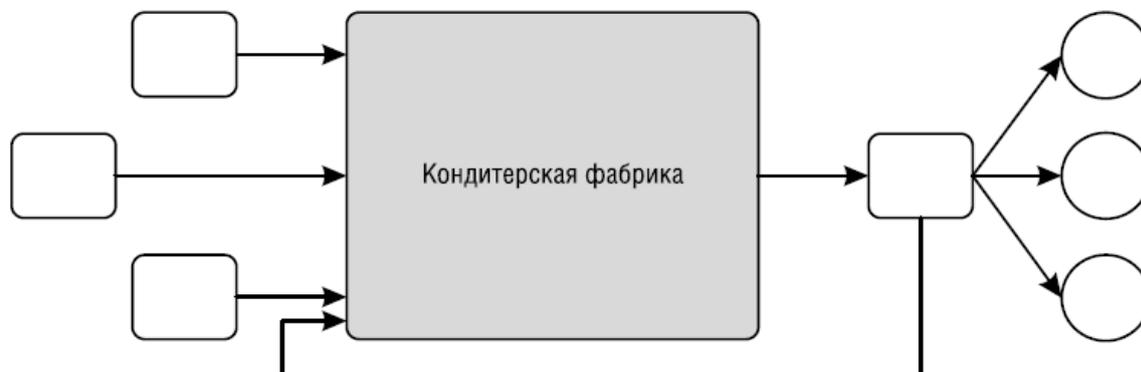


Рисунок 1.1 – Упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами

1.2 Компания «Инфо-Инвест» работает на рынке информационных технологий около 10 лет, оказывая услуги по разработке и установке корпоративных информационных сетей и систем информационной безопасности. В момент образования компании в 2001 г. численность сотрудников, включая основателя, занимавшего тогда пост генерального директора, составляла всего 10 человек.

В 2002 г. в компании работали уже 32 сотрудника.

В 2005 г. численность персонала увеличилась до 56 человек. В этом же году у компании насчитывалось всего пять постоянных клиентов, но уже к началу 2007 г. количество заказчиков, заключивших договоры с «Инфо-Инвест» на условиях длительного обслуживания сетей, достигло 22-х. При этом чистая прибыль компании по сравнению с 2005 г. выросла почти в три раза.

В 2011 г. численность персонала составляет более 120 человек. Прибыль превышает 150 млн. руб. в год, что на 90 млн. руб. больше, чем в 2007 г.

В 2009 г. компания заключила два договора о стратегическом партнерстве: с банком «Регион-Развитие» и компанией Oracle. По прогнозам в

2012 г. прибыль должна вырасти в 1,5 раза за счет заключения договоров еще с пятью постоянными клиентами.

Учредители «Инфо-Инвест» полагают, что успех компании обусловлен тем, что с 2005 по 2006 гг. удалось создать команду эффективных менеджеров, владеющих современными технологиями управления.

Задания:

1 Ответьте на вопросы:

а) чем занимается компания «Инфо-Инвест»;

б) по каким характеристикам можно судить о развитии компании?

2 Составьте таблицу и сгруппируйте количественные характеристики деятельности компании по их содержанию.

3 Постройте два-три графика, иллюстрирующих динамику развития компании «Инфо-Инвест».

1.3 Вспомните какой-либо эпизод из понравившейся Вам книги, фильма или мультфильма. Кратко опишите его. Запишите происходящие в эпизоде события, которые можно было бы назвать признаками или симптомами складывающейся ситуации. Можно ли по этим признакам правильно понять ситуацию? Что необходимо для более точной идентификации ситуации?

1.4 Поставьте перед собой цель – успешно сдать экзамен по какой-либо дисциплине. Представьте управление достижением этой цели в виде процесса, состоящего из четырех взаимосвязанных этапов. Запишите в диаграмме названия этих этапов (рисунок 1.2).

Запишите также, какие коммуникации (общение, информация и т.п.) потребуются Вам для этого.

1.5 Вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят 12 ресторанов: 10 из них расположены в Москве и два – в Оренбурге. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось,

что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком «Инвест-Развитие». Охарактеризуйте возможности и угрозы своего развития на ближайшую и долгосрочную перспективу.

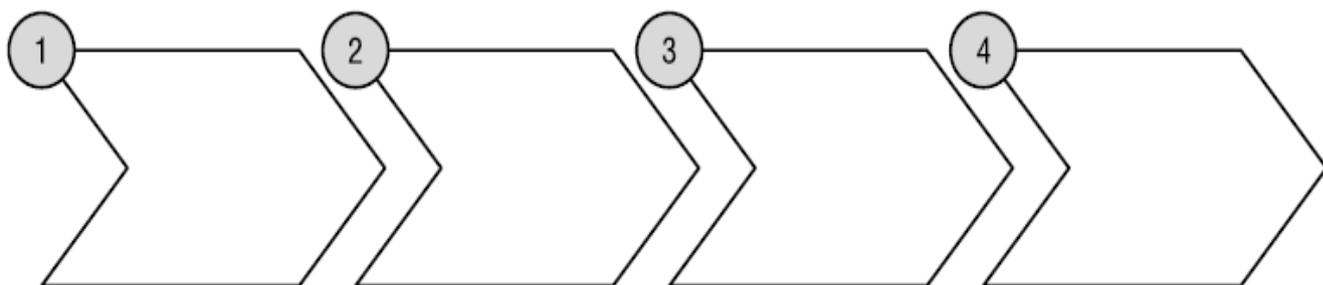


Рисунок 1.2 – Этапы процесса подготовки к успешной сдаче экзамена по дисциплине «...»

1.6 Представить 8-10 определений понятия «процесс» из различных областей знаний, сформированных деятельностью людей. Выбрать наиболее предпочтительное определение понятия «процесс». Дать свое определение понятию «процесс». Представить графическое отображение понятия «процесс».

1.7 Как Вы понимаете принципы управления по А. Файолю? Заполните таблицу 1.1, записав краткое пояснение для каждого принципа.

Таблица 1.1 – Принципы управления по А. Файолю

Принцип	Пояснение
1	2
1 Разделение труда	
2 Полномочия и ответственность	
3 Дисциплина	
4 Единоначалие	
5 Единство действий	
6 Подчиненность интересов	
7 Вознаграждение	
8 Централизация	

Продолжение таблицы 1.1

1	2
9 Скалярная цепь	
10 Порядок	
11 Справедливость	
12 Стабильность персонала	
13 Инициатива	
14 Корпоративный дух	

1.8 Почему понятие «бюрократия» в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию с позиции реализации административного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.9 Что такое «хоторнский эффект» («hawthorneeffect»)? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо современной промышленной организации (или одного ее подразделения). В рамках какого подхода к управлению он наиболее часто проявляется?

1.10 Изучите основные положения теорий X и Y, предложенных американским ученым Дугласом Мак-Грегором. Какие идеи кажутся Вам более правильными и соответствующими современным требованиям к управлению экономикой? Какие положения и выводы Вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?

Вопросы для самопроверки

1.1 Каково значение управления в экономике предприятия?

1.2 Назовите содержание и особенности системного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.3 Назовите содержание и особенности ситуационного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.4 Назовите содержание и особенности количественного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.5 Назовите содержание и особенности административного подхода к управлению экономикой предприятия.

1.6 Назовите содержание и особенности целевого подхода к управлению экономикой предприятия.

1.7 Назовите содержание и особенности стратегического подхода к управлению экономикой предприятия.

1.8 Каковы преимущества и недостатки функциональной и процессной организации управления экономикой предприятия?

Тесты для самоконтроля

1.1 Системный подход к управлению экономикой предприятия означает, что:

а) предприятие должно рассматриваться как система с сетью бизнес-процессов;

б) подразделения, рассматриваемые как элементы структуры организации, повышают качество продукции;

в) управление системой взаимосвязанных процессов способствует повышению эффективности деятельности организации;

г) руководство должно быть нацелено на развитие организации в стратегическом аспекте.

1.2 Свойство эмерджентности предполагает:

а) способность системы к быстрым преобразованиям;

б) возникновение в системе качественно новых свойств, не характерных для ее элементов;

в) быстрое реагирование системы на чрезвычайную ситуацию;

г) непостоянство взаимоотношений элементов системы как друг с другом, так и с системой в целом.

1.3 Процессный подход к управлению экономикой означает, что предприятие должно:

а) стратегически планировать требования потребителей;

- б) определять последовательность и взаимодействие процессов;
- в) учитывать колебания рыночной стоимости исходных ресурсов;
- г) постоянно совершенствовать средства производства.

1.4В основе ситуационного подхода к управлению экономикой предприятия лежит:

- а) упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единое целое;
- б) сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку;
- в) набор функций, закрепленных за подразделениями предприятия;
- г) последовательность выполнения работ, направленных на создание результата и имеющих ценность для потребителя.

1.5«Закон ситуации» был выдвинут в:

- а) 1898 г.;
- б) 1763 г.;
- в) 1920 г.;
- г) 1856 г.

1.6 Школа, которая предусматривает три подхода к управлению экономикой: процессный, количественный и ситуационный:

- а) классическая школа;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки управления.

1.7 Значение количественных методов управления окажется наибольшим:

- а) в случае наличия неточных статистических данных;
- б) в сложной ситуации, требующей обработки большого массива информации в условиях дефицита времени;
- в) при планировании деятельности на сравнительно большой отрезок времени;
- г) при необходимости найти оптимальное решение в течение

непродолжительного периода времени.

1.8 Последовательность выполнения работ (функций, операций) направленных на создание результата и имеющих ценность для потребителя – это:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) количественный подход.

1.9 Документ описывающий последовательность операций, ответственность за порядок взаимодействия исполнителей, алгоритм принятия решений – это:

- а) регламент процесса;
- б) план процесса;
- в) паспорт процесса;
- г) программа процесса.

1.10 Процессы делят на группы:

- а) основные;
- б) промежуточные;
- в) дополнительные;
- г) вспомогательные.

1.11 Недостатки функционального подхода к управлению экономикой предприятия:

- а) высокие накладные расходы;
- б) прозрачность операций внутри организации;
- в) длительные сроки выработки управленческих решений;
- г) наличие риска потери клиента.

2 Экономические основы функционирования предприятия

2.1 Понятия «предприятие» и «организация». Характерные признаки предприятия как основного субъекта экономических отношений. Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия.

2.2 Понятия «менеджмент» и «управление», упрощенная схема процесса управления предприятием и краткая характеристика его этапов. Экономический, правовой, организационно-технический и социально-психологический аспекты менеджмента.

2.3 Система менеджмента предприятия. Роль, задачи и компетенции менеджеров на различных уровнях управления предприятием.

2.4 Содержание и взаимосвязь основных функций управления предприятием.

2.5 Методы управления предприятием, их краткая характеристика.

2.6 Характерные особенности, типология и этапы разработки управленческих решений на предприятии (в организации).

2.7 Виды ответственности за последствия принятых управленческих решений.

Цель изучения темы: раскрыть экономические основы функционирования современного предприятия.

Теоретические положения

Предприятие (организация) – самостоятельно хозяйствующий субъект, равноправно участвующий в экономических отношениях и образованный в соответствии с ГК РФ и другими законодательными актами (рисунок 2.1).

Предприятие как объект права – это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

Имущественный комплекс – это все виды имущества, предназначенные для производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

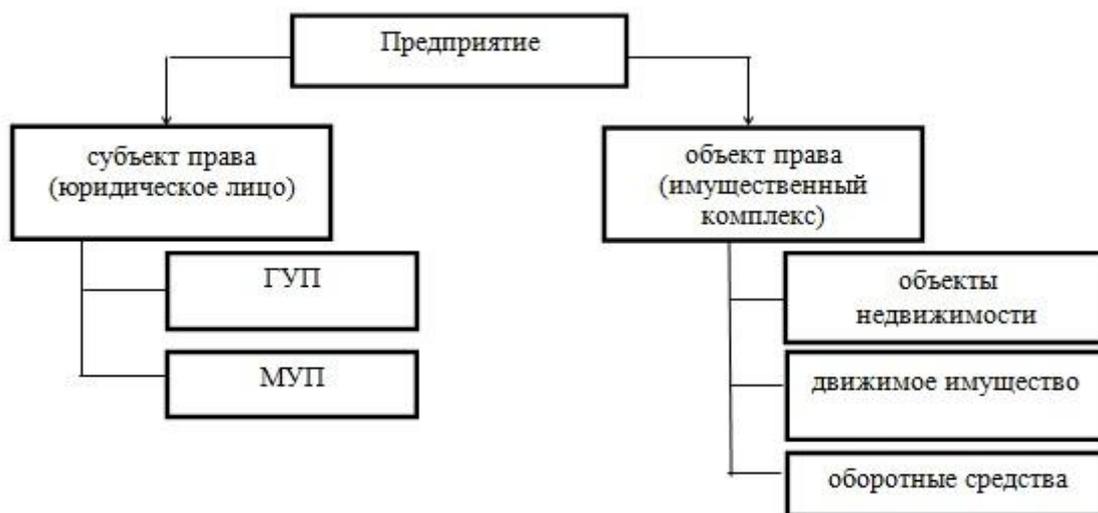


Рисунок 2.1 – Предприятие в гражданском законодательстве

Предпринимательская деятельность направлена на производство продукции, выполнение работ, оказание услуг в целях удовлетворения конкретных общественных потребностей и получения прибыли. При этом предприятие действует самостоятельно, распоряжается выпускаемой продукцией и полученной прибылью, которая остается после выполнения обязательств перед бюджетом и контрагентами.

Предприятие – основное звено хозяйственного комплекса, которое охватывает все общественное производство, распределение и обмен на территории Российской Федерации [3].

В качестве основного субъекта экономических отношений и самостоятельного участника предпринимательской деятельности выступает **юридическое лицо – организация**, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать, осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо имеет самостоятельный баланс и счета в банках.

Организация, чтобы быть юридическим лицом, должна обладать следующими **характерными признаками**:

- 1) наличие обособленного имущества;
- 2) способность отвечать по обязательствам своим имуществом;
- 3) возможность предъявлять иск от своего имени и выступать в качестве ответчика в суде;
- 4) внесение в единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ).

Управление – это целенаправленное воздействие на управляемый объект (предприятие, подразделение, сотрудники, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности.

Управление \geq менеджмент (рисунок 2.2).

Менеджмент – это профессиональная деятельность по управлению организацией (предприятием), обеспечивающая высокую результативность и эффективность работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.



Рисунок 2.2– Упрощенная схема процесса управления предприятием

Менеджмент – это система принципов, методов и средств управления с целью обеспечения высокой эффективности и результативности работы организации [5].

Менеджмент характеризуется аспектами: экономическим, правовым, организационно-техническим, социально-психологическим.

Менеджер– это наемный специалист, занятый в профессиональной, управленческой деятельности в аппарате управления организацией, обладающей специальными компетенциями и наделенной для этого властными полномочиями.

