

**ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КЕРЧЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МОРСКОЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» В Г. ФЕОДОСИЯ**

Цикловая комиссия технологии сварки и кораблестроения

Сагайдак Галина Петровна

**МДК 03.01 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания по самостоятельной работе
для студентов

специальности 26.02.02 Судостроение

профиль: технический

очной формы обучения

Феодосия, 2018 г.

Составитель: Сагайдак Г.П., преподаватель цикловой комиссии технологии сварки и кораблестроения Филиала ФГБОУ ВО «КГМТУ» в г. Феодосия Сагайдак

Рецензент: Хоминич Н.Л., ведущий экономист планово-экономического отдела ФГУП «СЗ «Море» Хоминич

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании цикловой комиссии технологии сварки и кораблестроения Филиала ФГБОУ ВО «КГМТУ» в г. Феодосия, протокол № 4 от «11» 12 2018 г.

Председатель ЦК Остапенко О.Ю. Остапенко

Методические указания утверждены и рекомендованы к публикации на заседании методической комиссии СПО филиала ФГБОУ ВО «КГМТУ» в г. Феодосия
Протокол № «4» от «16» 12 2018 г.

© Филиал ФГБОУ ВО «КГМТУ» в г. Феодосия, 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Раздел 1 Организация производства	7
Раздел 2 Планирование производства	18
Раздел 3 Управление производством	33
Список рекомендованных источников	45
Приложение А Ключ к тесту	46

ВВЕДЕНИЕ

Данные методические указания составлены в соответствии с рабочей программой профессионального модуля ПМ.03 Управление подразделением организации и предназначены для приобретения необходимых навыков и закрепления теоретических знаний, полученных обучающимися при изучении раздела профессионального модуля МДК 03.01 Основы управления подразделением организации. Рабочая программа предусматривает организацию и проведение самостоятельной работы по трем разделам МДК 03.01 Основы управления подразделением организации в объеме 48 часов.

В результате изучения профессионального модуля по разделам организация, планирование и управление производством обучающийся должен:

- иметь практический опыт: планирования и организации работы структурного подразделения на основе знания психологии личности и коллектива; контроля качества выполняемых работ; оформления технической документации организации и планирования работ; анализа процесса и результатов деятельности подразделения с применением современных информационных технологий;

- уметь: планировать работу исполнителей; инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ; мотивировать работников на решение производственных задач; рационально организовывать рабочие места, участвовать в расстановке кадров, обеспечивать их предметами и средствами труда; обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии; рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели, характеризующие эффективность выполняемых работ; принимать и реализовывать управленческие решения; управлять конфликтными ситуациями, стрессами и рисками; применять компьютерные и телекоммуникационные средства в процессе управления;

- знать: основы организации деятельности подразделения; методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей; современные методы управления подразделением организации; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; принципы, формы и методы организации производственного и технологического процессов; структуру организации и характер взаимодействия с другими подразделениями; функциональные обязанности работников и руководителей; принципы делового общения в коллективе; деловой этикет; основные производственные показатели работы организации и ее структурных подразделений; виды, формы и методы мотивации персонала, материальное и нематериальное стимулирование работников; методы осуществления мероприятий по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Методические указания включают тематический план распределения часов самостоятельной работы, вопросы для самостоятельного изучения, основные положения разделов, вопросы для самопроверки и контрольные задания по разделам, список рекомендованных источников, приложение.

Тематический план самостоятельной работы

Контролируемые разделы (темы)	Содержание самостоятельной работы (основные вопросы, подлежащие рассмотрению)	Количество часов
Раздел 1. Организация производства		
Тема 1.1. Основные принципы организации производственного процесса	1. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации 2. Структура производственных систем в отрасли. Характер взаимодействия с другими подразделениями 3. Факторы, влияющие на экономическую эффективность каждой из форм организации производства	20
Тема 1.2. Организация производственного процесса в пространстве и во времени	4. Поточное производство, как эффективная форма организации производственного процесса 5. Особенности организации прямоточных линий 6. Особенности организации автоматических поточных линий. 7. Способы автоматизации отдельных стадий производственного процесса. 8. Гибкие автоматизированные технологические комплексы и производства. Оценка гибкости гибких автоматизированных производств	
Раздел 2. Планирование производства		
Тема 2.1. Технико – экономическое планирование	1. Бизнес-план промышленных предприятий. Объекты и цели бизнес – планирования. Содержание бизнес плана	10
Тема 2.2. Оперативно - производственное планирование	2. Планирование издержек производства	
Тема 2.3. Организация и нормирование труда на предприятии	3. Планирование рыночной цены на продукцию 4. Планирование капитального строительства	
Раздел 3. Управление производством		
Тема 3.1. Мотивация в системе менеджмента	1. Понятие и место менеджмента в рыночной экономике	18

Тема 3.2. Принятие управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> 2. Современные теории мотивации 3. Организация процесса найма персонала. Отбор сотрудников 4. Управление трудовой адаптацией 5. Профессиональное развитие и обучение персонала 	
Тема 3.3. Деловое и управленческое общение	<ul style="list-style-type: none"> 6. Роль информации в управленческой деятельности. Информационные технологии в сфере управления структурными подразделениями 7. Коммуникации в организации 8. Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний 	
Тема 3.4. Управление конфликтами и стрессами		
Итого	-	48

РАЗДЕЛ 1 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации
2. Структура производственных систем в отрасли. Характер взаимодействия с другими подразделениями
3. Факторы, влияющие на экономическую эффективность каждой из форм организации производства
4. Поточное производство, как эффективная форма организации производственного процесса
5. Особенности организации прямоточных линий
6. Особенности организации автоматических поточных линий
7. Способы автоматизации отдельных стадий производственного процесса
8. Гибкие автоматизированные технологические комплексы и производства. Оценка гибкости гибких автоматизированных производств

Определение основных положений раздела.

Сердцевину любой экономики составляет производство, создание экономического продукта. Без производства не может быть потребления, можно только продать произведенное. Именно предприятия (организации) выпускают продукцию, выполняют работы и услуги, то есть создают основу для потребления и приумножения национального богатства.

От того, насколько эффективно работают предприятия, каково их финансовое состояние, зависит здоровье всей экономики и индустриальная мощь государства. Если схематично представить всю систему хозяйственного управления в стране в виде пирамиды, то ее основанием являются предприятия.

Предприятие (организация) – самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Организация как юридическое лицо в соответствии со ст. 48 ГК РФ - это организация, которая:

- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- несет обязанности;
- может быть истцом и ответчиком в суде.

Организация производства – учебная дисциплина, нацеленная на изучение теоретических и методических вопросов организации и планирования производства на предприятиях радиоэлектронного приборостроения; условий и факторов рационального согласования действий работников предприятий при использовании предметов и орудий труда в производственном процессе на

основе применения знаний в области техники, экономики, менеджмента и социологии, аналитических приемов и передового опыта, направленных на достижение поставленных целей по выпуску определенных продуктов труда соответствующего качества и количества.

Объектами организации и планирования производства на предприятии являются производственные системы различных уровней, в которые входят люди и подчиненные им средства труда. В этой связи организация и планирование производства призваны обеспечить: во-первых, формирование наиболее рационального состава работников и средств труда производственной системы для осуществления выпуска необходимой обществу продукции требуемого качества (конкурентоспособной), в установленные сроки и в заданном объеме; во-вторых, установление наиболее рациональных взаимосвязей между всеми элементами производственной системы; в-третьих, непрерывное развитие производственной системы в направлении повышения ее эффективности и наибольшего соответствия изменяющимся условиям ее взаимодействия со своей внешней средой.

Рациональная организация производства состоит в том, чтобы интегрировать всю совокупность разнородных компонентов, реализующих процесс производства, в целостную и высокоэффективную производственную систему, все элементы которой тщательно «пригнаны» друг к другу по всем аспектам их функционирования.

Поставленная перед предприятием и его подразделениями цель достигается путем повседневного решения множества частных задач, направленных на изыскание и использование возможностей: повышения эффективности производства, его интенсификацию на основе научно-технического прогресса и наиболее полного использования резервов производства; повышения производительности труда и объема выпуска продукции на основе научно-технического прогресса, повышения организации труда, применения прогрессивных систем заработной платы, подъема общеобразовательного уровня работников, повышения качества продукции и дисциплины труда; повышения эффективности использования основных производственных фондов и оборотных средств предприятия на основе равномерности загрузки оборудования, рациональной организации эксплуатации и ремонта оборудования, обслуживания рабочих мест; организации работы предприятия с минимальными запасами материалов, полуфабрикатов, топлива, остатков готовой продукции на складах; повышения квалификации и культурно-технического уровня кадров и улучшения условий труда и быта на основе систематической подготовки кадров, оздоровления условий труда и социально-психологического климата, механизации и автоматизации трудоемких и тяжелых работ, улучшения бытового обслуживания, экономического стимулирования; создания личной заинтересованности каждого работника в хозяйском использовании материальных ценностей предприятия.

Организация производства подчиняется определенным законам и

закономерностям, таким, как закон динамического равновесия, закон возрастающего производства, закономерности организационного, технического, технологического характера.

При организации производства используется ряд принципов, среди них принцип динамического развития, обеспечения экономической эффективности производства и др. Реализация принципов зависит от внешних и внутренних условий, которые могут быть номинальными и реальными.

Основной формой производственной деятельности является предприятие – это обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и информационные ресурсы для производства пользующейся спросом продукции, выполнения работ и оказания услуг. Оно самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией и прибылью, которая остается после уплаты налогов, других обязательных платежей. То есть предприятие является самостоятельным товаропроизводителем. Предприятия наделены правом юридического лица, имеют своё наименование и зарегистрированы в уполномоченных государственных органах.

