

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО РЫБОЛОВСТВУ**

**«Владивостокский морской рыбопромышленный колледж»  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования**

**«Дальневосточный государственный технический  
рыбохозяйственный университет»**

**(«ВМРК» ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз»)**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ (5 СЕМЕСТР)**

**ПМ. 02 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**


для специальности

26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики

Владивосток  
2021 г.

ОДОБРЕНО

Цикловой комиссией ОГСЭ дисциплин

Председатель  Т.Ю. Багрова

Протокол № 1 от 31.08. 2021 г.

Конспект лекций составлен преподавателем дисциплин профессионального цикла Ладиковой И.Р. в соответствии с Федеральным Государственным образовательным стандартом среднего специального образования по специальности 26.02.06 «Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики», утверждённым приказом № 444 Минобразования РФ 11.06.2018, требованиями Международной конвенции ПДНВ78/95 с поправками 2010 и плана учебного процесса ВМРК.

## Оглавление

Тема 1. Предприятие в рыночной экономике.....	6
1.1. Сущность понятий «Предприятие» и «Организация», их признаки и функции. ....	6
1.2. Роль государства в деятельности предприятия. ....	8
Тема 2. Производственная структура предприятия.....	11
2.1. Производственный процесс и его виды. ....	11
2.2. Типы организации производства и формы производственной структуры. ....	14
Тема 3. Производственная мощность предприятия.....	17
3.2. Понятие и показатели производственной программы. ....	17
3.1. Сущность и виды производственной мощности предприятия. ....	17
3.2. Понятие и показатели производственной программы. ....	21
Тема 4. Основные фонды предприятия.....	24
5.1. Сущность и состав основных фондов. ....	24
5.2. Оценка основных фондов. ....	27
5.3. Виды износа основных фондов. Амортизация основных средств. ....	30
5.4. Показатели использования основных производственных фондов предприятия. ....	36
5. Пути улучшения использования основных производственных фондов предприятия. ....	38
Тема 6. Воспроизводство основных фондов и Амортизационные отчисления.....	39
Тема 7. Оборотные средства предприятия. ....	43
7.1. Сущность и классификация оборотных средств предприятия. ....	43
7.2. Показатели использования и источники оборотных средств. ....	47
7.3. Нормирование оборотных средств. ....	50
Тема 8. Трудовые ресурсы предприятия.....	56
8.1. Виды и показатели состояния трудовых ресурсов на предприятии. ....	56
8.2. Определение потребности в трудовых ресурсах. ....	60
Тема 9. Производительность труда. ....	63
9.1. Сущность и управление производительностью труда на предприятии. ....	63
9.2. Нормирование труда. ....	66
Тема 10. Оплата труда.....	71
10.1. Сущность и расчет фонда оплаты труда. ....	71
10.2. Формы оплаты труда и принципы ее организации. ....	75
Тема 11. Издержки предприятия. ....	82
11.1. Сущность и классификация издержек предприятия. ....	82
Тема 12. Выручка и Доход предприятия.....	94
Тема 13. Прибыль предприятия. ....	97
13.1. Сущность, виды и формирование прибыли на предприятии. ....	97
Тема 14. Рентабельность производственно-хозяйственной деятельности.....	104
Задания для контроля.....	109
Вопросы для самоконтроля. ....	109
Тесты для самоконтроля:.....	123

Ключ к тесту .....	131
Экзаменационные вопросы (вопросы для зачета) .....	133
Глоссарий .....	143
Список источников: .....	158

## Введение

Экономика предприятия (организации) базируется на курсе экономической теории, изучающей экономические проблемы, ситуации и задачи на государственном уровне. Курс экономики предприятия (организации) является теоретической и методической базой для изучения прикладных дисциплин, связанных с планированием, анализом производственно-хозяйственной деятельности организаций, управлением производством, продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю и т.д.

Экономика предприятия (организации) дает инструментарий для технико-экономического обоснования функционирования организации, оценки хозяйственных результатов ее деятельности, выявления недостатков в хозяйственной политике предприятия и разработки организационно-технических мероприятий по ее совершенствованию.