Система менеджмента организации (СМО)– это совокупность должностных лиц, совместная работа которых обеспечивает эффективное управление организацией. Элементами СМО являются менеджеры, каждый из которых отвечает за свою часть управленческой деятельности. Структурное разделение их труда строится исходя из масштабов, сфер деятельности, организационной структуры и др. (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3– Уровни управления организацией

Управление – непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций. Их называют **основными (базовыми) функциями менеджмента**, т.к. их выполняют менеджеры всех уровней независимо от специфики управленческой деятельности (рисунок 2.4).

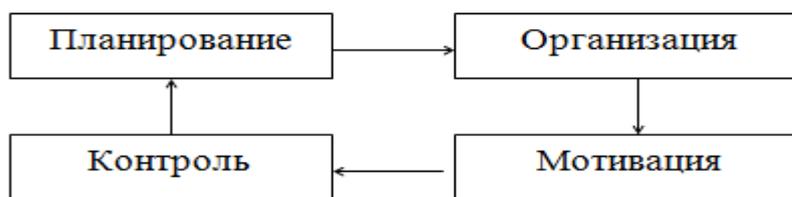


Рисунок 2.4 – Взаимосвязь основных функций менеджмента [10]

Функции менеджмента показывают, *что* должен делать менеджер, чтобы управлять организацией, а на вопрос *как* (с помощью чего) менеджер должен управлять отвечают **методы управления**:

- 1) экономические;
- 2) организационно-распорядительные (административные);
- 3) социально-психологические.

Практические задания

2.1 Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т – топ-менеджмент; С – средний уровень менеджмента; Н – низший уровень менеджмента; И – исполнители (работники).

Примеры должностей:

- 1 Заведующий кафедрой ВУЗа.
- 2 Водитель.
- 3 Бригадир строительной бригады.
- 4 Ректор университета.
- 5 Продавец-консультант.
- 6 Начальник цеха автозавода.
- 7 Генеральный директор компании.
- 8 Заведующий отделом магазина.
- 9 Секретарь руководителя.
- 10 Директор магазина, входящего в торговую сеть.

Пример оформления ответа: 1 – Н. 2 – И и т.п.

2.2 В менеджменте используются три группы методов управления: экономические (Э), организационно-распорядительные (О) и социально-психологические (С). Укажите соответствие каждого инструмента управления из приведенного перечня тому или иному методу менеджмента.

Инструменты управления:

1 Приказы.

2 Регулирование межличностных и межгрупповых отношений.

3 Убеждение.

4 Инструктажи.

5 Разрешение структурному подразделению использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению.

6 Личный пример руководителя.

7 Применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

8 Постановления руководства.

9 Внушение.

10 Команды.

Пример оформления ответа:

1 – О.

2 – С и т.п.

2.3 Дайте название каждому из перечисленных этапов:

а) формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т.п.;

б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;

в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;

г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (таблица 2.1). Объясните, почему такой порядок Вы считаете правильным?

Таблица 2.1 – Этапы деятельности менеджмента компании «Альфа» при создании нового департамента

Правильный порядок	Номер этапа	Название этапа
1		
2		
3		
4		

2.4 Используя Интернет-сайты, журналы и др. источники, выберите в качестве примера какую-либо компанию. Приведите названия должностей для трех уровней менеджмента этой компании (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Названия должностей для трех уровней менеджмента ...

Наименование и сфера деятельности компании	
Топ-менеджмент	
Средний уровень управления	
Первичный уровень управления	

2.5 Существуют отраслевые (О) и функциональные (Ф) особенности менеджмента.

Какие из перечисленных видов менеджмента являются функциональными, а какие – отраслевыми?

Виды менеджмента:

- 1 Управление персоналом.
- 2 Банковский менеджмент.
- 3 Стратегический менеджмент.
- 4 Менеджмент в торговле.
- 5 Управление финансами.
- 6 Менеджмент в сфере телевидения.
- 7 Менеджмент в гостиничном бизнесе.
- 8 Управление проектами.
- 9 Менеджмент в социальной сфере.

- 10 Информационный менеджмент.
- 11 Менеджмент в ресторанном бизнесе.
- 12 Спортивный менеджмент.
- 13 Управление производством.
- 14 Менеджмент в девелопменте (строительстве).

Пример оформления ответа:

- 1 – Ф.
- 2 – О и т.п.

2.6 Задания:

- 1 Что такое менеджмент? Укажите на рисунке 2.5 номера верных определений этого понятия.
- 2 Объясните, почему Вы не выбрали оставшиеся определения?
- 3 Объясните, в чем состоят сходства и различия понятий «менеджмент» и «управление»?



Рисунок 2.5 – Определения понятия «менеджмент»

- 2.7 Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?

Задания:

1 Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы: ограничения и критерии эффективности управления; цель управления; субъект управления (руководитель, менеджер, координатор); объект управления (организация, подразделение, сотрудник); обратная связь; управленческое воздействие; результат управления.

2 Приведите примеры целей управления для какой-либо организации.

3 Приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.

2.8 Задания:

1 В самом общем случае организацией называют группу людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. Как бы Вы дополнили это определение?

2 Как Вы понимаете следующее изречение? Перепишите его и сделайте краткий комментарий: «Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное» (Ричард Л. Дафт).

2.9 Задания:

1 Менеджмент часто называют наукой, практикой и искусством. Как Вы думаете, почему? Запишите свои объяснения.

2 В каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т.п. Вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом? Заполните таблицу 2.3.

2.10 Планирование, организация, мотивация и контроль являются основными функциями управления (менеджмента). Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности.

Таблица 2.3 – Литературные произведения, фильмы, мультфильмы, телепередачи и др., которые содержат сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Фильмы		
Мультфильмы		
Телепередачи		
Другое		

Заполните таблицу 2.4.

Таблица 2.4 – Содержание функции управления организацией в зависимости от специфики управленческой деятельности

Сфера деятельности	Функции управления			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Магазин				
Автозавод				
Ресторан				
Спортивный комплекс				
Университет				
...				

Вопросы для самопроверки

2.1 Раскройте содержание понятий «предприятие» и «организация».

2.2 Назовите характерные признаки предприятия как основного субъекта экономических отношений.

2.3 Перечислите факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия.

2.4 Понятия «менеджмент» и «управление». Как выглядит упрощенная схема процесса управления предприятием? Дайте краткую характеристику его этапов.

2.5 Раскройте содержание экономического, правового, организационно-технического и социально-психологического аспектов менеджмента.

2.6 Как определить понятие «система менеджмента предприятия»?

2.7 Каковы роль, задачи и компетенции менеджеров на различных уровнях управления предприятием?

2.8 Раскройте содержание и взаимосвязь основных функций управления предприятием.

2.9 Назовите методы управления предприятием. Дайте их краткую характеристику.

2.10 Назовите характерные особенности управленческих решений.

2.11 Раскройте типологию управленческих решений.

2.12 Перечислите этапы разработки управленческих решений.

2.13 Каковы виды ответственности за последствия принятых управленческих решений?

Тесты для самоконтроля

2.1 Организация с позиции теории открытых систем:

- а) сообщество индивидов, объединенных общей целью;
- б) четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций;
- в) система, направленная на достижение целей функционирования;
- г) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой.

2.2 Менеджмент – это:

- а) умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и

мотивы поведения других людей, работающих в организации;

- б) искусство;
- в) наука + опыт;
- г) практика управления.

2.3 Является ли управление производительным трудом:

- а) да, т.к. управление создает новую стоимость;
- б) нет, это всего лишь надзор и контроль;

в) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма;

г) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства.

2.4 К социально-психологическим методам управления относятся:

- а) устное поощрение;
- б) инструктажи;
- в) личный пример руководителя;
- г) применение штрафных санкций.

2.5 Функциональные виды менеджмента:

- а) оперативный;
- б) финансовый;
- в) инновационный;
- г) технический.

2.6 Планирование, организация, мотивация и контроль – это:

- а) обязанность менеджера;
- б) функции менеджмента;
- в) этапы планирования;
- г) новый метод управления.

2.7 В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- а) контроль;
- б) финансовый менеджмент;

- в) маркетинг;
- г) ценообразование.

2.8 Менеджмент как наука об управлении стала рассматриваться с появлением:

- а) современных количественных методов обоснования управленческих решений;
- б) школы «человеческих отношений»;
- в) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления;
- г) классической школы управления.

2.9 Положения новой концепции управления предприятием:

- а) основная задача менеджмента – рациональная организация производства;
- б) ориентация на качество продукции и услуг;
- в) ситуационный подход к управлению;
- г) основной источник прибыли – работник и производительность труда.

2.10 Руководители, которые отвечает за определение цели развития предприятия:

- а) менеджеры;
- б) совет директоров;
- в) руководители бизнес-единиц;
- г) все сотрудники.

2.11 Субъект, устанавливающий административную ответственность за принятые управленческие решения на предприятии:

- а) коллектив работников;
- б) аппарат управления;
- в) государство;
- г) гражданское общество.

3 Организационно-правовые и групповые формы предприятий

3.1 Классификация предприятий и характеристика их видов.

3.2 Понятие и факторы, оказывающие влияние на выбор организационно-правовой формы предприятия.

3.3 Корпоративные и унитарные коммерческие и некоммерческие организации и соответствующие им организационно-правовые формы.

3.4 Достоинства акционерной формы хозяйствования, виды акционерных обществ и соответствующая им структура органов управления.

3.5 Особенности и система управления в обществах с ограниченной ответственностью.

3.6 Значение и формы объединения предприятий и их характеристика.

3.7 Единичные и групповые организационно-экономические формы.

Цель изучения темы: выявить особенности, преимущества и недостатки организационно-правовых форм предприятий в соответствии с действующим законодательством РФ и групповых форм организаций в соответствии со сложившейся экономической практикой.

Теоретические положения

Все предприятия могут быть систематизированы по ряду признаков. Цель и назначение такой систематизации состоит в том, что она: позволяет определить место, цель и задачи каждого предприятия в отрасли; дает возможность группировать предприятия по определенным отличительным признакам; дает представление о масштабах, направленности и других характеристиках деятельности предприятий; позволяет анализировать, оценивать и сравнивать результаты деятельности различных предприятий.

Признаки классификации и соответствующие им виды предприятий:

1В соответствии с правовым статусом (ГК РФ):

а) юридические лица;

б) не имеющие статуса юридического лица (ИП, подразделения организаций).

2В зависимости от принадлежности к системе высшей государственной власти:

а) правительственные организации;

б) неправительственные (коммерческие, некоммерческие) организации.

3В зависимости от источников финансирования деятельности:

а) бюджетные организации;

б) не бюджетные (внебюджетные) организации.

4В зависимости от главной цели деятельности и способов удовлетворения потребностей общества:

а) хозяйственные организации;

б) общественные организации.

5В зависимости от главной цели и отношения к полученной прибыли:

а) коммерческие организации;

б) некоммерческие организации.

6По формам собственности:

а) государственные организации;

б) муниципальные организации;

в) частные организации;

г) предприятия со смешанной формой собственностью.

7По размеру:

а) крупные предприятия (свыше 251 чел.);

б) средние предприятия (от 101 до 250 чел.);

в) малые предприятия (до 100 чел.);

г) микропредприятия (до 15 чел.).

8По принадлежности капитала:

- а) национальные организации;
- б) иностранные организации;
- в) совместные предприятия.

9 По назначению готовой продукции:

- а) предприятия, производящие средства производства;
- б) предприятия, производящие предметы потребления.

10 По отраслевой принадлежности:

- а) промышленные предприятия;
- б) сельскохозяйственные предприятия;
- в) торговые предприятия и др.

11 По самостоятельности принятия решений:

- а) головные (материнские) предприятия;
- б) дочерние предприятия;
- в) аффилированное лицо;
- г) филиал;
- д) представительство;
- е) подразделение.

Организационно-правовая форма (ОПФ) – способ закрепления и использования организацией имущества и вытекающее из этого правовое положение, а также цели предпринимательской деятельности; форма юридической регистрации организации, которая обеспечивает ей определенный организационно-правовой статус.

Классификация организаций по ОПФ представлена в таблице 3.1.

Корпоративные организации– это юридические лица, в отношении которых их участники имеют корпоративные права, то есть обладают правом участия в них и формируют их высший орган.

Унитарное предприятие– особая организационно-правовая форма юридического лица. Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Организации могут создаваться на основе любой формы собственности,

при этом имущество может находиться в: собственности; хозяйственном ведении; оперативном управлении.

Таблица 3.1 – Классификация юридических лиц по ОПФ

Коммерческие корпоративные организации	Коммерческие унитарные предприятия	Некоммерческие корпоративные организации	Некоммерческие унитарные предприятия
1 Полное товарищество. 2 Товарищество на вере. 3 Крестьянское (фермерское) хозяйство. 4 Хозяйственное партнерство. 5 Хозяйственное общество (ООО и АО). 6 Производственный кооператив	1 ГУП. 2 МУП	1 Потребительский кооператив. 2 Общественные организации. 3 Ассоциации (союзы). 4 Товарищества собственников недвижимости. 5 Казачьи общества. 6 Общины малочисленных народов РФ	1 Фонды. 2 Учреждения. 3 Автономные некоммерческие организации. 4 Религиозные организации

Право хозяйственного ведения – это право владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом. Государственное или муниципальное унитарное предприятие, которому имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения, владеет, пользуется и распоряжается этим имуществом в пределах, определяемых в соответствии с ГК РФ.

Право оперативного управления – это право учреждения и казенного предприятия, за которыми имущество закреплено на праве оперативного управления, владеют, пользуются этим имуществом в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, назначением этого имущества и, если иное не установлено законом, распоряжаются этим имуществом с согласия собственника этого имущества.

Особенности управления в АО отражены на рисунке 3.1.

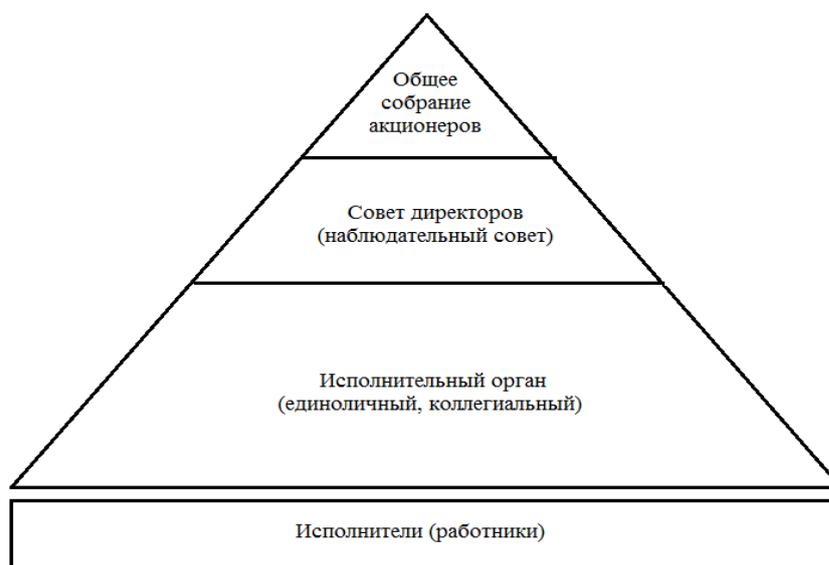


Рисунок 3.1– Схема управления акционерным обществом

Высшим органом управления ООО является общее собрание участников.