Организационная форма предприятия представляет собой определённую форму отношений работников, средств и предметов труда во всех сферах хозяйственной деятельности, производственных, экономических, правовых, психологических отношениях.

Предприятия классифицируются по различным характеристикам – виду выпускаемой продукции, размеру, уровню разделения труда, технической оснащённости, организационно-правовому статусу и др.

Предприятие рассматривается как динамичная система – т.е. совокупность подсистем, взаимодействие которых определяет жизнеспособность системы. Качественно однородные группы хозяйственных единиц образуют отрасли экономики.

Рациональная отраслевая организация производства имеет четыре формы: укрупнение предприятий (концентрация); специализация; кооперирование; комбинирование. Экономическая эффективность специализации и кооперирования промышленного производства определяется рядом факторов. На основе специализации и кооперирования производства возникают более устойчивые связи с поставщиками и потребителями, а, следовательно, улучшаются и упрощаются материально-техническое обеспечение и сбыт.

Концентрация производства — это сосредоточение производства одного или нескольких аналогичных видов продукции (автомобилей, тракторов, землеройных и сельскохозяйственных машин, строительных материалов и т. п.) или услуг в крупных организациях (объединениях). Концентрация производства реализуется в четырех основных формах: концентрация специализированного производства; концентрация комбинированных производств; кооперирование; увеличение мощности универсальных предприятий.

Концентрация производства позволяет применять высокоэффективные технологии, инструмент и оборудование, специализированные и специальные технологические машины, современные методы организации производства,

комплексно использовать сырье и материалы, уменьшить число управленческих работников, а также реализовывать крупные проекты по совершенствованию и модернизации выпускаемой продукции.

Концентрация производства развивается под влиянием двух факторов:

- роста потребности в определенных видах продукции;
- научно-технического прогресса в данной отрасли, открывающего возможность повышения качества продукции и снижения ее цены.

Специализация производства — выражается в том, что каждое производство ограничивается изготовлением определённого вида конструктивной и технологически однородной продукции.

Углубление специализации дальнейшим разделением труда.

Однородность производственной продукции обеспечивается: технологической схожестью продукции, предназначенной к непосредственному использованию потребителем; изготовлением отдельных узлов, блоков и деталей сложной продукции; выполнением отдельных, обособленных стадий технологического процесса; оказанием услуг вспомогательных производств.

Соответственно этому, различают четыре вида специализации предприятий: предметную; поддетальную (иногда называют — узловая); технологическую; по услугам вспомогательного производства.

Кооперирование производства — представляет собой длительные производственные связи между предприятиями по совместному изготовлению продукции.

Кооперирование может быть отраслевым, региональным или международным. Критериями выбора вида кооперирования служат качество и цена поставляемой продукции, имидж, надежность и миссия поставщика, качество сервиса, оказываемого поставщиком, затраты на эксплуатацию продукции поставщика.

Кооперация считается оправданной, если она подтверждается технологической и экономической целесообразностью. Экономическая эффективность кооперирования достигается улучшением показателей работы предприятий за счёт прекращения производства на них небольших партий деталей и узлов и передачи их изготовления на специализированные предприятия.

Комбинирование производства заключается в технологическом сочетании взаимосвязанных, но разнородных производств одной или различных отраслей промышленности в рамках одного предприятия, комбинатов.

Признаки комбинирования производства: объединение разнородных процессов; пропорциональность между ними; технолого-экономическое единство между этими производствами; производственное единство, заключающееся в том, что все части комбината располагаются на одной территории и связаны между собой общими коммуникациями; единое энергетическое хозяйство и общие вспомогательные и обслуживающие производства.

Экономическая эффективность комбинирования обусловлена рациональным использованием инвестированного капитала (основные и оборотные средства), рабочей силы и предметов труда.

Повышение уровня комбинирования имеет определённые границы. Оптимальным является тот вариант комбинирования, при котором осуществлённые затраты в результате комбинирования минимальны.

Предметы производства при их преобразовании в конкретное изделие проходят через большую совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, протекающих параллельно, параллельно-последовательно или последовательно во времени в зависимости от сложившейся на предприятии производственной структуры, типа производства, уровня специализации производственных подразделений, форм организации производственных процессов и других факторов. Совокупность этих процессов, обеспечивающих изготовление изделия, принято называть производственным циклом. Основными характеристиками производственного цикла являются его длительность и структура.

Производственный процесс представляет собой совокупность технологического и трудового процессов, в результате которых изготавливается готовая продукция.

Производственные процессы подразделяются на следующие виды:

1. Основные - это процессы, в ходе которых происходит непосредственное изменение форм, размеров, свойств, внутренней структуры предметов труда и превращение их в ГП (добыча сырья, приготовление шлама, варка стекломассы).

2. Вспомогательные - процессы, которые создают условия для нормального хода основных ПП, результаты которых используются либо непосредственно в основных процессах, либо для обеспечения их бесперебойного и эффективного осуществления (изготовление инструментов, приспособлений, штампов и т.д.).

3. Обслуживающие - это процессы труда по оказанию услуг, необходимых для осуществления основных и вспомогательных процессов (технический контроль качества продукции, складирование и транспортирование сырья).

Основное отличие вспомогательных процессов от основных состоит в различии места реализации и потребления. Продукция основного производства, где совершаются основные производственные процессы, реализуется потребителям на сторону, согласно заключённым договорам на поставку. Эта продукция имеет свое фирменное наименование, маркировку, на нее устанавливается рыночная цена.

Продукция вспомогательного производства, где осуществляются вспомогательные процессы и обслуживание, потребляется внутри предприятия. Затраты на выполнение обслуживания и вспомогательных работ целиком относятся на себестоимость основной продукции, которая реализуется потребителям на сторону.

Различают три основных типа производства: единичное (индивидуальное), серийное и массовое.

Единичным или индивидуальным называется такое производство, при

котором изготовление одного или нескольких изделий, или не повторяется совсем, или повторяется через неопределенные промежутки времени.

Продукция единичного производства — изделия, не имеющие широкого применения и изготавливаемые обычно по отдельным заказам. Оснастка цехов и заводов единичного производства должна быть приспособлена к изготовлению разнообразной продукции и поэтому состоит из универсальных типов или, будучи специальной, изготавливается упрощенной. Квалификация рабочих единичного производства должна быть высокой, что обусловлено разнообразным характером выполняемых работ.

Серийным называют такое производство, при котором изделия изготавливают партиями или сериями, регулярно повторяющимися через определенные промежутки времени.

В зависимости от масштабов выпуска различают:

– мелкосерийное производство, приближающееся к единичному (разнообразная номенклатура изделий и незначительные масштабы выпуска), в котором применяют в основном универсальную оснастку и частично специальные приспособления, специальные режущие и измерительные инструменты;

– крупносерийное (ограниченная номенклатура изделий и большой выпуск изделий), для которого характерно применение нормальной, специализированной, а в ряде случаев и специальной оснастки.

Массовым называют такое производство, при котором в течение длительного периода времени изготовление изделий ведут, выполняя на рабочих местах одни и те же постоянно повторяющиеся операции. Вся оснастка технологического процесса имеет узкоспециализированный характер. Это экономически оправдано в случае постоянства технологического процесса. При массовом производстве наиболее благоприятны условия для механизации и автоматизации.

Существуют две основные разновидности массового производства: поточное производство и производство непрерывным потоком.

Поточным методом производства называется такая организация производства, при которой рабочие места располагаются в соответствии с порядком выполнения операций, причем количество и производительность этих рабочих мест рассчитаны таким образом, что переход заготовок с одной операции на другую осуществляется без задержек и пролеживания. Поточное производство характеризуется разной трудоемкостью операций; поэтому здесь станки загружены по времени неодинаково, малозагруженные станки работают периодически.

При непрерывном потоке время (период) выполнения каждой операции с учетом времени транспортировки равно или кратно такту выпуска. В результате согласованности этих периодов заготовки передаются от одного станка к другому непрерывно. Такт выпуска, мин, определяют по формуле:

$$\tau = (T/N) \eta, \quad (1.1)$$

где T — определенный промежуток рабочего времени, мин;

N — число объектов производства данного рода, изготавливаемых за этот промежуток времени;

η — коэффициент использования оборудования по времени.

Развитие предметной формы специализации цехов (участков) приводит к созданию поточного производства -- наиболее прогрессивной и эффективной формы организации производственных процессов, основанных на ритмичной повторяемости согласованных во времени основных и вспомогательных операций, выполняемых на специализированных рабочих местах, расположенных в последовательности технологического процесса, в максимальной степени реализующей принципы прямоточности, специализации, непрерывности, параллельности, пропорциональности и ритмичности. Поточное производство не обязательно должно быть массовым. Вполне оправдывают себя многономенклатурные поточные линии, на которых последовательно выполняют различные технологические процессы, периодически сменяющие друг друга. Это достигается путем такого подбора деталей и, когда это необходимо, внесения таких изменений в их конструкцию, которые по возможности исключают необходимость переналадки станков, смены инструментов и т.п. С другой стороны, при построении технологических процессов в этом случае применяют такие станки, которые можно перенастраивать, и такие приспособления, каждое из которых можно использовать при выполнении соответствующей операции для всех заготовок или сборочных единиц, закрепленных за данной линией.

Тип производства количественно характеризуется коэффициентом закрепления операций:

$$K_{з.о} = N/n, \quad (1.2)$$

где N — число всех различных технологических операций, выполненных или подлежащих выполнению в течение месяца;

n — число рабочих мест.