Цель данного курса – это подготовка обучающихся к профессиональной деятельности, в области рационального управления экономикой и производством с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Обучающиеся, изучившие экономику предприятия (организации), должны:

- иметь представление о структуре и взаимосвязи отдельных элементов экономики предприятия (организации);
- оценивать производственно-хозяйственные результаты деятельности предприятия (организации), формулировать проблемы и выявлять резервы;
- овладеть современными методами управления экономикой предприятия (организации), формулировать выводы и принимать управленческие решения;
- знать принципы формирования и использования основного и оборотного капиталов;
- уметь определять рациональные объемы производства в целом по предприятию (организации) и в разрезе по номенклатуре выпускаемой продукции и оценивать основные показатели производственной программы;

➤ уметь грамотно, стройно и логически обоснованно излагать свои мысли, выполнять расчеты и обоснования, строить графики и диаграммы.

Учебно-методический комплекс содержит конспект лекций, тесты и задачи для самоконтроля, методические указания для выполнения курсовой работы, опорные категории и понятия, рекомендуемую литературу и интернет-ссылки. Предложенная структура учебного комплекса позволяет студентам самостоятельно овладеть курсом, проверить полученные знания с использованием тестов на ПЭВМ, а в результате проведенного изучения – сдать итоговый экзамен. Такой подход особенно важен при дистанционной форме обучения.

## **Тема 1. Предприятие в рыночной экономике.**

*План:*

*1.1 Сущность организации и предприятия. Признаки предприятия. Функции предприятия.*

*1.2 Роль государства в деятельности предприятия. Факторы, определяющие местоположение предприятия.*

*1.3 Принципы управления предприятием. Организационная структура предприятия. Типы организационных структур. Уровни управления предприятием.*

### ***1.1. Сущность понятий «Предприятие» и «Организация», их признаки и функции.***

Предприятия и организация – первичные и самостоятельные элементы экономической системы, так как при всем многообразии целей их создания, видов деятельности и т.д. именно в рамках организации и предприятия происходит непосредственная связь работников со средствами производства и предметами труда, что обеспечивает создание продукции.

Организация<sup>1</sup> – это организация бизнеса (корпорация, партнерство или частное предприятие) или любая другая (церковь, государственная и т.д.), которая использует систему счетов и подготавливает финансовые отчеты. Это понятие обобщает как ориентированные, так и не ориентированные на получение прибыли организации:

✓ коммерческая организация - юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности: хозяйственные общества, государственные предприятия и т.д., основанные на праве полного хозяйственного ведения переданным им имуществом учредителей, а так же хозяйственные объединения указанных юридических лиц;

✓ некоммерческая организация – юридическое лицо, для которого извлечение прибыли не является целью деятельности. Она может осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы.

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества

производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Фирма 1. термин, используемый для определения любой компании.

2. синоним фирменного наименования компании, то есть определенное имя или наименование, под которым выступает коллективный или индивидуальный предприниматель.

Термин «фирма» чаще употребляется с целью идентификации предприятия или организации, отличия их от других субъектов, «предприятие» - когда речь идет о материальном производстве (промышленное или производственное предприятие), «организация» - об оказании услуг или в более широком смысле для обозначения любого предприятия, компании и т.д.

Экономика предприятия (организации) – совокупность экономических процессов, протекающих на предприятии и охватывающих: факторы производства (собственные и заемные), непроизводственные факторы, фонды обращения, готовую продукцию, денежные средства, находящиеся на счетах организации в банках, ценные бумаги, нематериальные активы, доход и прибыль, полученные в результате реализации продукции и оказания различных услуг.

Признаки предприятия:

- организационное единство – организационный коллектив с внутренней структурой и порядком управления;
- обособленное имущество;
- имущественная ответственность по всем обязательствам;
- единоначалие, основанное на административных формах управления;
- хозяйственная самостоятельность - предприятие само осуществляет сделки и операции, получает прибыль и несет убытки, обеспечивает собственное финансовое положение и развитие производства и т.д.

Функции предприятия:

- ❖ изготовление продукции производственного и личного потребления и оказание услуг;



- ❖ послепродажное обслуживание;
- ❖ материально-техническое обеспечение производства;
- ❖ уплата налогов, взносов и платежей в бюджет;
- ❖ соблюдение действующих стандартов, норм, нормативов, государственных законов и т.д.

### ***1.2. Роль государства в деятельности предприятия.***

Предпринимательская деятельность и экономика страны в значительной степени зависят от государственной политики.