Уставом может быть предусмотрено формирование из их числа совета директоров (наблюдательного совета).

Оперативное управление ООО осуществляется исполнительным органом, который назначается учредителями либо из своего числа, либо из наемных менеджеров.

Чаще всего в ООО создается единоличный исполнительный орган в лице генерального директора.

В зависимости от числа юридических и физических лиц являющихся учредителями организаций, выделяют единичные и групповые организационные формы.

К единичным относят организации представляющие одно юридическое лицо, при этом наименование организационной формы чаще определяется видом выпускаемой продукции (товара, услуг, информации, знаний). К ним относятся: завод, фабрика, банк.

К групповым организационным формам относятся организации представляющие интересы нескольких юридических лиц, они являются объединениями организаций либо посредством кооперации, либо концентрации

производства [6].

Сравнительный анализ интеграции сфер хозяйственной деятельности при различных формах объединения организации отражен в таблице 3.2.

Таблица 3.2– Сравнительный анализ интеграции сфер хозяйственной деятельности при различных формах объединения организаций.

Сфера деятельности	Концерн	Конгломерат	Консорциум	Синдикат	Трест
Производство	+	-	-	-	+
Маркетинг и сбыт	+	-	-	+	+
Финансы	+	+	-	-	+
Учет	+	+	-	-	+
Планирование	+	+	+	+	+

Практические задания

3.1 Проведите сравнительный анализ наиболее распространенных организационно-правовых форм коммерческих организаций в России. На официальных Интернет-сайтах российских организаций найдите необходимую информацию. Составьте таблицу анализа, сгруппировав анализируемые организации по группам (не менее пяти примеров в каждой группе).

Проанализируйте особенности рассматриваемых организаций, сформулируйте выводы по следующим направлениям: общие черты организаций, имеющих одинаковые организационно-правовые формы; наиболее заметные различия организаций, имеющих разные организационно-правовые формы.

3.2 Выявите особенности групповых организационных форм российских компаний. Выберите в качестве примера одну из российских компаний, использующих групповую организационную форму (финансово-промышленная группа, холдинг, концерн и др.).

Отразите: сферу деятельности и специфику

компании; структуру компании; преимущества групповой организационной формы; особенности управления компанией, имеющей такую групповую организационную форму.

3.3 Укажите, для какой из организационно-правовых форм предприятий присущи следующие характеристики (таблица 3.3). В соответствующих позициях таблицы поставьте знак «+» или «-».

Таблица 3.3 – Характеристики организационно-правовых форм предприятий

Характеристики	Организационно-правовые формы предприятий			
	Полное товарищество	ООО	ПАО	ГУП/МУП
Личная ответственность за действия других учредителей				
Расхождение интересов участников				
Отказ в получении информации о коммерческой тайне				
Проблемы выхода из числа учредителей				
Риск потери личного имущества				

3.4 На основе положений, регулирующих деятельность предприятий (Гражданский кодекс РФ, часть I), проведите сравнительный анализ деятельности индивидуального предпринимателя и юридического лица и заполните таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнительный анализ деятельности индивидуального предпринимателя и юридического лица

Форма предпринимательской деятельности	Права	Обязанности	Мера ответственности
Индивидуальный предприниматель			
Юридическое лицо			

3.5 ПАО выпустило 900 обыкновенных и 100 привилегированных акций, а

также 150 облигаций. Номинальная стоимость всех видов ценных бумаг составляет 100 тыс. руб. за единицу. Купон по облигациям – 12%. Дивиденд по привилегированным акциям – 15%. Определите размер дивиденда по каждой ценной бумаге, если прибыль к распределению составила 16 млн. руб.

3.6 Номинальная стоимость привилегированной акции составляет 2500 руб., по ней установлен дивиденд в размере 12% годовых. Определите, какую максимальную цену следует заплатить за эту акцию, если годовая ставка дисконтирования 20%?

3.7 Инвестор приобрел привилегированную акцию АО «Электрооборудование» за 7000 руб. Номинал акции – 5000 руб. Размер дивиденда по данной акции составляет 5% годовых. Через два года акция была им продана за 9000 руб. Определите доходность операции инвестора.

3.8 Компания эмитировала 50000 обыкновенных акций. Рыночная стоимость одной обыкновенной акции составила 150 руб. Компания также выпустила привилегированные акции на сумму 100000 руб. с 5%-ным дивидендом. Определите доходность одной обыкновенной акции, если чистый доход компании составил 20000 руб.

3.9 Акционерное общество эмитировало привилегированных акций на сумму 100000 руб. с 6%-ным дивидендом. Чистый доход акционерного общества составил 1500000 руб. Определите доход на 1 обыкновенную акцию, если всего выпущено 40000 обыкновенных акций.

3.10 Акционерное общество эмитировало обыкновенные акции номинальной стоимостью 150 руб. Ожидаемый дивиденд по акциям должен составить 35%. Ставка депозита составляет 7%. Определите рыночную цену акции.

Вопросы для самопроверки

3.1 Каковы классификация предприятий и характеристика их видов?

3.2 Раскройте понятие и назовите факторы, оказывающие влияние на выбор организационно-правовой формы предприятия.

3.3 Корпоративные и унитарные коммерческие и некоммерческие организации и соответствующие им организационно-правовые формы.

3.4 Каковы достоинства акционерной формы хозяйствования, виды акционерных обществ и соответствующая им структура органов управления?

3.5 Каковы особенности и система управления в обществах с ограниченной ответственностью?

3.6 Каковы значение и формы объединения предприятий и их характеристика?

3.7 Единичные и групповые организационно-экономические формы.

Тесты для самоконтроля

3.1 Коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное количество акций и минимальный размер уставного капитала равен 10000 руб.:

- а) публичное акционерное общество;
- б) непубличное акционерное общество;
- в) общество с ограниченной ответственностью;
- г) полное товарищество.

3.2 Основной учредительный документ акционерного общества:

- а) устав;
- б) учредительный договор;
- в) трудовой договор;
- г) коллективный договор.

3.3 Высшим органом управления акционерным обществом является:

- а) совет директоров;
- б) наблюдательный совет;

в) общее собрание акционеров;

г) правление.

3.4К единичным организационным формам относят:

а) завод;

б) корпорация;

в) комбинат;

г) банк.

3.5 Комбинат – это:

а) промышленное предприятие, выпускающее серийную или массовую продукцию с длительным производственным циклом;

б) предприятие заводского типа, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной, обувной, мебельной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций;

в) финансово-кредитное учреждение, производящее разнообразные виды операций с денежными средствами, ценными бумагами и оказывающие финансовые услуги юридическим и физическим лицам;

г) объединение организаций разных отраслей промышленности, где продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом деятельности другой.

3.6Завод – это:

а) промышленное предприятие, выпускающее серийную или массовую продукцию с длительным производственным циклом;

б) предприятие заводского типа, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной, обувной, мебельной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций;

в) финансово-кредитное учреждение, производящее разнообразные виды операций с денежными средствами, ценными бумагами и оказывающие финансовые услуги юридическим и физическим лицам;

г) объединение организаций разных отраслей промышленности, где продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом

деятельности другой.

3.7 Фабрика – это:

а) промышленное предприятие, выпускающее серийную или массовую продукцию с длительным производственным циклом;

б) предприятие заводского типа, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной, обувной, мебельной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций;

в) финансово-кредитное учреждение, производящее разнообразные виды операций с денежными средствами, ценными бумагами и оказывающие финансовые услуги юридическим и физическим лицам;

г) объединение организаций разных отраслей промышленности, где продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом деятельности другой.

3.8 Интеграция организаций на временной основе для реализации конкретной производственной или иной экономической программы, требующей мобилизации значительных ресурсов – это:

а) концерн;

б) холдинг;

в) синдикат;

г) картель;

д) консорциум.

3.9 Объединение, созданное в данной форме, призвано обеспечить процесс образования финансового капитала в результате интеграции промышленного и банковского капиталов, конкретные формы существования которых объединяются в единую систему хозяйствования:

а) концерн;

б) холдинг;

в) финансово-промышленная группа;

г) консорциум;

д) франчайзинг.

3.10 Основным признаком корпорации является:

- а) союз частных предпринимателей;
- б) статус юридического лица;
- в) объединение промышленных предприятий;
- г) объединение промышленных и финансовых организаций.

3.11 Положения о франчайзинге отражены в:

- а) Гражданском кодексе РФ;
- б) ФЗ РФ «О франчайзинге»;
- в) Налоговом кодексе РФ;
- г) договоре коммерческой концессии.

4 Планирование деятельности на предприятии

4.1 Планирование как важнейшая функция управления предприятием. Содержание и цели планирования на предприятии. Принципы и методы эффективного планирования на предприятии.

4.2 Виды планов предприятия, их характеристика и взаимосвязь.

4.3 Содержание экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций.

4.4 Способы обоснования расчетов, необходимых для составления экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций.

4.5 Бизнес-план, его роль и назначение, основные разделы.

4.6 Организация бюджетирования на предприятии.

Цель изучения темы: формирование знаний об основных аспектах планирования деятельности предприятия, умений и навыков расчета экономических и социально-экономических показателей в разрезе экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций.

Теоретические положения

Планирование – процесс разработки планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются: цели деятельности организации; ресурсы, необходимые для достижения этих целей; способы достижения поставленных целей.

Планирование – процесс практического воплощения стратегии, принятия совокупности взаимосвязанных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации.

Принципы планирования – правила, которые необходимо учитывать при составлении планов.

Основная **цель планирования** – найти оптимальные решения задач, стоящих перед организацией.

Выделяют такие основные **методы планирования** как балансовый, нормативный, математические [2].

Балансовый метод планирования – способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них.

Нормативный метод планирования – способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции и ее требуемого количества.

Математические методы планирования – способы составления планов с помощью математических моделей разной степени сложности.

План – это официальный документ, в котором отражаются промежуточные и конечные цели, задачи, механизмы координации и распределение ресурсов, а также варианты действий в внештатных ситуациях.

Менеджерам приходится создавать различные планы, но при всем их разнообразии они имеют общую структуру (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Структура типового плана

Наименование этапа работы (цель, задача, мероприятие и т.д.)	Период времени (дата или время), за который должен быть выполнен данный пункт плана	Исполнители и ответственный за исполнение данного пункта плана	Необходимые материальные, финансовые и др. ресурсы	Примечания, рекомендации, разъяснения, варианты действий, способы их координации и др.
...				

Для повышения удобства составления плана и контроля его исполнения менеджеры пользуются специальными инструментами, например, составляют диаграмму Гантта.

Специфической функцией менеджмента, связанной с планированием, является **прогнозирование** – это процесс предугадывания развития событий до

их наступления. Условия успешности прогнозирования:

- 1) объем и качество информации о прогнозируемом процессе и объекте управления;
- 2) правильность формулировки задачи прогнозирования и обоснованности выбора способа ее решений;
- 3) наличие необходимых вычислительных средств и вычислительного аппарата в соответствии с выбранным методом.

Принципы эффективного планирования: принцип единства, принцип участия, принцип непрерывности, принцип гибкости, принцип точности.

Планирование, основанное на принципе участия, называется **партисипативным**.

Содержание бизнес-плана:

- 1) резюме (общее описание компании, анализ отрасли, цели предприятия);
- 2) продукты и услуги;
- 3) анализ рынка (общее описание рынка, определение спроса на продукты (услуги), анализ конкурентов);
- 4) план маркетинга (план продаж, стратегия маркетинга);
- 5) план производства (описание местоположения, производственный процесс и его обеспечение, инвестиционные затраты, производственные затраты, конкурентные преимущества);
- 6) организационный план (организационная структура управления, сведения о ключевых менеджерах и владельцах предприятия, кадровая политика и развитие персонала, календарный план работ по реализации проекта);
- 7) финансовый план (базовые предположения, план прибылей и убытков, план денежных потоков, прогнозный баланс, инвестиционный план и финансирование проекта);
- 8) анализ и оценка рисков (виды рисков, анализ рисков);
- 9) приложения.

Структура **предпринимательского плана**, как одного из видов, представлена на рисунке 4.1.

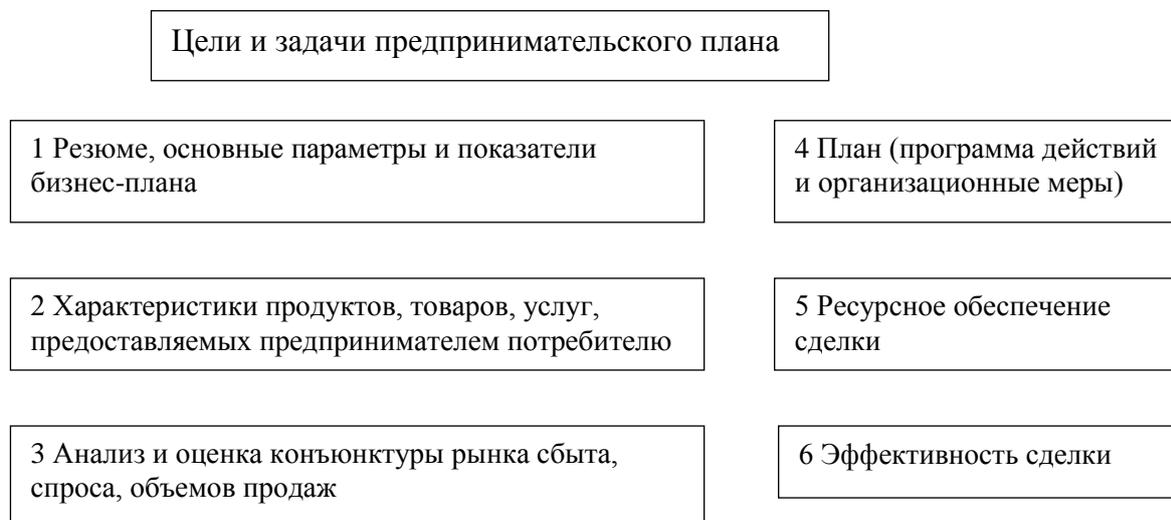


Рисунок 4.1 – Структура предпринимательского бизнес-плана

Практические задания

4.1 Составьте баланс своих доходов и расходов.

4.2 Проиллюстрируйте нормативный метод планирования на основе приготовления обеда.

4.3 Определить плановые показатели в таблице 4.2 индексным методом, используемом в финансовом планировании.