Организационные формы поточных линий весьма разнообразны и поэтому является целесообразным деление их на группы по классификационным признакам (рисунок 1.1).

Основанием для выбора вида поточной линии, как правило, служит тип производства и технологический процесс изготовления продукции. Если тип производства массовый или крупносерийный, целесообразно выбрать однопредметную поточную линию, так как выпуск продукции одного наименования будет значительным, а это позволит обеспечить достаточно высокую загрузку всех рабочих мест. Если же тип производства серийный или мелкосерийный, то, как правило, выбирается многопредметная поточная линия, так как выпуск продукции одного наименования не позволяет обеспечить полную загрузку всех рабочих мест линии.

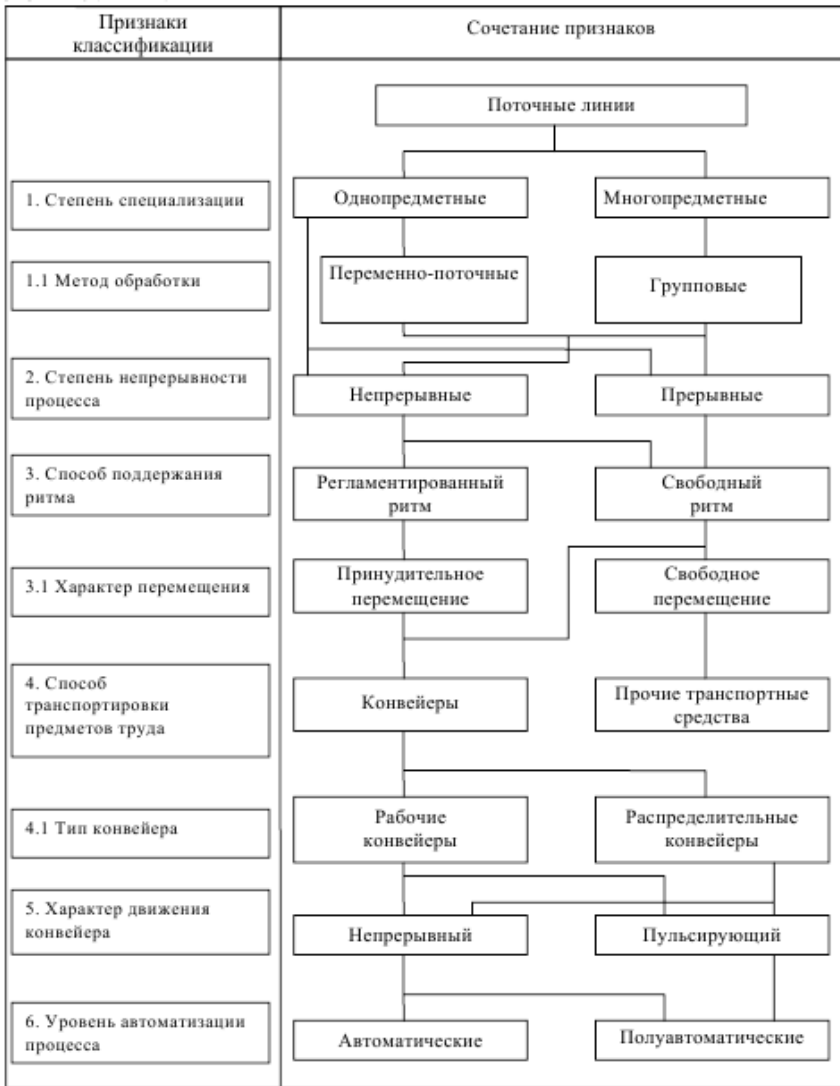


Рисунок 1.1 - Схема классификации основных видов поточных линий

Автоматизация производства – это процесс, при котором функции управления и контроля, ранее выполнявшиеся человеком, передаются приборам и автоматическим устройствам. Автоматизация – это основа развития современной промышленности, генеральное направление научно-технического прогресса. Цель автоматизации производства заключается в повышении эффективности труда, улучшении качества выпускаемой продукции, в создании условий для оптимального использования всех ресурсов производства.

Различают автоматизацию производства: частичную, комплексную и полную.

Автоматическая линия (АЛ) – это система согласованно работающих и автоматически управляемых станков (агрегатов), транспортных средств и контрольных механизмов, размещенных по ходу технологического процесса, при посредстве которых производится обработка деталей или сборка изделий по заранее заданному технологическому процессу в строго определенное время (такт АЛ).

Роль рабочего на АЛ сводится лишь к наблюдению за работой линии, наладке и подналадке отдельных механизмов, а иногда к подаче заготовки на первую операцию и снятию готового изделия на последней операции.

Это позволяет рабочему управлять значительным числом машин и механизмов. Следует отметить, что автоматизация поточного производства осуществлялась поэтапно.

Основным параметром (нормативом) АЛ является производительность. Производительность линии считают по производительности последнего выпускного станка. Различают: 1) технологическую, 2) цикловую, 3) фактическую, 4) потенциальную производительность линии.

Гибкое автоматизированное производство (ГАП) – сложные технические комплексы, содержащие оборудование с ЧПУ, робототехнические комплексы, единые транспортно-материальные потоки, микропроцессорную технику, автоматизированные склады и транспортные системы. Для создания ГАП необходимо, чтобы производство удовлетворяло следующим требованиям:

1. Резкое повышение уровня технологического проектирования на основе САПР.
2. Создание программируемой технологии основных и вспомогательных процессов.
3. Достижение встраиваемости, сопряженности и надежности функционирования всех компонентов ГАП.
4. Теражируемость программ управления, и быстрая переналадка компонентов ГАП.

ГАП состоит из основных и вспомогательных гибких производственных модулей. Первичная единица комплексирования при создании ГАП это гибкий производственный модуль, представляющий собой совокупность технологического оборудования, специализированных роботов и накопителей заготовок.

На уровне участка ГАП состоит из модулей, автоматизированной системы управления тех. процессом и оборудованием, из модулей обеспечения и обслуживания производства.

На уровне цеха ГАП включает в себя автоматизированные участки, автоматизированную систему управления и обеспечения производства, автоматизированные участки технологической подготовки производства, автоматизированные участки комплектование, складирования, транспортирования, тех. обеспечение и удаление отходов.

На уровне завода ГАП состоит из автоматизированных цехов, основного

и вспомогательного производства, системы автоматизированного проектирования, автоматизированной системы планирования, управления, обеспечения производства, интегрированная система автоматизации тех. процессов, автоматизированная система обслуживания, ремонта, транспортирования и складирования.

Особенности ГАП:

1. Высокая производственно-технологическая гибкость;
2. Постоянная мобильность производства, достигаемая как компактной планировкой оборудования, так и принудительной синхронизацией его работы.

Достоинства ГАП позволяют реализовать гибкие производственные системы (ГПС). ГПС представляют собой комплексно-автоматизированное производство, управляемое как единое целое многоуровневой иерархической системы управления. ГПС осуществляют полный производственный цикл изготовления изделий.

Гибкий автоматизированный модуль представляет собой единицу технологического оборудования, автоматизированную систему программного управления и средства автоматизации технологического процесса. Совокупность нескольких ГАМов представляет собой автоматическую линию.

Вопросы для самопроверки:

1. Раскройте роль и значение предприятий (организаций) в хозяйственной системе страны.
2. Какие особенности присущи организации?
3. Перечислите объекты организации и планирования производства на предприятии.
4. В чем заключается суть рациональной организации производства?
5. Дайте характеристику предприятию как динамичной системе.
6. Дайте характеристику основным формам организации производства.
7. Какие факторы влияют на развитие концентрации производства?
8. Назовите виды специализации предприятий.
9. За счет чего достигается экономическая эффективность кооперирования?
10. Чем обусловлена экономическая эффективность комбинирования?
11. Дайте определение производственному процессу.
12. Перечислите виды производственных процессов.
13. Назовите три основных типа производства.
14. Дайте характеристику поточному производству.
15. Дайте характеристику автоматической линии.
16. Гибкое автоматизированное производство (ГАП): определение.
17. Гибкое автоматизированное производство (ГАП): требования к созданию.

Контрольные задания:

Дайте письменные ответы на поставленные вопросы:

1. Организация (определение)

.....
.....
.....
.....

2. Оргструктура (определение)

.....
.....
.....
.....

3. В чем заключается различие внешней и внутренней среды организации?

.....
.....
.....
.....

4. Продолжите предложение: «Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:.....»

.....
.....
.....
.....

5. Какие требования предъявляются к организационным структурам?

.....
.....
.....
.....

6. Поточная линия (определение)

.....
.....
.....
.....

7. Перечислите параметры поточных линий

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Литература из основного списка [1, 3, 4].

РАЗДЕЛ 2 ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Бизнес-план промышленных предприятий
2. Объекты и цели бизнес – планирования
3. Содержание бизнес плана
4. Планирование издержек производства
5. Планирование рыночной цены на продукцию
6. Планирование капитального строительства

Определение основных положений раздела.

Планирование - очень важный процесс в повседневной жизни современного общества. Все начинается с расстановки задач на текущий день и продолжается в перспективе на месяц, год, пятилетку и более длительные сроки. В построении бизнеса планирование также играет одну из ключевых ролей. Если вы хотите удачно осуществить задуманную идею, необходимо составить для себя четкую инструкцию к действию. К тому же она необходима не только самому бизнесмену, но и его партнерам, инвесторам, банкам.