Государство постоянно корректирует деятельность предприятий путем: создания правовой основы, обеспечения порядка и безопасности, социальной защиты и гарантий, защиты конкуренции, разработки хозяйственного законодательства и т.д.

Способы вмешательства государства в деятельность различны и включают:

- фискальную политику – регулирование государственным бюджетом и налогообложением с целью стабилизации и оживления экономики. Она направлена на сглаживание экономических колебаний;
- финансово-кредитную политику – целенаправленное управление государственным банковским процентом, денежной массой и кредитами;
- научно-техническую политику;
- амортизационную политику: своевременную переоценку основных фондов, возможность применять ускоренную амортизацию и т.д.;
- инвестиционную политику и т.д.

Один из важнейших аспектов создания предприятия – это принятие решения об его местоположении - том месте, на котором будут находиться его помещения (административные здания, производственные цеха, склады, магазины, филиалы и т.д.).

Факторы, определяющие месторасположение предприятия:

- транспортные затраты – возникают при снабжении предприятия сырьем: материалами и полуфабрикатами. Величина этих расходов определяется временными ограничениями (при транспортировке скоропортящихся продуктов), количества

перевозимых грузов, вид транспортного средства, удаленности места доставки и т.д.;

➤ затраты на доставку рабочей силы – транспортные расходы, затраты, связанные с районированием (районный коэффициент), затраты на оплату труда (в зависимости от типа местности) и т.д.;

➤ производственные – природные и технологические особенности;

➤ сбытовые расходы – на доставку готовой продукции до потребителя;

➤ государственные - налоговые платежи, государственная поддержка и т.д., особенно, при выходе на международный рынок и т.д.

Важность фактора определяется в зависимости от специфики создаваемого предприятия. Энергоемкие предприятия ориентированы на близость источника энергии, материалоемкие – на наличие источников сырья, электронной промышленности - квалифицированной рабочей силы и т.д.

Таблица 1.1

Основные факторы, влияющие на выбор  
месторасположения предприятия:

Сферы производства	Сферы услуг
Близость к транспортным магистралям	Транспортные потоки потребителей
Наличие сырья и близость к поставщикам	Демографическая и социально-экономическая структура района, плотность населения
Близость заказчиков	Транспортные схемы
Наличие складских помещений	Автостоянки, уровень и динамика спроса на услуги
Структура и динамика спроса	Состояние и перспективы развития района

### ***1.3 Принципы управления предприятием***

Три основных принципа управления предприятием:

➤ экономичности, заключающийся в том, что определенный результат деятельности должен достигаться при минимальных затратах. Мера экономичности формируется на базе соотношения затрат и результата. При этом под затратами понимается денежная оценка всех производственных факторов, затраченных в процес-

се производства: средства производства, сырье и материалы, трудовые ресурсы и т.д.;

➤ финансовой устойчивости (равновесия): финансовая устойчивость сохраняется, если в каждый момент времени предприятие может произвести на этот момент обязательные платежи. При этом несущественно, удастся ли ему поддержание ликвидности «собственными» силами, путем отсрочки части его обязательных платежей или благодаря предоставляемым кредитам;

➤ получения прибыли: цель практически любой предпринимательской деятельности – это превышение результатов над затратами. Таким образом, производство по номенклатуре и количеству должно организовываться таким образом, чтобы достигалась возможно большая прибыль по абсолютной величине или норме прибыли.

Любое предприятие состоит из подразделений, объединяющих аналогичные функции, работников, эти функции выполняющих, материальные средства, которыми пользуются эти работники и т.д.

Каждое подразделение отличается особым видом деятельности, необходимым для общего дела предприятия. Подразделение принимает специфические решения, действует во многом самостоятельно и несет за свою деятельность полную ответственность. Подразделения образуются в зависимости от конкретных потребностей предприятия. Система логически взаимосвязанных подразделений, отражающая внутреннее строение предприятия, называется *организационной структурой предприятия*. Выделяют три основных типа организационной структуры: линейная, функциональная и дивизиональная.

Структура управления предприятием непосредственно зависит от его общей организационной структуры. Наличие на предприятии функциональных подразделений и дивизионов приводит к многоуровневой системе управления. Каждый *уровень управления* – это определенный уровень решений и ответственности за них, определенный уровень полномочий, контроля и координационных действий. Обыч-

но выделяют три уровня управления: руководители высшего, среднего и низшего звеньев.