Таблица 4.2 – Расчет планируемой прибыли от продаж на 2021 г.

Показатель	Значение
1	2
Выручка за 2020 г., тыс.руб.	752894
Планируемый индекс объема продаж	1,046
Индекс цен на продукцию	1,073
Планируемая выручка, тыс.руб.	...
Планируемая полная себестоимость продаж, тыс.руб.	...
Индекс себестоимости (по внешним факторам)	1,041

Продолжение таблицы 4.2

1	2
Планируемая полная себестоимость продаж (с учетом действия внешних факторов), тыс. руб.	...
Индекс себестоимости (по внутренним факторам)	0,98
Планируемая себестоимость продаж (по внутренним и внешним факторам), тыс. руб.	...
Планируемая прибыль от продаж, тыс. руб.	...

4.4 Установите соответствие, используя данные таблицы 4.3.

Таблица 4.3 – Исходные данные

Показатель	Содержание
Ассортимент продукции	Количество продукции в натуральных единицах, подлежащее реализации
Цена продукции	Денежное выражение стоимости продукции
Выручка	Перечень видов продукции, подлежащей реализации
Объем продаж	Объем продаж продукции в денежном выражении

4.5 Обувная фабрика специализируется на производстве детской обуви. Производство и реализация детской обуви на планируемый квартал характеризуется следующими данными (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Исходные данные

Вид обуви	Объем производства, пар	Остаток нереализованной продукции на складе, пар		Цена, руб.
		на начало квартала	на конец квартала	
Ботинки	2100	-	130	1980
Туфли	3180	90	290	3200
Сапожки	1810	240	40	2810
Полуботинки	3840	110	-	2970

Определить объем продаж каждого вида обуви в натуральных единицах и планируемую выручку за квартал.

4.6 Составьте план сбыта продукции мебельной фабрики на год и определите выручку, используя следующие данные (таблица 4.5). Норматив остатка готовой продукции на складе на конец года – 4 дня.

Таблица 4.5 – Исходные данные

Продукция	Остаток нереализованной продукции на складе на начало года, шт.	Плановый объем производства, шт.	Плановая цена, руб.
Шкаф книжный	7	1600	7100
Стол обеденный	10	900	3500
Стол письменный	16	1300	7300
Шкаф для посуды	11	400	10100

4.7 В плане предприятия имеются следующие данные о производстве и реализации продукции на месяц (таблица 4.6).

Таблица 4.6 – План производства и реализации продукции

Продукция	Объем продаж	Остаток нереализованной продукции, натуральных единиц		Цена, руб.
		на начало месяца	на конец месяца	
А, шт.	620	80	90	480
Б, м ³	900	260	140	140
В, м ²	310	20	60	900

Определите: 1) объем производства каждого вида продукции в натуральных единицах; 2) стоимость товарной продукции за месяц в тысячах рублей.

4.8 Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 6300 тыс.руб. Численность рабочих – 500 человек. По плану на следующий год 18 человек.

Определите: 1) объем товарной продукции по плану на год; 2) процент роста планового объема товарной продукции к уровню прошлого года.

4.9 Определите производственную мощность предприятия и коэффициент ее использования, если количество ведущего оборудования на предприятии составляет 60 станков, время работы одного станка по плану на год предусмотрено в среднем 450 смен, трудоемкость 1 изделия составляет 1,35 станко-смены. Производственная программа по плану на год – 24680 изделий.

4.10 Мебельная фабрика на производственной площади 900 м² производит книжные шкафы. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 15,1 ч. Норма площади одного рабочего места – 18 м². Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 17 шкафов в смену.

Определите:

- 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов;
- 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов;
- 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

Вопросы для самопроверки

4.1 Планирование как важнейшая функция управления предприятием.

4.2 Раскройте содержание и цели планирования на предприятии.

4.3 Назовите принципы и методы эффективного планирования на предприятии.

4.4 Каковы виды планов предприятия, их характеристика и взаимосвязь?

4.5 Раскройте содержание экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций.

4.6 Каковы способы обоснования расчетов, необходимых для составления экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций?

4.7 Что такое бизнес-план, каковы его роль и назначение, основные разделы?

4.8 Как осуществляется организация бюджетирования на предприятии?

Тесты для самоконтроля

4.1 Постановка строго определенной цели, определение путей и способов ее достижения при наличии необходимых для этого ресурсов – это:

- а) прогнозирование;
- б) планирование;
- в) решение задач;
- г) концентрация.

4.2 Документ, содержащий управленческие решения, направленные на достижение конечных целей, представляет собой:

- а) задачу;
- б) планирование;
- в) прогноз;
- г) стратегию;
- д) план.

4.3 Принцип планирования, предполагающий, что планирование на предприятии должно иметь системный характер:

- а) единства;
- б) участия;
- в) непрерывности;
- г) гибкости;
- д) точности.

4.4 По содержанию плановых решений выделяют следующие виды планирования:

- а) стратегическое, тактическое, оперативно-календарное, бизнес-планирование;
- б) краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное;

- в) директивное, индикативное;
- г) планирование производства, сбыта, персонала и т.д.

4.5 Применение данного метода планирования осуществляется на основе установленных норм и нормативов:

- а) экономического анализа;
- б) нормативного;
- в) коэффициентного;
- г) балансового;
- д) оптимизации плановых решений.

4.6 Метод планирования, который используется для определения потребности предприятия в средствах на основе увязки поступлений и расходований средств за конкретные промежутки:

- а) экономического анализа;
- б) нормативный;
- в) коэффициентный;
- г) балансовый;
- д) оптимизации плановых решений.

4.7 Финансовый план предприятия включает в себя:

- а) план по финансовым результатам, прогнозный баланс и план движения денежных средств;
- б) план по прибылям и убыткам, план формирования цен и план движения денежных средств;
- в) план выручки, прогнозный баланс и план движения денежных средств;
- г) план по прибылям и убыткам, прогнозный баланс и план выручки.

4.8 Совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и реализации планов как предприятия в целом, так и его структурных подразделений:

- а) планирование;
- б) бюджетирование;

- в) прогнозирование;
- г) организация.

4.9 Четко структурированный, тщательно обоснованный динамичный, перспективный план развития конкретного направления бизнеса, который используется для стратегического планирования, организации, координации работ по проекту, переговоров с кредиторами и инвесторами, привлечения участников проекта:

- а) стратегический план;
- б) бизнес-план;
- в) портфолио;
- г) индикативный план.

4.10 Раздел бизнес-плана, в котором описываются слабые стороны организации, вероятность появления новых технологий, меры профилактики рисков, программа страхования:

- а) организационный план;
- б) финансовый план;
- в) оценка рисков и страхование;
- г) стратегия финансирования.

4.11 Плановый документ, в котором оцениваются будущие результаты, наличие и потребность в ресурсах или распределяются различные их виды:

- а) стратегический план;
- б) бизнес-план;
- в) индикативный план;
- г) бюджет.

5 Организация управления предприятием

5.1 Принципы организационной деятельности менеджера предприятия.

5.2 Организационная структура предприятия: процесс построения, функции и важнейшие параметры.

5.3 Типы организационных полномочий (связей) на предприятии. Делегирование полномочий.

5.4 Централизация и децентрализация управления на предприятии.

5.5 Бюрократические и адаптивные организационные структуры управления предприятием.

5.6 Базовые типы организационных структур управления предприятием: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, проектная и матричная.

Цель изучения темы: формирование знаний об основных аспектах организации управления предприятием, умений и навыков различать базовые типы организационных структур управления предприятием.

Теоретические положения

Выделяется несколько видов полномочий в разрезе распорядительных, представительских и согласительных.

Распорядительные полномочия позволяют принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть общими, линейными и функциональными.

Общими полномочиями обладает высшее руководство организации, определяющее основные направления ее деятельности.

Линейные полномочия дают возможность руководителям предписывать своим подчиненным, *что, когда и где* они должны делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели, координировать их работу.

Функциональные полномочия сводятся к принятию обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям.

В рамках **представительских полномочий**, дающих возможность действовать от имени руководителя, выделяют: контрольно-отчетные полномочия, координационные полномочия, переговорные полномочия.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает свое официальное отношение к принимаемым решениям.

Централизация – сосредоточение большинства управленческих решений в руках высшего руководства организации.

Децентрализация – сосредоточение большинства управленческих полномочий в низовых подразделениях.

Линейная организационная структура управления организации изображена на рисунке 5.1.



Рисунок 5.1 – Линейная организационная структура управления предприятием

Линейная организационная структура управления характеризуется последовательностью подчинения низовых линейных структур вышестоящему руководству.

Функциональная структура управления организации по видам функций представлена на рисунке 5.2.

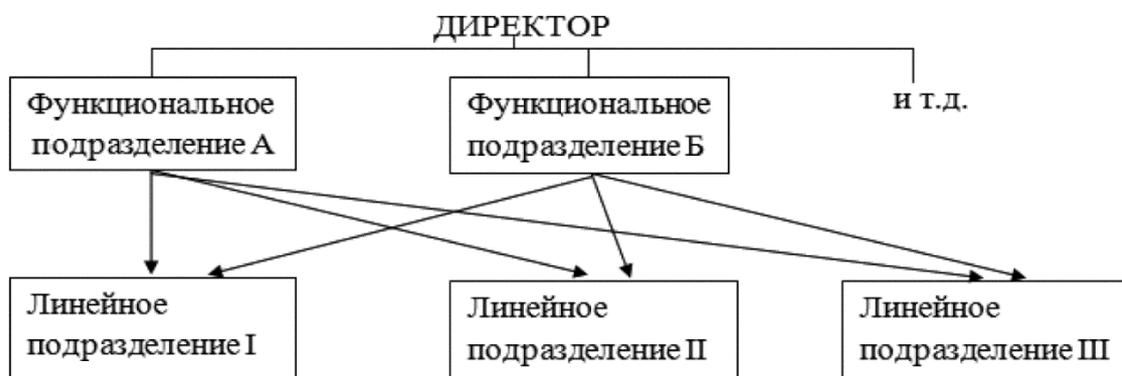


Рисунок 5.2 – Функциональная структура управления предприятием по видам функций

Функциональная организационная структура управления – это управление по видам функций или сферам функциональной деятельности.

Функциональная структура управления организации по сферам функциональной деятельности показана на рисунке 5.3.



Рисунок 5.3 – Функциональная структура управления предприятием по сферам функциональной деятельности

Линейно-функциональная структура управления предприятием изображена на рисунке 5.4.

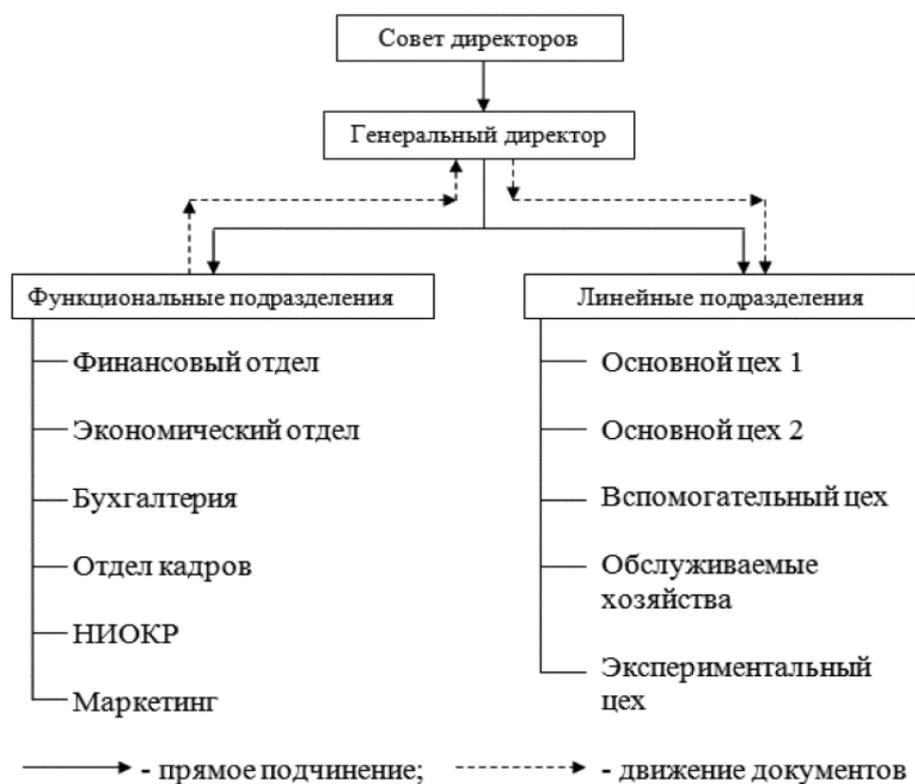


Рисунок 5.4 – Линейно-функциональная структура управления предприятием

При линейно-функциональной структуре управления функциональные подразделения не могут напрямую руководить линейными подразделениями, документация проходит через генерального директора или его заместителей, курирующих определенные виды деятельности.

Практические задания

5.1 Придумайте предприятие и создайте для него организационную структуру.

5.2 Совершенствование организационной структуры управления предприятия привело к увеличению прибыли, которая достигла 500 тыс.

руб.вмесяц. При этом затраты на управление составляют 30 тыс. руб. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления.

5.3 На одном из приборостроительных заводов имеются следующие структурные подразделения управления: планово-экономический отдел (ПЭО); отдел труда и заработной платы (ОТиЗ); отдел технического контроля (ОТК); отдел кадров (ОК); отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел главного конструктора (ОГК); отдел главного механика (ОГМ); центральная бухгалтерия (ЦБ); отдел главного технолога (ОГТ); производственно-диспетчерский отдел (ПДО); отдел техники безопасности (ОТБ); отдел внешней кооперации (ОВК); отдел АСУП; хозяйственный отдел (ХО); жилищно-коммунальный отдел (ЖКО); отдел гражданской обороны (ГО); отдел главного энергетика (ОГЭ); финансово-сбытовой отдел (ФСО); отдел военизированной охраны (ОВО); отдел техдокументов (ОТД); технический архив (ТА). Кроме того, в состав завода входят 10 цехов основного производства, ремонтно-механический и два инструментальных цеха. Известно также, что норма управляемости заместителя директора не должна превышать 5 структурных подразделений. На основе приведенных данных и принятых нормативов, с учетом действующей группировки функций управления необходимо построить организационную структуру управления заводом.

5.4 Определите вид организационной структуры управления, изображенной на рисунке 5.5, охарактеризуйте ее преимущества и недостатки.



Рисунок 5.5 – Организационная структура управления предприятием

5.5 Определите вид организационной структуры управления, изображенной на рисунке 5.6, охарактеризуйте ее преимущества и недостатки.