По сферам планирования (или функционально-целевому назначению) в предприятиях выделяют планирование:

- объемов деятельности;
- материально-технического обеспечения деятельности;
- показателей по труду и заработной плате;
- доходов, расходов, прибыли;
- инвестиций;
- финансов.

В теории и практике могут существовать и другие виды планирования.

Бизнес-планирование используется в тех случаях, когда стратегия развития организации предполагает освоение новых видов деятельности, торговлю новыми товарами на новых рынках, создание новых структурных подразделений, осуществление важных проектов (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 — Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса

Бизнес-план позволяет оценить целесообразность нововведений, жизнеспособность будущего предприятия. Он конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития, позволяет привлечь внимание и интерес потенциальных инвесторов. Бизнес-планы разрабатывают для обоснования решений при новом строительстве, реконструкции предприятий, внедрении новых технологий, создании новых изделий, развитии новых видов деятельности.

По своей сути, это документ, с которого начинается любое обдуманное дело, на его основе зарождаются крупные компании и успешные предпринимательства. Этот документ имеет свои стандарты, хотя обязательной нормативной формы он, конечно же, не имеет. Но к рекомендациям по его структуре следует прислушиваться, так как он неоднократно пригодится в процессе жизни хозяйствующего субъекта.

Бизнес-план представляет собой небольшой по объему документ (20–30 стр.) и состоит из 3-х частей:

1. Описание бизнеса (разделы маркетинга и производства).
2. Финансовая информация (баланс, финансовый план, стратегия инвестиций, товарно-материальное обеспечение кредитов, страхование и расчеты рентабельности).
3. Сопроводительные документы (организационный и юридический планы, учредительные документы, копии контрактов, лицензий и т. п.).

На рисунке 2.2 дана схема бизнес-плана предприятия.

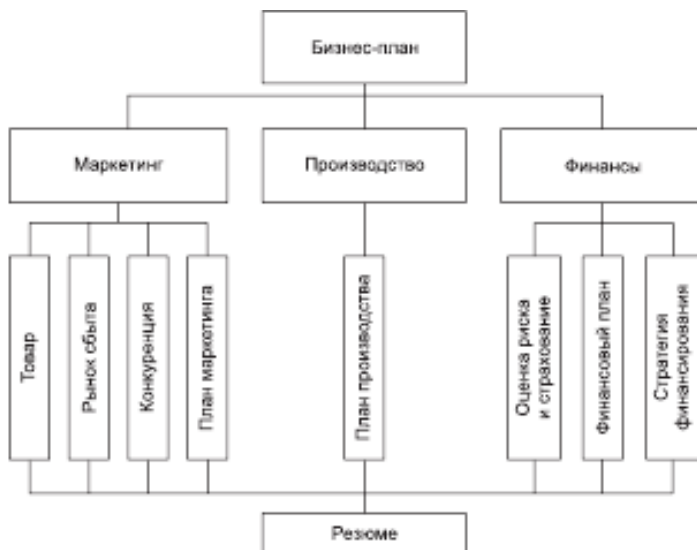


Рисунок 2.2 – Общая блок-схема бизнес-плана предприятия

Основные разделы бизнес-плана: резюме, общая характеристика предприятия и отрасли, характеристика продукции (услуг) и рынков сбыта, характеристика конкурентной среды, план маркетинга, производственный план, организационный план, финансовый план, оценка риска и страхования.

В резюме рассматривается полное и сокращенное наименование предприятия, его адрес, форма собственности и правовой статус, перечень основателей с указанием их адресов, размеров частей в уставном капитале, обоснования организационно-правовой формы предприятия. Введение подается как самостоятельный раздел, в котором кратко приведены положения всего бизнес-плана. Его следует подать так, чтобы вызывать интерес у потенциального инвестора или банкира. Нужно изложить главные аспекты, в частности, чем будет заниматься предприятие, ожидаемая прибыль, составные достижения коммерческого успеха. Если бизнес-план разрабатывается с целью получения кредита, то отмечается сумма заемных средств, которая нужна для реализации проекта.

В общей характеристике предприятия и отрасли дается информация о специализации предприятия, описании основных направлений деятельности, цели и задачи. Эта часть бизнес-плана выполняет важную функцию. Она должна показать и довести реальность дела, которое начинается с точки зрения необходимости и полезности избранной сферы бизнеса, наличия на рынке необходимой базы - ресурсы, оборудование, кадры, управления. Этот раздел бизнес-плана предоставляет заинтересованным лицам представления о фирме, которая действует в конкретной сфере бизнеса, историю ее создания, перспективное развитие.

Характеристика продукции (услуг) и рынков сбыта. В этом разделе необходимо дать перечень и описание продукции или услуг, которые будут предлагаться на рынке. При освещении основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Важно подчеркнуть уникальность, отличные особенности предпринимателя сравнительно с конкурентами. Предприниматель также освещает особенности упаковки и дизайна продукции. Следует обратить внимание на возможность усовершенствования данной продукции. Необходимо указать, что продукция может конкурировать по качеству, ценой, методами распространения, сервисным обслуживанием. Целесообразно также указать приблизительную цену, за которой будет продаваться товар предпринимателя.

В разделе «характеристика конкурентной среды» указываются основные конкуренты среди производителей, покупателей, реализаторов аналогичных товаров предпринимателя на тех же рынках. Дается общая характеристика количественных и качественных показателей продукции конкурентов, дизайна, отношения потребителей. Сравнительный анализ деятельности конкурента и предпринимателя для определения конкурентных преимуществ может проводиться по таким составляющими: качество, уникальность, новизна

продукта, цена, ассортимент, надежность, доставка, доступность, продажа в кредит, гарантии, консультации клиентам.

В плане маркетинга бизнес-плана приводятся сведения о наличии на предприятии службы маркетинга, каналы сбыта продукции и предложения предпринимателя относительно их усовершенствования. Раскрываются такие элементы плана маркетинга как реклама, ценовая политика, методы стимулирования продажи, организация сервиса, формирования общественного мнения о предприятии и товарах. Потенциальные инвесторы считают маркетинговый план важной составляющей успеха нового предприятия, потому к его составлению следует отнестись серьезно и убедиться, что предложена маркетинговая программа и стратегия действительно была реализована.

Производственный план готовится только теми предпринимателями, которые будут заниматься производством. Главное задание - доказать потенциальным инвесторам, что предприниматель способен реально произвести необходимое количество качественной продукции в необходимые сроки. Наводятся сведения о производственном процессе на предприятии: организация системы выпуска продукции, осуществления контроля над производственными процессами, размещение оборудования. Целесообразно также дать информацию о существующих и перспективных каналах снабжения сырья, материалов на предприятие, перечень поставщиков. Кроме того обратить внимание на наличие основных машин и оборудования, срок их службы, дополнительную потребность.

К организационному плану относят информацию об организационной структуре предприятия, обеспеченности рабочей силой, составе кадров, квалификации. Указываются системы оплаты труда и порядок премирования, предложения относительно изменения форм оплаты труда. Ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор может получить представление о том, кто будет осуществлять управление предприятием, как будут складываться отношения между управленческим звеном с производственным и сбытовым персоналом.

В финансовом плане обращается внимание на величину необходимых денежных средств для осуществления данного проекта. Кроме того, отмечается срок возвращения заимствованных средств, срок окупаемости вложений. В этом разделе бизнес-плана необходимо также предоставить: прогноз объемов реализации товаров; прогноз прибыли; прогнозный баланс активов и пассивов в обобщенном виде; движение денежных средств в плановом периоде; анализ безубыточности.

Оценка риска и страхования. Одним из наиболее распространенных методов определения оценки риска является экспертный, который базируется на основе таких этапов: составление исчерпывающего перечня рисков; определение приоритета каждого риска по его значимости; объединение в группы рисков с одинаковыми приоритетами. Каждой группе, начиная с первой, дается номер в порядке уменьшения приоритета риска; определение удельного веса и каждого отдельного риска. Угроза возникновения рисков и возможных расходов может быть от конкурентов, собственных ошибок в области маркетинга и

производственной политики, неправильного подбора руководящих кадров. Опасным может быть также технический прогресс, который способен обеспечить быстрое старение существующего продукта с появлением принципиально новых товаров и их модификаций.

В первую очередь содержание бизнес-плана позволит четко и последовательно действовать самому предпринимателю. Не имея под рукой инструкции, совершая операции и сделки в хаотическом порядке и без предварительных расчетов, можно сделать массу ошибок, чем в скором времени уничтожить все свои труды. Планирование должно быть основано на максимально полной доступной информации. Такой подход к делу позволит просчитать возможные последствия на несколько шагов вперед, избежать негативных происшествий и найти дополнительные пути решения возникающих вопросов. Содержание бизнес-плана позволят подтолкнуть себя к действию, так как все люди боятся неизвестности, ожидающей на следующем шагу, а тут вроде как все становится открыто и понятно.

Выбор конкретной разновидности методики разработки бизнес-плана, вариантность решений, которые обосновываются, объем, наличие документов-дополнений, уровень конкретизации отдельных разделов зависят от многих факторов. Среди них особенное значение приобретают: цель разработки (функциональная принадлежность); объем инвестиций по проекту и специфика потенциального инвестора (специализация, интересы, психология, опыт инвестирования, национальная принадлежность); размер предприятия (масштабы производства); вид предпринимательской деятельности, особенности продукта, рыночного сегмента; вместимость рынка сбыта, наличие конкурентов и перспектив роста предприятия. Основной информацией, необходимой для разработки бизнес плана является производственная, маркетинговая, финансовая, общэкономическая и др.

Издержки производства представляют собой совокупные затраты живого и овеществленного труда на производство конкретного вида продукции. В условиях товарного производства издержки производства выступают в стоимостной форме. При переходе к рыночным отношениям они определяются затратами постоянного и переменного капитала ($c + v$). Величина издержек производства складывается в условиях конкурентной борьбы за рынки сбыта продукции.

Издержки производства, как совокупные затраты труда на производство продукции, подразделяются на общественные и индивидуальные.

Общественные издержки состоят из трех частей: прошлый или овеществленный в средствах производства труд (c); стоимость продукта, созданного для себя (v) и стоимости продукта, созданного для общества (m). Они соответствуют стоимости продукта: $c + v + m$.

Индивидуальные издержки производства представляют собой издержки производства отдельного предприятия. Они состоят из стоимости потребленных в процессе производства материальных ресурсов (c) и затрат на оплату труда работников предприятия (v). Индивидуальные издержки соответствуют

себестоимости продукции.

В современной концепции издержек производства существуют понятия экономических, внешних, внутренних, постоянных и переменных, а также предельных издержек.

Экономические издержки представляют собой выплаты, которые предприятие обязано сделать или обеспечить поставщику ресурсов доходы. При этом данные выплаты могут быть внешними или внутренними.

Внешние издержки представляют собой денежные расходы, выплачиваемые за ресурсы, не принадлежащие данному предприятию (плата поставщикам трудовых ресурсов, сырья, топлива, энергии, организациям, оказывающим транспортные и другие услуги).

Денежные расходы на собственные и самостоятельно используемые ресурсы представляют собой неоплачиваемые или внутренние издержки.

Сумма внешних и внутренних издержек составляет вмененные (экономические) издержки.

В краткосрочном периоде различные виды издержек могут быть отнесены к постоянным или переменным. Постоянными издержками называют такие, величина которых не меняется в зависимости от объема производства (плата по обязательствам, по ценным бумагам, рентные платежи, часть амортизационных отчислений, страховые взносы).

Переменные издержки представляют собой затраты, которые меняются в зависимости от изменения объема производства (затраты на сырье, энергию, транспортные услуги, оплата труда).

Предельными издержками называются дополнительные издержки, связанные с производством еще одной единицы продукции.

План по издержкам предприятия состоит из следующих разделов:

- 1) расчет снижения себестоимости продукции за счет влияния на нее технико-экономических факторов;
- 2) калькулирование себестоимости видов продукции (работ и услуг);
- 3) смета затрат на производство.

Исходными данными для разработки плана по издержкам являются:

- установленные тактическим планом размеры прибыли, а также уровень рентабельности производства или задания по снижению себестоимости продукции;
- показатели производства и реализации продукции; эффективность мероприятий по разделу тактического плана инноваций;
- прогрессивные нормы и нормативы соответствующего раздела тактического плана;
- показатели плана материально-технического обеспечения производства;
- прейскуранты цен;
- данные об использовании основных фондов и размерах амортизационных отчислений;
- показатели плана по труду и кадрам;

– объем работ по подготовке производства, освоению и внедрению новой техники, объем производства новой техники.

На практике наибольшее распространение получили два метода планирования себестоимости продукции: нормативный и планирование по технико-экономическим факторам. Как правило, они применяются в тесной взаимосвязи.

Сущность нормативного метода заключается в том, что при планировании себестоимости применяются нормы и нормативы использования ресурсов, то есть нормативная база предприятия.

Метод планирования себестоимости продукции по технико-экономическим факторам является более предпочтительным, так как он позволяет учесть многие факторы, которые будут самым существенным образом влиять на себестоимость продукции в плановом периоде. При этом методе учитываются следующие факторы:

- 1) технические (внедрение новой техники и технологии);
- 2) организационные (совершенствование организации производства и труда);
- 3) изменение объема и ассортимента выпускаемой продукции;
- 4) уровень инфляции в плановом периоде;
- 5) специфические методы (особенности производства).

Все эти факторы в конечном итоге влияют на объем выпуска продукции, производительность труда.

Цена — это денежное выражение стоимости товара и определяется на основе учета соотношения спроса и предложения продукции. Цены обеспечивают организации запланированную прибыль, спрос на продукцию, конкурентоспособность продукции и организации в целом.

Организация, проводя определенную политику в области ценообразования, активно воздействует как на объем продаж, так и на величину получаемой прибыли.

На величину цены оказывают воздействие внутренние факторы (цели предприятия и маркетинга, стратегия по отношению к отдельным элементам комплекса маркетинга, издержки, методика формирования цен) и внешние факторы (объем рынка, оценка соотношения между ценой и ценностью продукта, осуществляемая потребителем, конкуренция, экономическая ситуация, возможная реакция посредников, государственное регулирование).

Ценовая политика организации состоит в том, что она устанавливает цены на таком уровне и так изменяет их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы обеспечить достижение краткосрочных и долгосрочных целей (завоевание определенной доли рынка, завоевание лидерства на рынке, получение запланированной суммы прибыли, максимизация прибыли, выживание организации) и решение оперативных задач, связанных с реализацией товара в определенной фазе его жизненного цикла, деятельностью конкурентов и т. п.

При анализе ценовой политики организации рассматриваются следующие основные вопросы: чем отличается политика ценообразования организации от

соответствующей политики конкурентов; как устанавливаются цены на стандартную и новую (обновленную, усовершенствованную) продукцию; насколько цены организации соответствуют уровню издержек на производство продукции; какова вероятная реакция потребителей на изменение уровня цен (эластичность спроса); привлекательны ли цены организации в сравнении с ценами конкурентов; как действует организация при изменении цен конкурирующими компаниями.

Процесс ценообразования при планировании продаж включает ряд последовательно выполняемых процедур.

1. Выявление ценообразующих факторов. Внешние ценообразующие факторы:

- рыночная среда,
- потребители продукции и услуг предприятия,
- государство,
- субъекты каналов товародвижения.

Внутренние ценообразующие факторы:

- уровень издержек предприятия,
- качество продукции.

2. Постановка целей планирования цен. При планировании цен предприятию необходимо четко сформулировать цели, которые должны быть реализованы с их помощью.

Посредством цен можно решать различные хозяйственные задачи, основные из которых можно свести к следующим: максимизация прибыли; выживание; лидерство на рынке; лидерство в качестве товара.

Если максимизация текущей прибыли и лидерство в качестве товара подразумевают высокий уровень цен, то лидерство на рынке — низкий, а выживание — крайне низкий их уровень. В совокупности цели и метод ценообразования образуют ценовую стратегию.

3. Выбор метода ценообразования. Выбор метода ценообразования основан на анализе условий применения тех или иных методов, с учетом ситуации, в которой находится данное предприятие.

Планирование оптимальных рыночных цен на различные виды продукции, работы и услуги основывается на сопоставлении валовых и предельных издержек на их осуществление. В основе метода оптимизации издержек лежит ряд допущений, таких как: предприятие производит и реализует один товар или вид услуг; основная цель предприятия заключается в максимизации прибыли или минимизации издержек; взаимодействие объема производства и уровня цен оказывает наибольшее влияние на размер прибыли; объем производства товаров и услуг в планируемый период равен объему реализации; все показатели деятельности предприятия, кроме оптимизируемых, остаются неизменными.

Так, методы ценообразования на основе издержек эффективны в следующих случаях:

- при установлении цены на принципиально новые товары, когда отсутствует база для сравнения;
- для разовых заказов, новых образцов товаров, изделий, изготавливаемых малыми партиями и т.д.;
- при планировании цен в отраслях, в которых большинство предприятий пользуется данным методом;
- для товаров, спрос на которые устойчиво превышает предложение.

Применение методов, ориентированных на конкуренцию, зависит от структуры рынка, от количества и особенностей фирм, выпускающих однотипную продукцию, остроты и характера конкуренции.

В условиях развитых рыночных отношений применяется метод определения цены на основе маркетинговых исследований — метод маркетинговых оценок (pricing based on market considerations). Данный метод основывается на изучении рынков сбыта, поведения конкурентов, определении эластичности спроса в зависимости от изменения цены и т. д. Он подразделяется на два подметода:

1) метод сходной (подобной) цены — цена определяется в соответствии с ценами конкурентов на аналогичный товар;

2) метод оценки реакции покупателя — продавец выясняет и устанавливает максимальную цену, по которой товар будет обязательно продан.

Для метода с ориентацией на спрос специфическими условиями применения являются колебания спроса и предложения на данный товар. Важнейшим обстоятельством, которое приходится учитывать при планировании цены с ориентацией на спрос, является эластичность спроса.

Параметрические методы рассчитаны на предприятия с широкой и глубокой номенклатурой изделий, значительными объемами продаж, массовым и крупносерийным типом производства. Данный метод неприменим для расчета цен на уникальные изделия, в единичном и малосерийном производстве.

Часто возникают ситуации, когда необходимо определить цены на новые товары, которые не имеют полных аналогов на рынке. В этом случае рекомендуется использовать метод удельной цены. Смысл данного метода состоит в определении базового показателя старого товара и сравнении его с подобным показателем нового товара.

Размер доходов, получаемых предприятием, напрямую зависит от уровня цен на его товары и услуги. Это в первую очередь относится к выручке от реализации продукции (работ, услуг).

Ценообразование включает различные стадии формирования цен при продвижении продукции, от предприятия-изготовителя к конечному потребителю. На начальном этапе формируется оптовая цена изготовителя, которая должна возместить затраты на производство и реализацию продукции и обеспечить требуемый уровень прибыльности.

При определении отпускной цены предприятия в цену включаются НДС' и другие косвенные налоги.