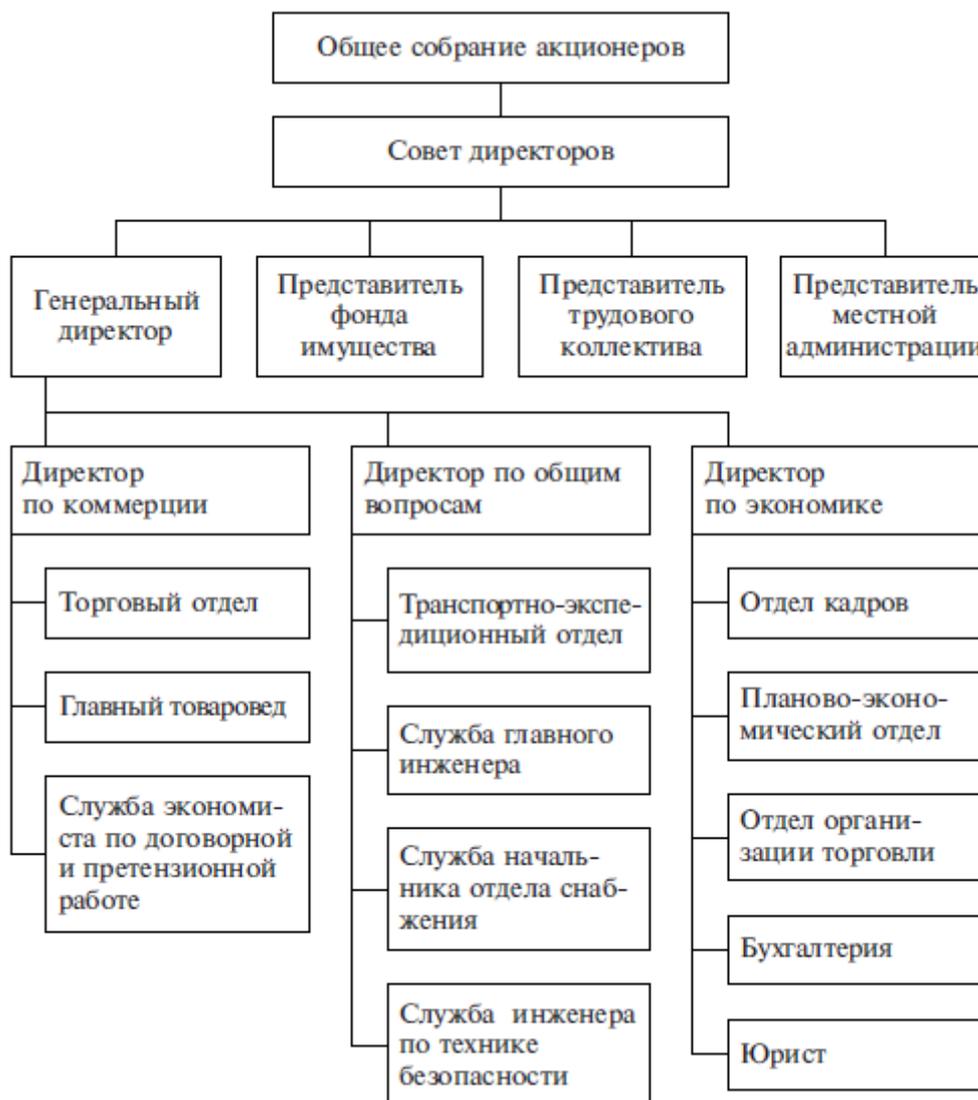


Рисунок 5.6 – Организационная структура управления предприятием

5.6 Составьте кроссворд по изучаемой теме.

5.7 Охарактеризуйте на примере реально существующего предприятия линейно-функциональную структуру управления, изобразите ее в виде схемы.

5.8 Определите вид организационной структуры управления,

изображенной на рисунке 5.7.



Рисунок 5.7–Организационная структура управления предприятием

5.9 Определите вид организационной структуры управления, изображенной на рисунке 5.8.



Рисунок 5.8—Организационная структура управления предприятием

5.10 Работник 1 получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 непротиворечащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено. Работник 2 получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, непротиворечащих друг другу, и выполняется 5 поручений. Работник 3 получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

Задания:

1 Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2 Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3 Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

Вопросы для самопроверки

5.1 Каковы принципы организационной деятельности менеджера предприятия?

5.2 Организационная структура предприятия: процесс построения, функции и важнейшие параметры.

5.3 Назовите типы организационных полномочий (связей) на предприятии.

5.4 Что означает делегирование полномочий?

5.5 Как раскрываются централизация и децентрализация управления на предприятии?

5.6 Назовите бюрократические и адаптивные организационные структуры

управления предприятием.

5.7 Базовые типы организационных структур управления предприятием: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, проектная и матричная.

Тесты для самоконтроля

5.1 Упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации, обособившихся в результате разделения труда:

- а) организационная структура;
- б) дивизиональная структура;
- в) функциональная структура;
- г) упорядоченная структура.

5.2 Структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки:

- а) организационная структура;
- б) дивизиональная структура;
- в) функциональная структура;
- г) упорядоченная структура.

5.3 Совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы:

- а) фрагментарная структура.
- б) организационная структура;
- в) дивизиональная структура;
- г) функциональная структура;

5.4 Типы структур управления, характеризующиеся большой сложностью, многоступенчатыми уровнями и большим числом подразделений с заранее заданной численностью аппарата управления, и строгим

распределением их по вертикали и горизонтали, с жесткой структурой и формально утвержденной схемой:

- а) адаптивные;
- б) формальные;
- в) бюрократические;
- г) неформальные.

5.5 Структуры управления, которые менее формализованы, децентрализованы и носят временный характер по реализации конкретной цели:

- а) бюрократические;
- б) адаптивные;
- в) формальные;
- г) неформальные.

5.6К бюрократическим организационным структурам относятся:

- а) линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная;
- б) проектные, матричные, бригадные, программно-целевые;
- в) линейная, линейно-функциональная, проектная, матричная;
- г) дивизиональная, штабная, матричная, целевая.

5.7Кадаптивным организационным структурам относятся:

- а) линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная;
- б) проектные, матричные, бригадные, программно-целевые;
- в) линейная, линейно-функциональная, проектная, матричная;
- г) дивизиональная, штабная, матричная, целевая.

5.8 Управление, при котором глобальные команды, управляющие сигналы формируются в едином центре управления и передаются из него многочисленным объектам управления:

- а) централизованное;
- б) децентрализованное;

- в) формализованное;
- г) бюрократическое.

5.9 Управление, при котором существенное количество управляющих воздействий, относящихся к данному объекту, вырабатываются самим объектом на основе самоуправления:

- а) централизованное;
- б) децентрализованное;
- в) формализованное;
- г) бюрократическое.

5.10 Полномочия, позволяющие принимать решения, обязательные для выполнения теми, кого они касаются:

- а) координационные;
- б) распорядительные;
- в) переговорные;
- г) контрольно-отчетные.

5.11 Полномочия, которые сводятся к принятию обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям:

- д) функциональные;
- е) общие;
- ж) линейные;
- з) контрольно-отчетные.

6 Организация производственного процесса на предприятии

6.1 Производство как объект управления. Сущность и задачи организации производства на предприятии.

6.2 Производственный процесс и основные принципы его организации.

6.3 Типы производства и их характеристика.

6.4 Методы организации производства на предприятии.

6.5 Производственный цикл, его структура и расчет длительности.

6.6 Производственная структура и инфраструктура предприятия.

Цель изучения темы: исследовать производство как объект управления, рассмотреть типы производства и их характеристику, а также методы производства на предприятии, при решении задач научиться рассчитывать длительность производственного цикла.

Теоретические положения

Производственный процесс представляет собой совокупность целенаправленных действий персонала предприятия по превращению сырья и материалов в конкретные виды готовой продукции.

Организация производственного процесса состоит в объединении людей, орудий и предметов труда в единый процесс производства материальных благ, а также обеспечении рационального сочетания в пространстве и во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов.

Производственные процессы на предприятиях детализируются по содержанию (процесс, стадия, операция, элемент) и месту осуществления (предприятие, передел, цех, отделение, участок, агрегат) [7].

Тип производства – это классификационная категория, выделяемая по признакам:

- объем выпускаемой продукции (масштаб производства);
- номенклатура продукции;
- стабильность выпуска продукции (т.е. постоянство в рассматриваемом периоде времени).

Выделяют три типа производств (рисунок 6.1).

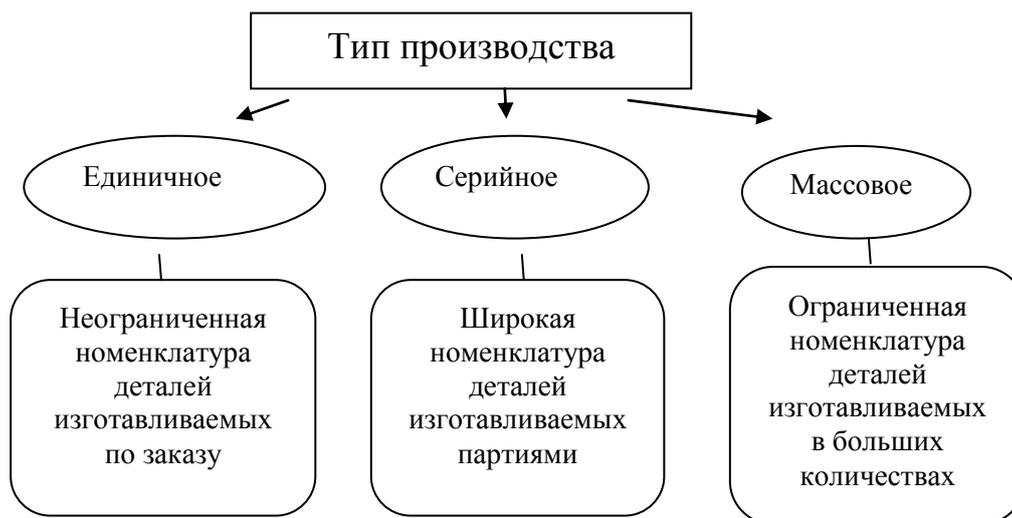


Рисунок 6.1 –Типы организации производства

Производственный цикл – это календарный период времени изготовления изделия (продукции), выполнения работ, оказания услуг.

Он измеряется от момента запуска сырья и материалов в производство до момента приема продукции отделом технического контроля и сдачи ее на склад.

При определении длительности производственного цикла рассчитывается длительность трех его составляющих (рисунок 6.2): длительность **технологического цикла**; время перерывов по различным причинам; время естественных перерывов, если они предусмотрены технологическим процессом.

К факторам, влияющим на длительность технологического цикла, относят способ передачи партии или отдельных деталей с операции на операцию, т.е. вид движения предметов труда в производственном процессе.



Рисунок 6.2 – Структура производственного цикла

Рациональная организация производственного процесса базируется на следующих **принципах**: специализации, пропорциональности, параллельности, прямооточности, непрерывности, ритмичности.

Ритмичность производственного процесса зависит от:

- 1) особенностей специализации предприятия;
- 2) масштаба производства;
- 3) вида изготавливаемой продукции.

Производственная структура предприятия – это состав производственных подразделений предприятия, их технологические взаимосвязи возникают в процессе производства готовой продукции.

Основные элементы производственной структуры предприятия:

- 1) рабочее место – это первичная основополагающая структурная единица, включающая конкретное исполнения работ;
- 2) производственный участок – это группа или несколько групп рабочих мест, которые организуются в соответствии с определенными принципами;

3) цех – это совокупность или группа производственных участков, выполняющих конкретные производственные или технологические функции в соответствии с внутривыпускным разделением труда, его специализацией и кооперацией;

4) производство – это группа цехов определенного профиля, объединенных с целью повышения управляемости и снижения издержек. По аналогии с производственными процессами существуют основные, вспомогательные и обслуживающие производства.

Основные процессы – это технологические процессы, в результате которых изменяются размеры, форма, состав или физико-химические свойства предметов труда.

Совокупность таких производственных процессов представляет подразделение основного производства.

Вспомогательные процессы аналогичны основным в части производства, за исключением того, что продукция, полученная как результат действия вспомогательных процессов, не является товаром, а используется в основном процессе в виде инструмента, тары, приспособлений, т.е. вспомогательные процессы обеспечивают нормальное протекание основных процессов.

Обслуживающие процессы – это процессы перемещения заготовок (деталей), технический и технологический контроль, подъемно-транспортные и складские операции, а также обеспечение теплом основных и вспомогательных процессов.

На крупных предприятиях часто также функционируют **подсобные хозяйства (производства)**, они обеспечивают сырьевыми ресурсами основное производство (заготовка древесины, природных материалов и другое) или производство сельскохозяйственной продукции (зерно, мясо) для структурных подразделений, ответственных за питание работников предприятия.

Поток – это организация производственного процесса, при котором все операции процесса выполняются непрерывно и ритмично.

Для внедрения поточного процесса создаются **поточные линии** – это совокупность рабочих мест, расположенных в последовательности, определяемой технологическим процессом.

Принципы организации поточного производства:

1) максимально технологически возможное пооперационное разделение процесса производства;

2) за каждым рабочим местом закрепляется одна или несколько простых операций;

3) расположение оборудования производится в строгом соответствии с ходом технологических операций (маршрутной карты);

4) узкая специализация технологического оборудования, приспособлений;

5) пооперационное движение деталей производится с регламентированным ритмом с помощью конвейера.

Практические задания

6.1 Охарактеризуйте современные тенденции трансформации типов производства с учетом особенностей функционирования предприятия в условиях рыночной экономики.

6.2 Разработайте схемы производственной и общей структуры предприятия в какой-либо из отраслей промышленности.

6.3 Поточная линия обрабатывает изделия партиями по 10 шт. Суточная норма 1400 изделий. Продолжительность смены 8 часов; режим работы – двухсменный; продолжительность внутрисменных перерывов – 10 мин. Определить такт, темп и ритм потока.

6.4 На поточной линии обрабатывается за сутки количество деталей 340 штук. Режим работы конвейера двухсменный; продолжительность смены –

8 часов; внутрисменные перерывы – 2 по 5 минут. Определить такт, темп и ритм потока.

6.5 Для обработки детали А 34 требуется технологический процесс, состоящий из пяти операций, время выполнения которых соответственно равно: $t_1 = 2$ мин., $t_2 = 6$ мин., $t_3 = 4$ мин., $t_4 = 2$ мин., $t_5 = 4$ мин. Эффективный фонд времени работы оборудования за месяц составляет $F_{\text{мес}} = 300$ ч. Месячная программа составляет $N_3 = 9000$ шт. Рассчитайте такт линии и составьте схему организации потока.

6.6 Заполните таблицу 6.1.

Таблица 6.1 – Методы организации производства и условия их применения

Метод организации производства	Условия применения метода организации производства	Тип производства
Поточный		
Партионный		
Индивидуальный		

6.7 Составьте ментальную карту понятия «Организация производства».

6.8 Определите, к каким типам относятся производства, описанные в таблице 6.2.