При установлении отпускной цены помимо уровня затрат и желаемого уровня прибыли учитываются: качество продукции, ее конкурентоспособность; соотношение спроса и предложения на рынке данного продукта (если спрос в отдельных регионах превышает предложение, то продукция при неизменной себестоимости будет продаваться по различным ценам; чем выше спрос, тем больше возможностей для увеличения цен); эластичность спроса (определяются возможные объемы реализации при разных уровнях цен); среднеотраслевой уровень цен и уровень цен лидера в отрасли; цели, которые преследует предприятие при выработке ценовой политики (максимизация рентабельности продаж; увеличение доли рынка, занимаемой предприятием; стабилизация показателей деятельности и т. д.).

При реализации продукции через оптовых посредников формируются оптовые цены закупки, включающие посреднические наценки (скидки).

При реализации продукции через предприятия розничной торговли формируется розничная цена, включающая розничную торговую наценку, которая по своему экономическому содержанию и структуре аналогична снабженческо-сбытовой наценке. В любом случае наценка — это цена услуг посреднической или торговой организации. Она может устанавливаться в виде надбавки или скидки. При установлении надбавки она устанавливается в процентном отношении к цене, по которой посредник приобрел продукцию.

В зависимости от распределения расходов на транспортировку, погрузку и разгрузку продукции между покупателем и продавцом различают структурно более полные и менее полные цены, так называемые цены франко, учитывающие условия поставки готовой продукции.

Планирование капитальных вложений - это система прогнозных и плановых расчетов по воспроизводству основных фондов на базе капитальных вложений на предстоящий период.

Основными задачами планирования капитальных вложений являются:

- 1) увеличение производственных мощностей и основных фондов;
- 2) эффективное использование капитальных вложений.

Планирование капитальных вложений осуществляется на основе ряда принципов, среди которых важнейшими являются следующие:

1. Конкретность и обоснованность плана.
2. Сбалансированность объемов капитальных вложений с источниками их финансирования.
3. Стабильность планирования, проявляющаяся в неизменности принятых планов, в их постоянстве в предстоящем периоде.
4. Непрерывность планирования.
5. Научность планирования.

Капитальное строительство имеет своим назначением строительство новых предприятий, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий.

Капитальное строительство охватывает все стадии создания основных фондов — начиная от проектирования объектов и кончая вводом их в действие.

Капитальное строительство как вид производственной деятельности имеет своим назначением создание (возведение) зданий, сооружений и предприятий путем выполнения комплекса работ: по возведению зданий путем сборки и монтажа отдельных элементов, строительных конструкций, укладки строительных материалов и полуфабрикатов; по сооружению санитарно-технических устройств (водопровод, канализация и т. п.); по монтажу оборудования; проектных и изыскательских работ; по планировке и подготовке территории застройки.

Техническая и экономическая части проекта взаимосвязаны и образуют единый технико-экономический документ, без которого не может осуществляться строительство.

Существуют следующие стадии проектирования: технико-экономическое обоснование (ТЭО); технический проект (устанавливает основные проектные решения, определяет общую сметную стоимость строительства и основные технико-экономические показатели будущего предприятия); рабочие чертежи, которые выполняются на основе технического проекта.

Технический проект промышленного предприятия состоит из следующих частей: 1) экономическая часть, 2) генеральный план и транспорт, 3) технологическая часть, 4) строительная часть, 5) организация строительства, 6) сметная документация.

Технический проект со сводным сметно-финансовым расчетом после его утверждения в установленном порядке является основанием для финансирования строительства, заказа основного оборудования и разработки рабочих чертежей.

План капитального строительства состоит из следующих разделов:

1. Плановое задание по вводу в действие производственных мощностей и основных фондов.
2. Объем капитальных вложений и их структура.
3. Титульные списки строек и объектов.
4. План проектно-изыскательских работ.
5. Программа строительно-монтажных работ.
6. Экономическая эффективность капитальных вложений.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение планированию.
2. Дайте характеристику бизнес-плану, как разновидности планирования.
3. Дайте характеристику основным структурным элементам бизнес-плана.
4. Актуальность разработки бизнес-плана в современных условиях хозяйствования. Дайте аргументированный ответ.
5. Дайте характеристику издержкам производства, их видам.
6. Из каких разделов состоит план по издержкам предприятия?
7. На основании каких данных строится план по издержкам предприятия?

8. Методы планирования себестоимости продукции.
9. Дайте определение цене продукции.
10. Что такое ценовая политика организации?
11. Из чего состоит процесс планирования?
12. Дайте характеристику процессу планирования цены на различные виды продукции.
13. Дайте характеристику методам ценообразования.
14. Дайте характеристику процессу планирования капитальных вложений.
15. Из каких разделов состоит план капитального строительства?

Контрольные задания:

1. Продолжить предложение: «Бизнес-планирование в условиях рынка – это.....»

.....

.....

.....

.....

2. Продолжить предложение: «С экономической точки зрения издержки представляют собой ...»

.....

.....

.....

.....

3. Выберите один вариант ответа.

1. Важнейшей задачей предприятия является:

- А) создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях предприятия;
- Б) получение дохода от реализации потребителям производимой продукции;
- В) недопущение сбоев в работе предприятия;
- Г) нет правильного варианта ответа.

2. Приказы, распоряжения, указания относятся к:

- А) экономическим методам управления;
- Б) социально-психологическим методам управления;
- В) организационно-административным методам управления;
- Г) нет правильного варианта ответа.

3. Форма распорядительного воздействия, обязательная для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения:

- А) приказ;
- Б) распоряжение;
- В) указания;
- Г) инструкции.

4. Этот способ воздействия, эффективен только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непрерываемым авторитетом:

- А) командование;
- Б) требование;
- В) побуждение;
- Г) вовлечение.

5. Этот вид плана служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и доводит плановое задание до рабочих:

- А) стратегический план;
- Б) текущий план;
- В) оперативный план;
- Г) нет правильного варианта ответа.

6. В каком разделе бизнес-плана содержатся сведения о персонале, квалификационные требования?

- А) план маркетинга;
- Б) организационный план;
- В) финансовый план;
- Г) план производства.

7. В каком разделе бизнес-плана приводятся методы ценообразования, схема распространения товаров и т.д.

- А) финансовый план;
- Б) организационный план;
- В) план маркетинга;
- Г) план производства.

8. Данный вид контроля осуществляется в процессе исполнения плановых заданий, с целью своевременного выявления отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме:

- А) предварительный контроль;
- Б) финансовый контроль;
- В) заключительный контроль;
- Г) текущий контроль.

9. Данный вид контроля организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер:

- А) текущий контроль;
- Б) финансовый контроль;
- В) заключительный контроль;
- Г) выборочный контроль.

10. Издержки производства представляют собой:

- А) расходы, непосредственно связанные с производством;
- Б) затраты на подготовку производства;
- В) затраты, связанные с совершенствованием продукции, повышением квалификации работников;
- Г) суммарные затраты на производство и продажу продукции, выраженные в денежной форме.

11. Полная себестоимость продукции включает:

- А) затраты цеха на производство данного вида продукции;

- Б) цеховую себестоимость и общехозяйственные расходы;
- В) затраты на производство и реализацию продукции;
- Г) коммерческие расходы.

12. Назовите пути снижения себестоимости:

- А) снижение трудоемкости продукции;
- Б) снижение производительности труда;
- В) переход на другую систему уплаты налогов;
- Г) нет правильного варианта ответа.

13. Как называется цена, которая устанавливается по согласованию сторон на определенные сроки и объемы продукции?

- А) договорная;
- Б) государственная;
- В) мировая;
- Г) биржевая.

14. Увеличение налога на прибыль производителей товаров может привести к отпускной цены.

- А) уменьшению;
- Б) увеличению;
- В) стабилизации;
- Г) нет правильного варианта ответа.

15. Назовите цену, которая формируется в сфере торговли:

- А) оптовая цена;
- Б) свободно - отпускная;
- В) закупочная;
- Г) розничная.

16. Что не является элементом отпускной цены?

- А) себестоимость;
- Б) НДС;
- В) прибыль;
- Г) все ответы верны.

17. Оптовая цена предприятия складывается:

- А) из полной себестоимости продукции и налога на добавленную стоимость;
- Б) полной себестоимости продукции и прибыли;
- В) издержек и наценки посреднических организаций;
- Г) затрат на производство продукции и нормы прибыли.

18. Государственное регулирование ценообразования распространяется на:

- А) хлеб и хлебобулочные изделия;
- Б) коммунальные платежи;
- В) лекарственные средства;
- Г) все ответы верны.

19. Из ниже перечисленных, назовите факторы, способствующие росту цен:

- А) ажиотажный спрос;
- Б) снижение издержек производства;
- В) конкуренция;

Г) расширение прямых связей.

20. Денежные средства, поступающие на расчетный счет предприятия за реализованную продукцию, называют:

А) валовая прибыль;

Б) чистая прибыль;

В) выручка от реализации;

Г) нет правильного варианта ответа.

21. Прибыль предприятия является:

А) источником финансирования производственных и социальных расходов;

Б) источником дополнительного финансирования работников;

В) показателем эффективности деятельности предприятия;

Г) все ответы верны.

22. Расходы предприятия по оплате услуг банка включаются:

А) в амортизационные отчисления;

Б) в себестоимость продукции;

В) в выручку от реализации;

Г) в прибыль.

23. Назовите показатели эффективности деятельности предприятия:

А) доход;

Б) рентабельность;

В) налоги в бюджет;

Г) средства на счетах.

24. Как рассчитать рентабельность?

А) как отношение прибыли к себестоимости без учета эффективности использования производственных фондов;

Б) как отношение прибыли к сумме основных фондов и оборотных средств;

В) все варианты верны;

Г) нет правильного варианта ответа.

Литература из основного списка [1, 4, 6].

РАЗДЕЛ 3 УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие и место менеджмента в рыночной экономике
2. Современные теории мотивации
3. Организация процесса найма персонала. Отбор сотрудников
4. Управление трудовой адаптацией
5. Профессиональное развитие и обучение персонала
6. Роль информации в управленческой деятельности. Информационные технологии в сфере управления структурными подразделениями
7. Коммуникации в организации
8. Мероприятия по предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний

Определение основных положений раздела.

Менеджмент как современная система управления предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей; обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах; широким использованием новейших научно-технических достижений; регулированием межфирменных отношений.

Современная теория и практика менеджмента приобретает особое значение с двух точек зрения.

Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - предприятия, производственного отделения. Практическое использование такого опыта на отечественных предприятиях и объединениях - одна из первоочередных задач.

Во-вторых, широкий выход отечественных предприятий и объединений на мировые рынки обуславливает необходимость изучения и знания практики менеджмента.

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы.

Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать. Технический прогресс радикально изменил отношение к труду и повседневному существованию. В результате, менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудника, с тем, как направить их энергию на имеющуюся работу. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги.

Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становится человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации накопление производственного опыта, знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. Чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотива. В данном случае сотрудник считает цель организации – своими целями.

Там, где управление организации труда предоставляет сотрудникам право реализовать себя, труд сотрудников будет высоко эффективным, а мотивы к труду – высокими. Значит, мотивировать сотрудников – это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности. Воздействие мотивации оказывает влияние на следующие характеристики деятельности человека: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность.

Различные теории психологического и организационно-экономического направления можно разделить на две группы.

1. Содержательная теория мотивации, основанная на идентификации внутренних побуждений личности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Содержательные теории анализируют влияющие на мотивацию факторы. Основой их является фактор потребностей человека. Содержательные теории описывают структуру потребностей, их содержание и связь потребностей человека с его мотивацией к деятельности. К содержательным относятся многие известные теории мотивации, такие как пирамида потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Герцберга, теория Альдерфера и т.п.

2. Процессуальные теории мотивации – это более современные теории, базирующиеся в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом воспитания и познания. В рамках процессуальных теорий мотиваций анализируется распределение человеком усилия для достижения конкретных целей и его выбор конкретного вида повеления. Процессуальные теории исходят

из того, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями. Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Набор кадров - массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Найм на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Этот процесс включает:

- общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- формулирование требований к персоналу - точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;
- определение основных источников поступлений кандидатов;
- выбор методик оценки и отбора кадров (рисунок 3.1).

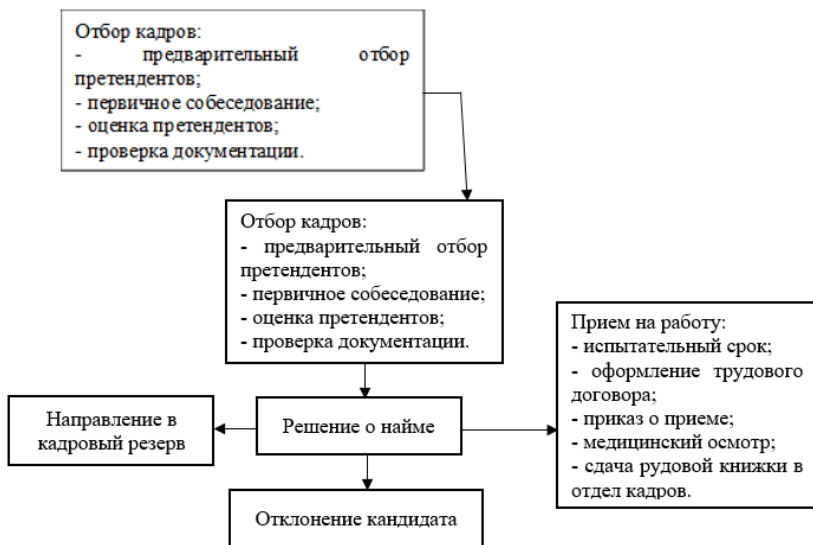


Рисунок 3.1 - Процедура подбора, отбора и найма персонала

Найм — это именно та функция, которая является прерогативой менеджеров по работе с персоналом. Если отбор персонала может проходить на всех организационных уровнях, то найм — это гораздо более специализированная деятельность. Основная задача мероприятий по найму — привлечение достаточного количества потенциальных кандидатов необходимой компетенции на открытые в организации вакансии. Если проводить сравнение с функцией

отбора персонала, то здесь главная задача кроется в определении наиболее подходящих кандидатов и убеждении их принять ту или иную позицию.

Процесс подбора работников имеет свою специфику на каждом предприятии.

При отборе персонала придерживаются следующей последовательности (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Процесс отбора персонала

Трудовая адаптация новых работников на предприятии является прямым продолжением процесса найма. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников сведет на нет результаты найма, если новый работник, не сумев вовремя освоить новую работу и не вписаться в трудовой коллектив, уволится.

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют несколько видов адаптации:

1. Первичная трудовая адаптация - человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
2. Вторичная трудовая адаптация - трудовая адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, адаптация к изменению сферы деятельности или профессиональной роли.
3. Социально-психологическая адаптация - вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений, традиций и неписанных правил

коллектива, стиля работы руководителей (социализация связанная с организационной культурой);

4. Организационная адаптация - принятие установленных ценностей, установок и принципов организации, понимание своего подразделения в структуре компании, понимание информационных потоков;

5. Профессиональная адаптация - включение личности в предметную сферу, приведение имеющихся знаний и навыков в соответствие со спецификой компании;

6. Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника к санитарно-гигиеническим условиям, к режиму работы, питанию, дороге, удобству рабочего места.

Управление адаптацией предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников. Существует целый ряд факторов, на которые организация влиять не может. Это личностные факторы: пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы, ценности, ожидания работника. В этом отношении управление адаптацией выходит за рамки предприятия и является задачей таких социальных институтов, как семья и образование, формирующих систему ценностей и норм молодого работника, его перспективные планы, готовность к профессиональной деятельности. Информация о тенденциях, характере влияния этих факторов на адаптацию работника необходима руководству предприятия для разработки соответствующей кадровой политики. Следует также учитывать и основные предпосылки успешной адаптации. Важнейшей предпосылкой этого процесса является профориентационная работа и профотбор. Профориентация, включающая профинформацию, профпропаганду и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и предприятий еще на предадаптационных стадиях. Другой предпосылкой эффективной трудовой адаптации является престиж и привлекательность профессии в обществе, в разных социальных группах, для отдельных индивидов.

В последние годы возрастает значение профессионального обучения и развития для успешного функционирования любой организации, ведущие компании в большинстве своем взяли на себя обновление квалификации сотрудников. Обеспечение такого обучения стало одним из основных аспектов управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний.

Профессиональное обучение и развитие - это процесс подготовки сотрудника к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Затраты на профессиональное развитие являются капиталовложениями в развитие сотрудников, от которых организация обычно ожидает отдачи в виде повышения производительности, увеличения вклада каждого в достижение общих целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, обеспечивают преемственность в управлении и повышают мотивацию сотрудников. Повышается их конкурентоспособность на рынке труда, укрепляется уверенность в себе. Общество в целом получает более квалифицированных граждан, а значит, более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевой момент в управлении профессиональным развитием - определение потребностей организации в этой области. Речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях:

- когда человек поступает в организацию;
- когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу;
- когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Определение потребности в профразвитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела персонала (отдела развития персонала), самого сотрудника и его руководителя. Есть два основных метода - аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации или во время специальной встречи по профразвитию работник обсуждает с сотрудником отдела развития персонала перспективы своего профессионального развития. При обсуждении определяется план индивидуального развития, который передается в службу по работе с персоналом. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профразвития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы психологического тестирования (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

1. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

2. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Информация – основа процесса управления. Без нее невозможно сформулировать цели управления, оценить ситуацию, определить проблемы, подготовить, принять решения и оценить их последствия, контролировать их выполнение. С точки зрения содержания и роли в управлении информация определяется как предмет труда управленческих работников и представляет собой совокупность сведений о состоянии управляемой и управляющей систем, внешней среды. Управленческая информация - это совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и вне организации. Информацию об объектах управления и происходящих в них событиях и процессах не без основания называют их своеобразной моделью, а также словесным или цифровым портретом.

К основным свойствам информации, как правило, относят:

1) способность быть средством отражения процессов, событий, явлений и т. п.;

2) многократность использования;

3) при обмене информацией между двумя объектами она удваивается;

4) свойства старения, концентрации и рассеивания.

Настоящая революция в области переработки и анализа информации началась в последние десятилетия с развитием кибернетики и с созданием компьютеров. Компьютеры оказались универсальным средством для переработки и анализа информации. Они открывают принципиально новые возможности для оперативной обработки больших объемов информации, позволяющих судить о тенденциях развития социальной среды.

Удовлетворение потребности в информации позволяет не только эффективно управлять процессами, но и формировать цели на ближайшую и отдаленную перспективу.

Информационная технология (ИТ) – процесс, использующий совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления и обработки информации на базе программно-аппаратного обеспечения для решения управленческих задач экономического объекта.

Основная цель автоматизированной информационной технологии – получать посредством переработки первичных данных информацию нового качества, на основе которой вырабатываются оптимальные управленческие решения. Автоматизированные информационные системы для информационной

технологии – это основная среда, составляющими элементами которой являются средства и способы для преобразования данных.