Таблица 6.2– Характеристика предприятий различных направлений деятельности

Направление деятельности	Число операций	Число рабочих мест
1	2	3
Производство бытовой техники	22	10

Продолжение таблицы 6.2

1	2	3
Выпуск продуктов питания	10	2
Экспериментальное предприятие	24	1
Производство канцелярских товаров	8	8

6.9 Имеются данные о техпроцессе изготовления втулки (таблица 6.3). Определите наиболее рациональный тип производства при условии, что работа организована в 2 смены и годовая программа выпуска равна 150000 шт.

Таблица 6.3 – Техпроцесс изготовления втулки

Наименование технологической операции	Норма штучного времени для выполнения операции
токарная	8,57
фрезерная	3,29
сверлильная	0,24
шлифовальная	1,92

6.10 Аналитически и графически определить длительность производственного цикла обработки партии деталей ($n = 120$ шт.) для всех трех видов движения, на всех операциях по одному рабочему месту (для параллельного и смешанного видов движения передача изделий с операции на операцию осуществляется транспортными партиями, $p = 10$ шт.). Нормы штучного времени на операцию: $t_1 = 2$ мин., $t_2 = 1,5$ мин., $t_3 = 4$ мин., $t_4 = 3$ мин., $t_5 = 4$ мин.

Вопросы для самопроверки

6.1 Производство как объект управления.

6.2 Раскройте сущность и перечислите задачи организации производства на предприятии.

6.3 Производственный процесс. Назовите основные принципы его организации.

6.4 Какие типы производства знаете? Дайте их характеристику.

6.5 Назовите методы организации производства на предприятии.

6.6 Что такое производственный цикл? Какова его структура и как осуществляется расчет длительности?

6.7 Назовите отличительные признаки понятий «производственная структура» и «инфраструктура» предприятия.

Тесты для самоконтроля

6.1 Влияние, каких факторов необходимо учитывать при организации производственных процессов:

- а) конструктивно-технологические особенности выпускаемой продукции;
- б) объем выпуска продукции;
- в) себестоимость выпускаемой продукции;
- г) качество выпускаемой продукции;

6.2 Укажите признак, по которому выделяют основные, вспомогательные, обслуживающие процессы:

- а) организационные отношения;
- б) протекание во времени;
- в) отношение к труду;
- г) назначение в производстве.

6.3 Укажите признаки, которые характеризует технологическую операцию:

- а) неизменность объекта обработки;
- б) неизменность состава поставщиков;
- в) неизменность продолжительности операции;
- г) неизменность условий труда.

6.4 Какие операции можно отнести к нетехнологическим:

- а) транспортные и погрузочно-разгрузочные операции;

- б) заготовительные операции;
- в) обрабатывающие операции;
- г) сборочные операции.

6.5 Перерывы, которые возникают в случаях, когда каждая деталь, поступая к рабочему месту в составе партии, пролеживает дважды:

- а) перерывы партионности;
- б) перерывы ожидания;
- в) перерывы комплектования;
- г) междусменные перерывы.

6.6 При каком виде движения предметов труда операционный цикл пропорционален величине партии деталей и трудоемкости отдельных операций:

- а) параллельном;
- б) параллельно-последовательном;
- в) последовательном;
- г) параллельном и последовательно-параллельном.

6.7 Укажите, обслуживающие подразделения не производственного назначения:

- а) общезаводские службы;
- б) инструментальные кладовые.
- в) хозяйства и подразделения, связанные с техническим контролем качества продукции;
- г) участки ремонта оборудования.

6.8 Укажите, какой из методов организации производства является наиболее эффективным:

- а) поточный метод;
- б) партионный метод;
- в) индивидуальный метод;
- г) единично-партионный метод.

6.9 Остаток в производстве начатой, но не законченной изготовлением

продукции в натуральном выражении различной степени готовности:

- а) программа производства;
- б) партия изделий;
- в) незавершенное производство;
- г) задел.

6.10 Выберите факторы, определяющие тип производственного процесса:

- а) качество продукции;
- б) номенклатура продукции;
- в) объем выпуска продукции;
- г) время изготовления единицы продукции;
- д) размер производственной площади.

6.11 Отметьте виды движения партии деталей по операциям технологического процесса:

- а) последовательный,
- б) параллельно-последовательный;
- в) параллельный;
- г) не параллельный.

7 Организация и нормирование труда персонала на предприятии

7.1 Сущность организации и нормирования труда на предприятии и их значение в рыночной экономике.

7.2 Виды, формы и методы организации труда на предприятии.

7.3 Виды и функции, методы обоснования норм труда на предприятии.

7.4 Организация управления трудом на предприятии.

7.5 Основные направления совершенствования организации и нормирования труда на предприятии и условия их реализации.

Цель изучения темы: рассмотреть организацию и нормирование труда, а также виды, функции и методы обоснования норм труда на предприятии.

Теоретические положения

Организация труда – это совокупность мер, направленная на рациональное соединение труда работников со средствами производства с целью достижения высокой производительности труда и сохранения здоровья и работоспособности работающих.

Цель нормирования труда – определение необходимых затрат рабочего времени на выполнение определенных операций и объема работ в конкретных организационно-технических условиях производства[1].

Нормируемое и ненормируемое время отражено на рисунке 7.1.

Законодательные основы регулирования вопросов нормирования труда нашли свое отражение в гл. 22 Трудового кодекса РФ, а также в Положении об организации нормирования труда в народном хозяйстве, утвержденном постановлением Госкомтруда и Президиума ВЦСПС от 19 июня 1986 г. № 226/П-6. Статья 160 ТК РФ выделяет такие нормы труда, как нормы выработки, времени, обслуживания.

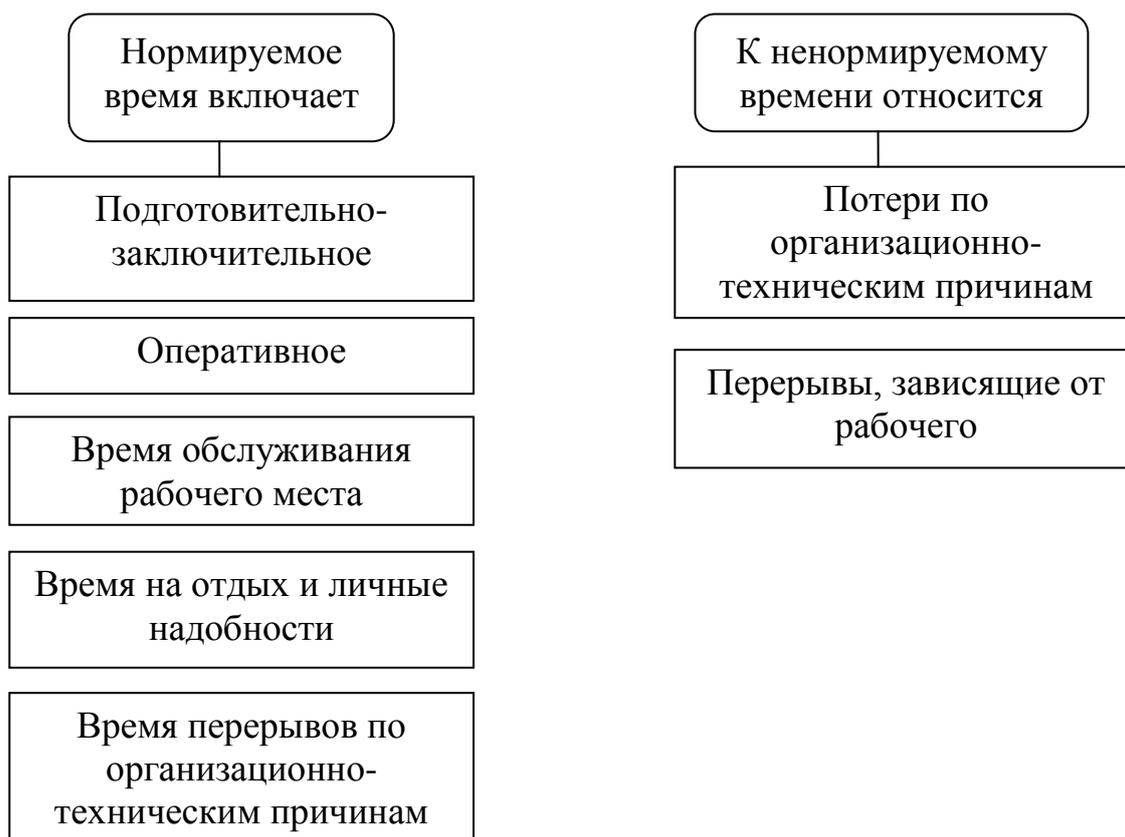


Рисунок 7.1 –Нормируемое и ненормируемое время

Методы изучения затрат рабочего времени представлены на рисунке 7.2.

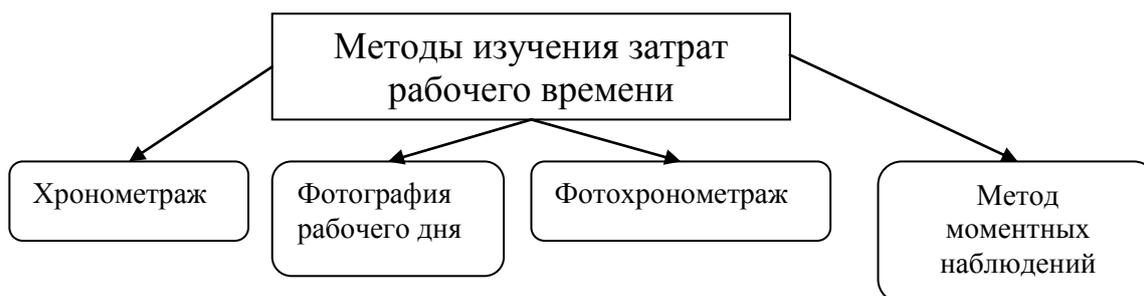


Рисунок 7.2 – Методы изучения затрат рабочего времени

Практические задания

7.1 Цеху на год запланировано производство двух видов продукции в следующих объемах:

- вид «А» - 2200 ед., трудоемкость единицы продукции 22 чел.-ч;
- вид «Б» - 8542 ед., трудоемкость единицы продукции 20 чел.-ч.

Номинальный фонд времени одного рабочего составляет 1970 ч., действительный (эффективный) – 1740 ч. Планируемый коэффициент выполнения норм – 1,05. Определите списочную и явочную численность основных рабочих цеха, необходимую для выполнения производственной программы.

7.2 Число основных рабочих в смену, необходимое для выполнения сменного производственного задания по выпуску продукции, составляет 51 человек. Номинальный фонд рабочего времени одного рабочего за год составляет 250 дней, действительный (эффективный) фонд рабочего времени – 218 дней. Определите явочную и списочную численность производственных рабочих цеха при односменной работе.

7.3 Предположите и изобразите фотографию рабочего дня швей-мотористки.

7.4 Определите среднесменную и среднемесячную выработку по детали А, если трудоемкость изготовления детали – 5 мин.; продолжительность смены – 8 ч, двухсменный режим работы, количество рабочих дней в месяце – 22.

7.5 Приведите практические примеры на каждый метод изучения затрат рабочего времени.

7.6 Определите норматив заработной платы на 1 рубль выпускаемой продукции, если фонд оплаты труда составил – 618455,52 тыс. руб., объем товарной продукции – 5235585,32 тыс. руб.

7.7 Рассчитайте среднюю заработную плату по плану и факту за месяц и заполните таблицу 7.1.

Таблица 7.1 – Расчет средней заработной платы по факту и плану за месяц участка №1

	Всего ФОТ, тыс. руб.	Численность, чел.	Средняя заработная плата, руб.
План			
Факт			

7.8 Составьте ментальную карту понятия «нормирование труда».

7.9 Рассчитайте коэффициент использования рабочего времени и возможное повышение производительности труда, а также прирост выпуска продукции за месяц, если на участке рабочих – 110 чел., плановая месячная выработка – 80000 тыс. руб. / чел., норматив времени на отдых и личные надобности – 7% оперативного времени. Подготовительно-заключительное время (ПЗ) = 72 мин., оперативное время (ОП) = 1379 мин., обслуживание рабочего места (ОРМ) = 83 мин., отдых и личные надобности (ОТЛ) = 154 мин., простои по организационно-техническим причинам (ПОТ) = 142 мин., простои, связанные с нарушением трудовой дисциплины (НТД) = 80 мин.

7.10 Определить фонд рабочего времени среднесписочного работника предприятия по следующим данным на плановый период: режим рабочей недели – пять дней, дни основного отпуска по ТК РФ – 28 дней, дни дополнительного отпуска за работу в особых условиях труда – 20% от основного отпуска, праздничные дни по календарю – 11 дней, плановые невыходы на работу (больничные листы и др.) – 4 дня, продолжительность смены – 8 часов.

Вопросы для самопроверки

7.1 В чем заключаются сущность организации и нормирования труда на предприятии и их значение в рыночной экономике?

7.2 Назовите виды, формы и методы организации труда на предприятии.

7.3 Назовите виды и функции, методы обоснования норм труда на предприятии.

7.4 Как осуществляется организация управления трудом на предприятии?

7.5 Перечислите основные направления совершенствования организации и нормирования труда на предприятии и назовите условия их реализации.

Тесты для самоконтроля

7.1 Какие существуют виды наблюдений?

- а) хронометраж, фотография рабочего времени и фотохронометраж;
- б) хронометраж, фотография рабочего времени и метод моментных наблюдений;
- в) метод непосредственных замеров и метод моментных наблюдений;
- г) метод непосредственных замеров, фотография рабочего времени и фотохронометраж.

7.2 Особенности проведения и обработки фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений состоят в следующем:

- а) в наблюдательный лист занятости записывают каждый элемент работы и перерыва, запись ведется по текущему времени, отмечается время окончания каждого элемента;
- б) запись результатов наблюдения ведется при помощи индексов или условными обозначениями, предварительно определяется требуемое число моментов;
- в) в наблюдательном листе производится регистрация потерь рабочего времени и причин, их вызывающих;
- г) рассчитывается средняя величина продолжительности выполнения каждого элемента операции.

7.3 Фотография рабочего времени – это:

- а) изучение периодически повторяющихся элементов операции;
- б) изучение подготовительно-заключительной работы, действий по обслуживанию рабочего места;

в) изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены (или части ее) путем изменения всех видов затрат времени, их содержания, последовательности, продолжительности;

г) изучение действий по обслуживанию рабочего места и периодически повторяющихся элементов операций.

7.4 Цели проведения хронометража:

а) выявление потерь и затрат рабочего времени, установление норм труда;

б) проверка действующих норм и выявление причин потерь рабочего времени;

в) установление норм труда и причин их невыполнения, разработка нормативов, изучение передового опыта;

г) выявление затрат и потерь рабочего времени, установление их причин.