Способ построения сети зависит от требований управленческого аппарата к оперативности информационного обмена и управления всеми структурными подразделениями фирмы. Повышение запросов к оперативности информации в управлении экономическим объектом привело к созданию сетевых технологий, которые развиваются в соответствии с требованиями современных условий функционирования организации.

1. На малых предприятиях различных сфер деятельности информационные технологии, как правило, связаны с решением задач бухгалтерского учета, накоплением информации по отдельным видам бизнес-процессов, созданием информационных баз данных по направленности деятельности фирмы и организации телекоммуникационной среды для связи пользователей между собой и с другими предприятиями и организациями.

2. В средних организациях (предприятиях) большое значение для управленческого звена играют функционирование электронного документооборота и привязка его к конкретным бизнес-процессам. Для таких организаций (предприятий) характерны расширение круга решаемых функциональных задач, связанных с деятельностью фирмы, организация автоматизированных хранилищ и архивов информации, которые позволяют накапливать документы в различных форматах, предполагают наличие их структуризации, возможностей поиска, защиты информации от несанкционированного доступа и т.д.

3. В крупных организациях (предприятиях) информационная технология строится на базе современного программно-аппаратного комплекса, включающего телекоммуникационные средства связи, многомашинные комплексы, развитую архитектуру «клиент-сервер», применение высокоскоростных корпоративных вычислительных сетей.

Использование информационных технологий в системе предприятия или организации позволяет структурировать решаемые задачи и увеличить общую эффективность работы. Они идеально подходят для удовлетворения потребностей в данных сотрудников разных отдельных подразделений и могут быть использованы на всех уровнях управления фирмы. Имеющаяся информация предоставляет сведения о прошлом и текущем положении дел, а также позволяет строить прогнозы на будущее. Данные представлены в виде специальных или регулярных ответов. Чтобы принимать успешные решения, они должны иметь агрегированную форму, которая позволяет просматривать тенденцию их изменения, причины возникающих отклонений, а также возможные решения. Приоритетным является решение таких задач: Оценка планов относительно состояния объекта управления. Рассмотрение отклонений от желательного состояния. Выявление причин для возникших проблем. Анализ доступных решений/действий.

Коммуникация – это взаимодействие между людьми, это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумами и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления. Она является важным связующим звеном между руководителем и подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой.

Процессы коммуникации позволяют использовать информацию от разных личных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, заказчиков, поставщиков, руководителей того же уровня и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникация можно определить, как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или события. Коммуникация включает ряд терминов: семантика коммуникаций относится к значению слов и символов; синтаксис коммуникаций указывает на взаимосвязь между используемыми символами; прагматика коммуникаций связана с результативностью и эффективностью при достижении определенных целей.

Различают следующие виды коммуникации:

- несловесные персональные;
- словесные устные;
- письменные персональные;
- письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

В процессе коммуникации руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий, подчиненных и осуществляет их корректировку. Важным этапом коммуникации и принятия решения руководителей является процесс обратной связи. Формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель в своих действиях должен ориентироваться на получателя информации, а не на источник, то есть он должен быть уверен, что говорит на одном языке с получателем информации и его оценка ситуации не противоречит оценке получателя.

Наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке, они должны быть одинаковыми. Когда они становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Этот процесс называется энтропией, т.е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или в вертикальном направлении. Вертикальное направление подразделяется на нисходящие и восходящие потоки.

В каждом предприятии ежегодно разрабатываются мероприятия по профилактике производственного травматизма и профессиональных заболеваний,

включаемых в коллективные договоры, обеспечиваются технической документацией источниками финансирования и материальными ресурсам.

Целью уменьшения материального ущерба и морального вреда от производственного травматизма на предприятиях различных форм хозяйствования разрабатываются меры профилактики, предусматривающих конкретные задачи, срок выполнения, необходимые ресурсы для их реализации и способы контроля за их осуществление.

Мероприятия по борьбе с производственным травматизмом разрабатываются на основании их анализа конкретных ситуаций и конкретных условий труда и согласуются с профессиональными союзами. Такие меры, в зависимости от конкретных условий производственной деятельности могут включать и как технические, санитарно-гигиенические так и организационные методы и средства предотвращения реализации опасных ситуаций в нежелательные события.

К техническим мерам по обеспечению безопасных условий труда принадлежит - уровень механизации и автоматизации производственных процессов, средства ограждения, сигнализации, дистанционное управление, изменение технологичных процессов на более безопасные, совершенствования конструктивных характеристик машин, механизмов, совершенствования коллективных и индивидуальных средств защиты работающих и.п.

К санитарно-гигиенических мероприятий в зависимости от условий деятельности относится - обустройство вентиляционных систем, модернизация искусственного и естественного освещения, централизованное питьевое водоснабжение, обеспечения нормальных параметров воздушной производственной среды, меры по борьбе с шумом и вибрацией, оборудование зон отдыха и т.п.

К организационным мероприятиям относится - соблюдение трудовой и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, проведения планово-предупредительных ремонтов, уровень квалификации штатных работников ведомственный и общественный контроль за выполнением работ, соответствующее обучение и инструктаж работающих и и.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение менеджменту как современной системе управления предприятием.
2. Дайте определение менеджменту как самостоятельному виду профессионально осуществляемой деятельности.
3. Дайте характеристику мотивации.
4. В чем заключаются особенности содержательных и процессуальных теорий мотивации?
5. Какие этапы включает в себя процесс найма персонала?
6. Охарактеризуйте процесс отбора персонала.
7. Что подразумевается под трудовой адаптацией персонала.
8. Необходимость проведения мероприятий трудовой адаптации

персонала. Аргументируйте ответ.

9. Виды трудовой адаптации и их характеристика.
10. Сущность управления трудовой адаптацией.
11. Роль и значение профессионального обучения/развития персонала.
12. В каких случаях необходимо профессиональное обучение/развитие?
13. Методы определения потребности организации в обучения/развития

персонала.

14. Принципы обучения взрослых людей.
15. Дайте определение понятию «информация».
16. Перечислите основные свойства информации.
17. Дайте определение понятию «коммуникация».
18. Что понимается под информационной технологией.
19. С решением каких задач связаны информационные технологии на

малых, средних и крупных предприятиях.

20. Необходимость использования современных информационных технологий в сфере управления структурными подразделениями. Аргументируйте ответ.

21. Дайте определение процессу коммуникации.
22. Виды коммуникации.
23. Охарактеризуйте мероприятия по борьбе с производственным

травматизмом.

Контрольные задания:

Подготовьте в рабочей тетради письменные ответы на поставленные вопросы:

1. Перечислите методы оценки потенциала работников

.....
.....
.....
.....
.....

3. Перечислить пять базовых типов трудовой мотивации персонала

.....
.....
.....
.....

4. Заполнить таблицу. Отразить сущность форм вознаграждения работников.

Таблица – Формы вознаграждения работников

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование

5. Перечислите 5 факторов повышения эффективности руководства персоналом.

.....
.....
.....
.....
.....

6. Составьте объявление о найме, с учётом требований к кандидату, а так же сферы деятельности гипотетического предприятия.

7. Как Вы думаете, зависит ли скорость адаптации сотрудника к организации от его коммуникативных способностей? Пройдите тест и определите свой уровень коммуникативности (ключи к тесту в приложении).

Тест: «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «—», если не согласны. Отвечайте искренне – «да», «нет»:

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Результаты тестирования в приложении.

8. Составить таблицу с описанием содержания вводного инструктажа по форме:

Таблица 10.1 – Теоретические основы проведения вводного инструктажа

№	Вопрос	Ответ
1	С кем и в каких случаях проводится вводный инструктаж	
2	Ко проводит?	
3	Краткое содержание программы вводного инструктажа	
4	Документальное оформление проведения вводного инструктажа	

Литература из основного списка [2, 7].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература:

1. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2016. — 292 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/72400>.
2. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА М, 2014. — 576 с.
3. Голов, Р.С. Организация производства, экономика и управление в промышленности: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. / Р.С. Голов, А.П. Агарков, А.В. Мыльник. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2017. — 858 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/91245>.
4. Организация производства: учебник и практикум для СПО / под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 305 с.
5. Родионова, Е.В. Экономика организаций: учебное пособие [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. — 180 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/92559>.
6. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / Р.В. Савкина. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2017. — 320 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93463>.
7. Удалов, Ф.Е., Алёхина, О.Ф., Гапонова, О.С. Основы менеджмента : Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

Периодические издания:

1. Всероссийский экономический журнал. - Режим доступа: <http://www.econom.nsc.ru/eco/>.
2. Журнал «Экономическая наука современной России». - Режим доступа: <http://www.cemi.rssi.ru/ecr/>.
3. Журнал «Финансы и управление». - Режим доступа: <http://e-notabene.ru/flc/>.

Интернет-ресурсы:

1. Деловой портал «Управление производством». - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>.
2. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/about/>.
3. Информационно-правовой портал «Гарант». - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.

Приложение А

Ключ к тесту

Начислите себе по одному баллу за ответы:

- «нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;
- «да» на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0–3 балла. У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов: У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

7–10 баллов. У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Сагайдак Галина Петровна

**МДК 03.01 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания по самостоятельной работе
для студентов
специальности 26.02.02 Судостроение

профиль: технический

очной формы обучения

Тираж _____ экз. Подписано к печати _____.

Заказ № _____. Объем 2,10 п.л.

ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской
технологический университет»
298309 г. Керчь, ул. Орджоникидзе, 82.