7.5 Хронометраж – это:

а) изучение операции путем наблюдения и измерения затрат рабочего времени на выполнение отдельных ее элементов, повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции;

б) изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены (или части ее) путем изменения всех видов затрат времени, их содержания, последовательности, продолжительности;

в) изучение действий по обслуживанию рабочего места и периодически повторяющихся элементов операции;

г) выявление затрат и потерь рабочего времени, установление их причин.

7.6 Норма времени – это:

а) количество рабочего времени на изготовление партии изделий;

б) количество рабочего времени, необходимое для выполнения единицы определенной работы (операции) одним рабочим или группой рабочих;

в) затраты рабочего времени на изготовление всех изделий в цехе;

г) затраты времени на изготовление всей продукции на предприятии.

7.7 Норма обслуживания – это:

а) установленное количество единиц оборудования, которое должно

обслуживаться одним рабочим;

б) количество рабочего времени, необходимое для выполнения единицы определенной работы (операции) одним рабочим или группой рабочих;

в) установленное количество единиц оборудования (число рабочих мест, квадратных метров площади и т.д.), которое должно обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации при определенных организационно-технических условиях в течение смены;

г) число квадратных метров площади, которое должно обслуживаться группой рабочих соответствующей квалификации.

7.8 Норма численности – это:

а) численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, требующаяся для выполнения производственного задания;

б) численность работников, требующаяся для выполнения единицы работы;

в) численность работников, требующаяся для обслуживания оборудования, числа рабочих мест, квадратных метров площади;

г) число работников, для нормирования труда которых имеются нормативы.

7.9 Нормативы по труду – это:

а) регламентированные величины режимов работы оборудования, предназначенные для использования при расчете норм труда;

б) величина затрат времени на выполнение элементов (или комплексов) работы, а также необходимой численности работников для выполнения объема работы, принятого за единицу;

в) регламентированные величины режимов работы оборудования, затрат труда и времени перерывов в работе, разработанные на основе заранее проведенных исследований и предназначенные для многократного использования при расчете конкретных норм затрат труда применительно к определенным организационно-техническим условиям;

г) величина затрат труда на обслуживание одной учетной единицы (оборудования, работающего, бригады, участка).

7.10 Анализ нормирования труда предполагает:

- а) определение уровня производительности труда;
- б) определение доли нормируемых работ;
- в) оценку качества действующих норм;
- г) оценку уровня напряженности норм.

7.11 Элементами организации труда являются:

- а) разделение и кооперация труда;
- б) использование наиболее рациональных материалов;
- в) управление производством;
- г) организация рабочих мест.

8 Организация оплаты труда и его мотивация на предприятии

8.1 Функции и принципы организации оплаты труда персонала на предприятии. Особенности оплаты труда различных категорий персонала.

8.2 Понятия «фонд оплаты труда» и «фонд заработной платы». Структура заработной платы персонала предприятия.

8.3 Премияльные системы и их роль в стимулировании труда.

8.4 Понятие, формы мотивации и демотивации персонала предприятия. Нематериальная мотивация труда персонала предприятия.

Цель изучения темы: формирование знаний о современных подходах к организации платы труда, умений и навыков расчета экономических и социально-экономических показателей с целью эффективного использования трудового потенциала.

Теоретические положения

Функции заработной платы:

- воспроизводственная;
- стимулирующая;
- регулирующая;
- формирования платежеспособного спроса населения;
- измерительно-распределительная;
- статусная.

Составляющие воспроизводственной функции заработной платы показаны на рисунке 8.1.

Премияльная система – это совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии между собой и образующих целостный порядок выплаты премий.



Рисунок 8.1 – Составляющие производственной функции заработной платы

Модель организации заработной платы на предприятии изображена на рисунке 8.2.

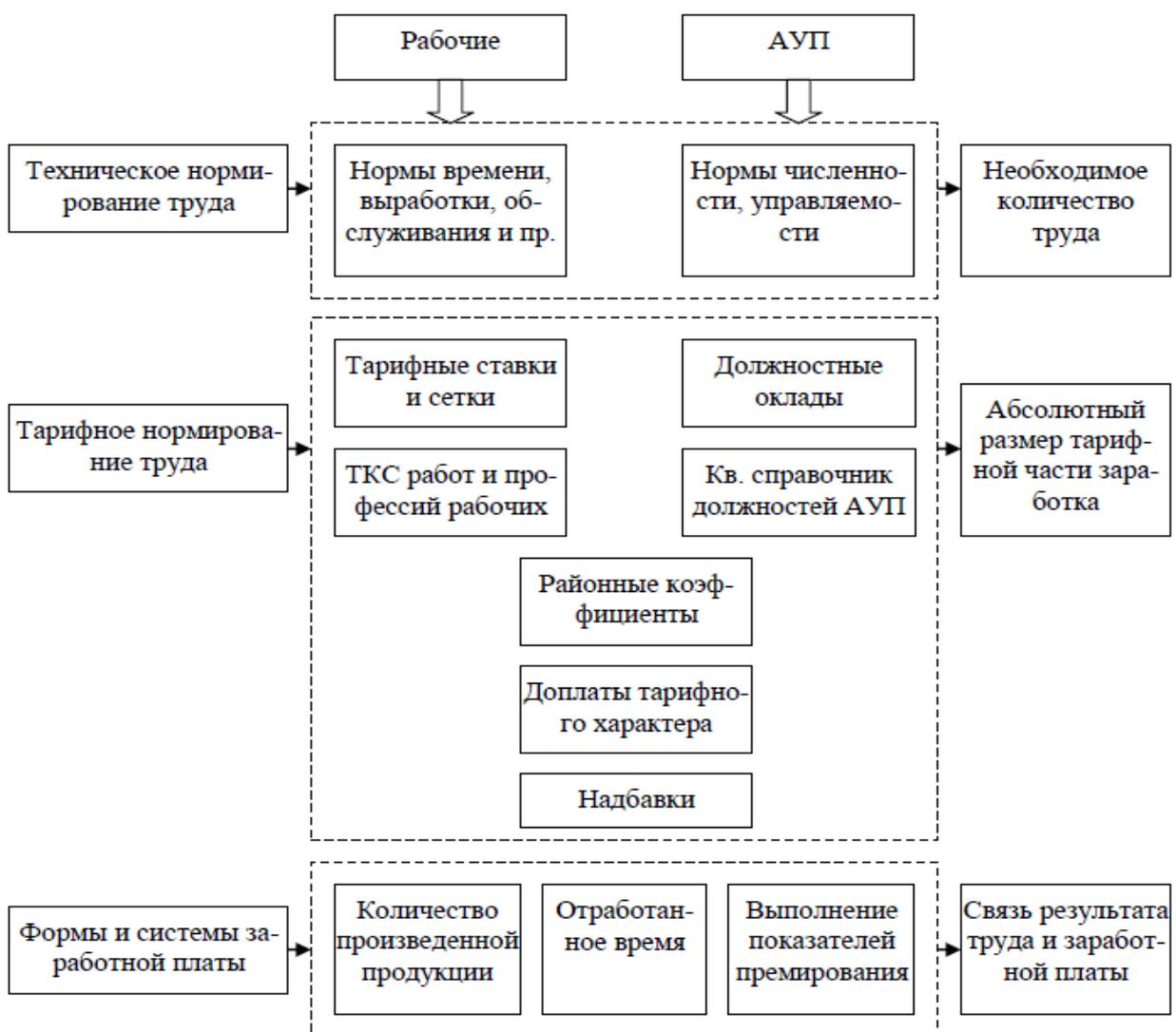


Рисунок 8.2 – Модель организации заработной платы на предприятии

В число основных элементов премиальной системы на предприятиях входят:

- стимулируемые задачи производства;
- показатели и условия премирования;
- круг поощряемых работников;
- размеры премий;
- источники выплаты премий;
- период премирования;
- порядок начисления премий;
- порядок распределения премий между коллективами и отдельными работниками.

Один из главных элементов премиальной системы, во многом определяющий ее эффективность, - **показатели премирования**.

К количественным показателям премирования относятся:

- 1) выполнение технически обоснованных норм выработки, сменных и месячных нормированных заданий;
- 2) выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции;
- 3) выполнение и перевыполнение заданий по повышению производительности труда;
- 4) освоение прогрессивных норм выработки, обслуживания, нормативов численности на основе внедрения организационно-технических мероприятий по совершенствованию организации производства и труда.

Качественными показателями премирования являются:

- 1) улучшение качества выпускаемой продукции (выполняемых работ);
- 2) снижение трудоемкости продукции;
- 3) экономия расходования сырья, материалов, топлива, инструментов и других материальных ценностей по сравнению с установленными нормативами;

4) снижение нормируемых потерь сырья, энергии, топлива.

Практические задания

8.1 Сменная норма выработки рабочего равна 10 т, дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы, – 750 руб. Определить сдельную расценку за 1 т продукции.

8.2 В течение месяца кулинар изготовил 50 тортов, отвечающих всем требованиям к качеству. Сдельная расценка – 800 руб. за один торт. Определить сдельный заработок кулинара.

8.3 Определить сдельную расценку, если норма времени на производственную операцию равна 15 мин, разряды работы – пятый и шестой, тарифная ставка пятого разряда – 200 руб. в час, тарифная ставка шестого разряда – 220 руб. в час.

8.4 Сдельный месячный заработок работника по обвалке мяса 20000 руб. Согласно действующему положению о премировании, при выполнении нормы выработки и соблюдении требований качества работнику выплачивается 15% премии. Определить общий заработок работника.

8.5 Сдельный заработок упаковщицы за месяц 23500 руб. Согласно действующему положению, упаковщице выплачивается за 100% выполнения нормы выработки премия в размере 15% и за каждый процент перевыполнения плана – по 1,5% сдельного заработка. Работница выполнила план на 102%. Определить заработок упаковщицы по сдельно-премиальной системе.

8.6 Вспомогательный рабочий с дневной тарифной ставкой 300 руб. обслуживает два объекта – одну бригаду основных рабочих, сменное производственное задание которой установлено в объеме 20 кг продукции, и

одного основного рабочего-станочника, сменное задание которого составляет 10 нормо-ч. В течение полного месяца бригада выработала 4000 кг продукции, а основной работник – 100 нормо-ч. Определить заработок вспомогательного работника, если он оплачивается по косвенной сдельной системе оплаты труда.

8.7 Часовая тарифная ставка рабочего-повременщика – 100 руб. в час. За месяц работник отработал 120 ч. Размер премии – 30% основного заработка. Определить общий заработок работника. Определить заработную плату и премии членов бригады на основании данных, приведенных в таблице 8.1. Размер премий составляет 30% от тарифной заработной платы. Нормативный фонд рабочего времени за месяц составляет 176 ч.

Таблица 8.1 – Исходные данные

Фамилия, инициалы работника	Разряд	Часовая тарифная ставка, руб.	Отработано за месяц, ч.	КТУ
1 Капустин А.С.	4	110	176	1
2 Александров П.В.	5	125	168	1
3 Иванов А.П.	4	110	160	0,95
4 Васильев О.В.	6	135	176	1,1
5 Сидоров В.М.	6	135	176	1,1
6 Власов А.М.	3	100	120	0,9

8.8 На основании приведенных в таблице 8.1 данных рассчитать сдельную расценку на единицу выпущенной продукции, если производственное задание для бригады за смену составляет 270 единиц.

8.9 На основе изученного теоретического материала дать анализ действующей на примере предприятия практики организации оплаты труда и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

8.10 Рассчитать процент премий за каждый процент роста объема, если плановая себестоимость оценивается в 12750 ден. ед., условно-постоянные

затраты составляют 16%, а годовая тарифная заработная плата равна 1500 ден. ед. Рост объема производства составляет 10%. На премирование может быть израсходовано 70% полученной экономии.

Вопросы для самопроверки

8.1 Назовите функции и принципы организации оплаты труда персонала на предприятии.

8.2 Каковы особенности оплаты труда различных категорий персонала?

8.3 Соотнесите понятия «фонд оплаты труда» и «фонд заработной платы».

8.4 Какова структура заработной платы персонала предприятия?

8.5 Какие премиальные системы знаете и какова их роль в стимулировании труда?

8.6 Понятие, формы мотивации и демотивации персонала предприятия.

8.7 Как проявляется нематериальная мотивация труда персонала предприятия?

Тесты для самоконтроля

8.1 Функция заработной платы, которая состоит в побуждении работников к трудовой деятельности и к повышению производительности и эффективности труда:

- а) воспроизводственная;
- б) стимулирующая;
- в) регулирующая;
- г) статусная.

8.2 Принципами организации оплаты труда являются:

а) способность заработной платы обеспечить удовлетворительное существование работнику и его семье;

б) воздействие на соотношение между спросом и предложением на рынке труда;

в) отражение меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства;

г) обеспечение человеку определенного социального статуса.

8.3 Отличие оплаты труда от заработной платы:

а) заработная плата – это более широкое понятие, она включает помимо начисленной заработной платы по тарифной системе и надбавок, премии из фонда материального поощрения, формируемого за счет прибыли;

б) оплата труда – это более широкое понятие, она включает помимо начисленной заработной платы по тарифной системе и надбавок, премии из фонда материального поощрения, формируемого за счет прибыли;

в) оплата труда включает в отличие от заработной платы суммы должностных окладов;

г) заработная плата в отличие от оплаты труда определяется на основе установленной системы.

8.4 Премияльные системы оплаты труда устанавливаются на предприятиях:

а) государственными федеральными органами;

б) самостоятельно самими предприятиями;

в) президентом РФ;

г) местными органами власти.

8.5 Порядок начисления заработной платы в зависимости от результата труда определяют:

а) территориальные соглашения;

б) отраслевые соглашения;

в) формы и системы оплаты труда;

г) коллективный договор.

8.6 В состав оплаты труда персонала включаются следующие элементы:

а) оплата по тарифным ставкам и окладам, рыночная компонента, доплаты, надбавки, премии, социальные выплаты и компенсации, дивиденды по акциям предприятия;

б) оплата по тарифным ставкам и окладам, рыночная компонента, доплаты, надбавки, премии, социальные выплаты и компенсации;

в) оплата по тарифным ставкам и окладам, доплаты, надбавки, премии, социальные выплаты и компенсации;

г) оплата по тарифным ставкам и окладам, рыночная компонента, доплаты, надбавки.

8.7 Оплата управленческого труда осуществляется на основе:

а) сдельной формы оплаты труда;

б) установленных должностных окладов;

в) повременная форма оплаты труда;

г) сдельная и повременная формы оплаты труда.

8.8 Денежные выплаты работникам сверх заработной платы за достижение определенных трудовых результатов:

а) надбавки;

б) доплаты;

в) премии;

г) компенсации.

8.9 Совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии между собой и образующих целостный порядок выплаты премий:

а) премиальная система;

б) модель премирования;

в) процесс премирования;

г) тарифная система.

8.10 Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей:

а) организация оплаты труда персонала;

б) мотивация;

в) стимулирование;

г) премирование.

8.11 Функция оплаты труда, предназначенная для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства:

а) воспроизводственная;

б) стимулирующая;

в) регулирующая;

г) измерительно-распределительная.

9 Управленческий контроль и эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия

9.1 Понятие, виды и принципы управленческого контроля на предприятии.

9.2 Значение роста эффективности деятельности предприятия для экономики страны, предпосылки, формы проявления, критерии и показатели.

9.3 Значение прибыли для развития предприятия, источники формирования и порядок распределения.

9.4 Понятие и показатели рентабельности деятельности предприятия.

9.5 Оценка эффективности управления предприятием: типовые методики и действующая нормативно-правовая база расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия (организации).

9.6 Факторы и резервы повышения экономической и социально-экономической эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

9.7 Способы оценки эффективности деятельности предприятия (организации) по результатам принятых управленческих решений.

Цель изучения темы:получить знания об управленческом контроле и эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Теоретические положения

Экономический эффект – достигаемый результат в его натуральном, стоимостном, социальном выражении в абсолютных единицах.

Экономическая эффективность – относительный показатель результативности, определяется как отношение эффекта (результата) к затратам

(ресурсам), обеспечившим его получение [9].

$$\text{Эффективность } (\mathcal{E}) = \frac{\text{Эффект (результат)}(\mathcal{Эрез})}{\text{Затраты (ресурс)}(\mathcal{З})} \times 100\% \quad (1)$$

Направления оценки эффективности работы организации отражены на рисунке 9.1.

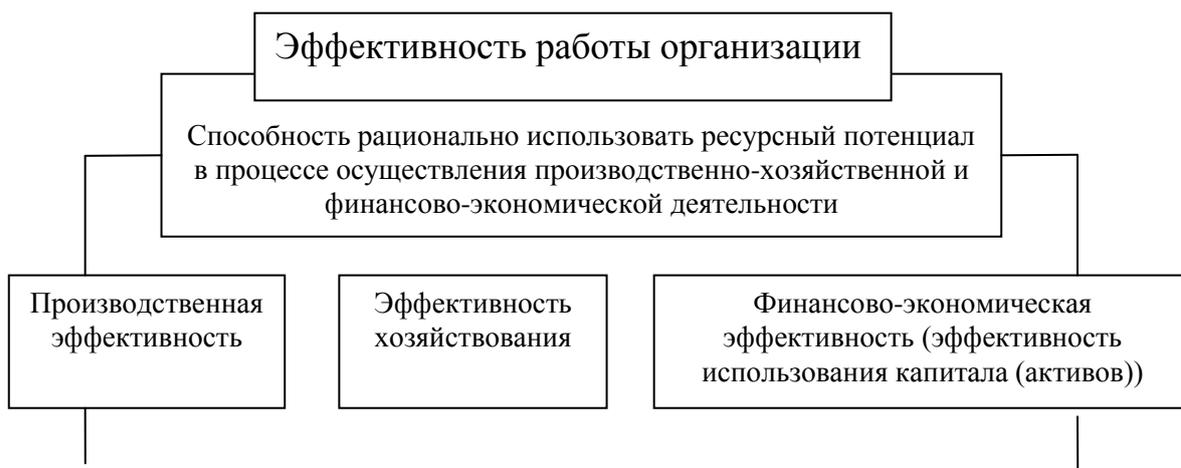


Рисунок 9.1 – Направления оценки эффективности работы организации

Частные показатели, характеризующие эффективность использования основных видов ресурсов представлены на рисунке 9.2.

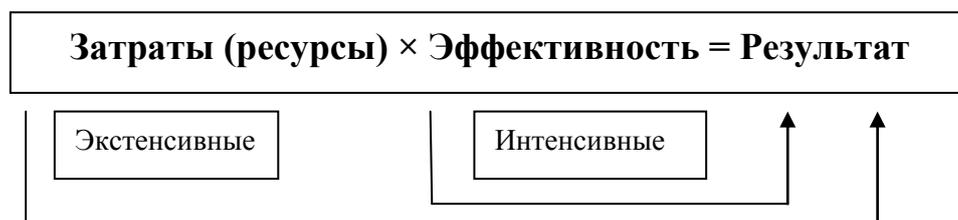


Рисунок 9.2 – Частные показатели, характеризующие эффективность использования основных видов ресурсов

Практические задания

9.1 Поясните на практических примерах отличие эффекта и

эффективности.

9.2 Заполните таблицу 9.1, к каждому показателю представьте расчетную формулу.

Таблица 9.1 – Система показателей эффективности

Показатели эффективности	Характеристика основных показателей
Обобщающие	
Использования производственных мощностей	
Использования основных фондов	
Использования оборотных средств	
Использования капитальных вложений	
Живого труда (трудовых ресурсов)	

9.3 Объем производства продукции на предприятии – 40 млн. руб., фондоемкость продукции – 0,5; фонды обращения – 7 млн. руб., стоимость оборотных фондов – 5 млн. руб. Вся произведенная продукция реализована, прибыль от ее реализации составила 8 млн. руб. Определите рентабельность производства и рентабельность продукции.

9.4 Объем выпущенной предприятием продукции за год составил 175443,8 тыс. руб., а среднегодовая стоимость основных производственных фондов за тот же период – 171366,5 тыс. руб. Рассчитайте фондоотдачу.

9.5 Объем выпущенной предприятием продукции за год составил 175000 тыс.руб. среднегодовая стоимость основных производственных фондов за тот же период – 170000 тыс. руб. Рассчитайте фондоемкость.

9.6 Среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия за отчетный год составила 25000 тыс. руб., а среднесписочная численность промышленно-производственного персонала – 708 человек.

Рассчитайте фондовооруженность труда.

9.7 Используя представленные в таблице исходные данные, определите недостающие показатели, заполните строки по каждому варианту задания (таблица 9.2).

Таблица 9.2 – Исходные данные

№ варианта	Кол-во выпущенных изделий, шт.	Цена за единицу, руб.	Себестоимость одного изделия, руб.	Себестоимость выпущенной продукции, руб.	Валоваяприбыль , руб.	Рентабельность, %
А	200	10000	8000			
В	1000	1000	750			

9.8 Изделие, выпущенное по заказу №150, было продано за 200 руб., тогда как его фактическая себестоимость составила 210 руб. Необходимо рассчитать рентабельность.

9.9 Используя представленные в таблице 9.3 исходные данные, определите недостающие показатели, заполните строки по каждому варианту задания.

Таблица 9.3 – Исходные данные

№ варианта	Цена, руб.	Себестоимость, руб.	Прибыль, руб.	Рентабельность, %
1	100	90		
2	100	110		
3	100	100		
4		25	100	
5		250	100	
6	150		-20	
7	280		0	

9.10 Определите объем валовой, товарной и реализованной продукции по следующим данным: готовая к реализации продукция – 59,5 тыс. руб.; услуги, оказанные другим предприятиям – 10,5 тыс. руб.; полуфабрикаты, произведенные: для собственных нужд – 23,0 тыс. руб.; для реализации а сторону – 10,0 тыс. руб. Стоимость незавершенного производства: на начало года – 13,0 тыс. руб., на конец года – 23,0 тыс. руб.

Вопросы для самопроверки

9.1 Раскройте понятие, назовите виды и принципы управленческого контроля на предприятии.

9.2 Каковы значение роста эффективности деятельности предприятия для экономики страны, предпосылки, формы проявления, критерии и показатели?

9.3 Каковы значение прибыли для развития предприятия, источники формирования и порядок распределения?

9.4 Раскройте понятие и назовите показатели рентабельности деятельности предприятия.

9.5 Как осуществляется оценка эффективности управления предприятием? Назовите и раскройте содержание типовых методик и действующей нормативно-правовой базы расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия (организации).

9.6 Назовите факторы и резервы повышения экономической и социально-экономической эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Тесты для самоконтроля

9.1 Какой вывод о работе предприятия к концу года можно сделать на основе приведенной в таблице 9.4 информации:

Таблица 9.4 – Исходные данные

Показатель	Квартал			
	I	II	III	IV
Объем валовой продукции	20	22	22	22
Объем товарной продукции	18	20	22	22
Объем продаж	20	18	17	16

а) предприятие работает стабильно, без изменений;

б) предприятие работает лучше, чем в начале года;

в) предприятие работает хуже, чем в начале года

9.2 Фондоотдача рассчитывается как отношение стоимости произведенной продукции к:

а) среднегодовой стоимости основных производственных фондов;

б) первоначальной стоимости;

в) восстановительной;

г) остаточной.

9.3 Фондоемкость – это отношение:

а) стоимости произведенной продукции на одного работника;

б) стоимости произведенной продукции к среднегодовой стоимости фондов;

в) среднегодовой стоимости фондов к произведенной продукции;

г) среднегодовой стоимости фондов на одного работника.

9.4 Какой показатель характеризует эффект (результат) деятельности предприятия:

а) увеличение численности производственного персонала;

б) увеличения объема продукции;

в) увеличение основных производственных фондов;

г) увеличение расхода материалов;

д) увеличение прибыли.

9.5 Какой показатель характеризует экономическую эффективность производства:

- а) прибыль;
- б) рентабельность продукции;
- в) товарная продукция;
- г) фондоемкость.

9.6 Минимизация какого показателя ведет к росту рентабельности:

- а) минимизация выручки;
- б) минимизация цены;
- в) минимизация прибыли;
- г) минимизация себестоимости;
- д) минимизация объема производства.

9.7 Какие затраты не относятся к текущим:

- а) заработная плата;
- б) затраты на закупку сырья;
- в) амортизационные отчисления;
- г) затраты на электроэнергию;
- д) покупка ценных бумаг;
- е) представительские расходы.

9.8 Какие показатели не участвуют в оценке экономической эффективности:

- а) себестоимость единицы продукции;
- б) объем производства;
- в) номенклатура реализованной продукции;
- г) цена реализованной продукции;
- д) стоимость оборотных фондов.

9.9 Чистая прибыль – это:

- а) выручка от реализации продукции за минусом НДС и акцизов;
- б) выручка от реализации продукции за минусом переменных затрат;
- в) балансовая прибыль за минусом льгот и налога на прибыль;
- г) прибыль от реализации продукции, имущества и прибыли от внереализационных операций.

9.10 Факторами повышения эффективности производства являются:

- а) увеличение объема потребляемого сырья;
- б) рост числа работающих;
- в) снижение материалоемкости продукции;
- г) увеличение единиц оборудования.

9.11 Что является производственным результатом деятельности предприятия?

- а) объем произведенной продукции;
- б) выручка от реализации продукции;
- в) прибыль от реализации продукции;
- г) рентабельность продаж.

10 Список рекомендуемой литературы

1 Авдеева, И.А. Организация производства и менеджмент: Учебное пособие / И.А.Авдеева, И.Ю.Проскурина.–Воронеж:ВГЛТУ им. Г.Ф. Морозова, 2013. – 264 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=854700>.

2 Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства / А.П.Агарков. –Москва:Дашков и К⁰, 2017. – 272 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=415506>.

3Алексеичева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия) / Е.Ю. Алексеичева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К⁰, 2018. – 292 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415188>.

4Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К⁰, 2017. – 372 с. – ISBN 978-5-394-01688-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=411402>.

5Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учеб.для вузов / М.И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 411 с. – ISBN 978-5-16-003931-2.

6 Бухалков, М.И. Производственный менеджмент: организация производства: Учебник / М.И.Бухалков. – 2-е изд. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 395 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=949884>.

7 Бухалков, М.И. Организация производства на предприятиях машиностроения: Учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 511 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=181443>.

8Вайс, Е.С. Планирование на предприятии: учеб.пособие для вузов / Е.С. Вайс [и др.]. – 4-е изд., стер. – М.: КноРус, 2011. – 336 с. – ISBN 978-5-406-01126-3.

9 Волков, О.И. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям и

направлениям / О.И. Волков, В.К. Складенко. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 264 с. – ISBN 978-5-16-006306-5. – ISBN 978-5-16-101357-1.

10 Голов, Р.С. Организация производства, экономика и управление в промышленности: Учебник для бакалавров / Р.С. Голов, А.П. Агарков, А.В. Мылник. – М.: Дашков и К⁰, 2017. – 858 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=935837>.

11 Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 320 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=397468>.

12 Иванов, И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебник / И.Н. Иванов. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 352 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=377331>.

13 Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учеб. для бакалавров / В.В. Коршунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с. – ISBN 978-5-9916-2425-1.

14 Коршунова, Е.Д. Экономика, организация и управление промышленным предприятием: учебник / Е.Д. Коршунова, О.В. Попова, И.Н. Дорожкин, О.Е. Зимовец, С.В. Курилова, А.Г. Схиртладзе, А.А. Корниенко. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2018. — 272 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=930126>.

15 Переверзев, М.П. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебное пособие / М.П. Переверзев, С.И. Логвинов, С.С. Логвинов. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 331 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=516278>.

16 Складенская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебник / В.А. Складенская. – Москва: Дашков и К⁰, 2012. – 340 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=415022>.

17 Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, В.Б. Родионов и др.; Под ред. О.Г. Туровца. – 3-е изд. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 506 с. – Режим доступа:

<https://znanium.com/bookread2.php?book=472411>.

18 Экономика и организация производства: Учебник / Ю.И.Трещевский, Ю.В.Вертакова и др.; Под ред. Ю.И.Трещевского и др. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 381с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=395618>.

19 Экономика предприятия (организации, фирмы): учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.]; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 777 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=989796>.

20 Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. – 296 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=992047>.

Список использованных источников

1 Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва: Норма; НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 416 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=462619>– 10.10.2019.

2 Ильин, А. И. Планирование на предприятии: Учебное пособие / А.И. Ильин. – 9-е изд., стер. – Москва: НИЦ ИНФРА-М; Минск: Нов.знание, 2014. – 668 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=405403>– 20.11.2019.

3 Лебедев, В.М. Управление организацией. Правовые вопросы: учебное пособие / В.М. Лебедев. – М.: Норма, ИНФРА-М, 2016. – 80 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=528475> – 23.20.2019.

4 Михненко, П.А. Общий менеджмент: учебное пособие / П.А. Михненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 112 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451358> - 10.10.2019.

5 Михненко, П.А. Теория менеджмента: учебник / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451333> – 05.11.2019.

6 Михненко, П.А. Теория организации: учебник / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 336 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451362> – 05.11.2019.

7 Новицкий, Н.И. Организация производства: учебное пособие для использования в учебном процессе образовательных учреждений среднего профессионального образования по техническим и экономическим специальностям / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин. – Москва: КноРус, 2013. – 350 с. – ISBN 978-5-406-00119-6.

8 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с. – Режим доступа:

<http://znanium.com/bookread2.php?book=492741> – 10.11.2019.

9 Рыжова, В.В. Экономическое управление организацией: учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. – М.: РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 248 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=236328> – 11.11.2019.

10 Эффективный менеджмент организации: учеб.пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1003323> – 05.11.2019.