## **Тема 2. Производственная структура предприятия.**

*План:*

*2.1 Сущность производства и его общая структура. Производственный процесс и его виды. Операция, производственная операция, виды операций. Способы повышения уровня организации производственного процесса. Производственный цикл. Рабочее место, их виды.*

*2.2 Типы организации производства и их признаки. Понятие «серии». Производственная структура предприятия. Виды подразделений предприятия. Цех и его виды. Состав цеха и производственные участки. Виды производственных участков. Формы производственной структуры предприятия.*

### **2.1. Производственный процесс и его виды.**

Производство – процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества.

Содержание производства - это трудовая деятельность, которая включает: труд, предмет труда – то, на что направлена деятельность человека; средства труда, с помощью которых человек преобразует предмет труда.

Общая структура производства – комплекс производственных подразделений, организаций по управлению производством, обслуживанию работников, их количество, величина взаимосвязи и соотношения между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности.

Производственный процесс – целенаправленное постадийное превращение исходного сырья и материалов в готовый, заданного свойства продукт, пригодный к потреблению или дальнейшей обработке. Производственный процесс заканчивается на стыке производства и потребления, после чего происходит расходование произведенной продукции.

Производственные процессы на предприятии разделяются на два вида:

- 1) основные – непосредственно связаны с превращением предметов труда в готовую продукцию;
- 2) вспомогательные – способствуют течению основных процессов, но сами в них не участвуют.

Основное отличие вспомогательных и основных процессов состоит в различии места реализации и потреблении конечного продукта. Продукт, полученный в результате основного процесса, поступает на рынок, а в результате вспомогательного – потребляется внутри организации.

Производственный процесс состоит из множества технологических процедур, которые совершаются при изготовлении готового изделия, и называются операциями.

Операция – элементарное действие (работа), направленное на преобразование предмета труда и получение заданного результата.

Производственная операция – отдельная часть производственного процесса, которая обычно выполняется на одном рабочем месте без переналадки оборудования и совершается с помощью одних и тех же орудий труда.

Операции так же подразделяются на основные и вспомогательные. При основной операции предмет обработки меняет свои формы, размеры и качественные характеристики; вспомогательные операции лишь обеспечивают нормальное обеспечение основных операций. От правильного разделения основных и вспомогательных операций зависит результат деятельности всей организации.

По виду и назначению продукции, степени технической оснащенности и основному профилю производства операции классифицируются на:

- ручные – выполняются вручную с использованием простого инструмента (иногда механизированного) – ручная окраска, слесарная обработка, наладка и регулировка механизма и т.д.;
- машинно-ручные – осуществляются при помощи машин и механизмов, но при непосредственном и непрерывном участии рабочих – перевозка грузов на автомобилях, обработка деталей на станках с ручным управлением и т.д.;

➤ машинные – полностью выполняют машины при минимальном участии рабочих в технологическом процессе – установка деталей в зону машинной обработки и снятие их по окончании обработки и т.д.;

➤ аппаратурные – протекают в специальных агрегатах. Рабочий наблюдает за исправностью оборудования и показаниями прибора и вносит корректировку в режим работы агрегатов в соответствии с установленными правилами и стандартами.

С целью снижения затрат на изготовление продукции, повышение организованности производственного процесса, используются:

❖ специализация внутри предприятия – закрепление за каждым цехом и производственным участком (рабочим местом) технологически однородной группы работ или строго определенной номенклатуры изделий;

❖ непрерывность – сокращение или ликвидация перерывов в процессе производства готовой продукции: каждая следующая операция одного и того же процесса начинается сразу после окончания предыдущей, что сокращает время на изготовление продукции и уменьшает простои оборудования и рабочих;

❖ прямоточность – движение предметов труда в соответствии с ходом производственного процесса с целью нахождения кратчайшего пути к рабочим местам и устранения всех возвратных и встречных перемещений в процессе производства, что способствует сокращению транспортных расходов;

❖ параллельность - это одновременное выполнение различных операций при изготовлении одного и того же изделия, что особенно широко используется в условиях серийного и массового производства.

Все множество операций составляют производственный цикл – законченный круг производственных операций при изготовлении изделия.

Рабочее место – зона нахождения работающего и приложения его труда. Оно определяется на основе технических и эргономических нормативов и оснащается техническими и прочими средствами, необходимыми для исполнения работником поставленной перед ними конкретной задачи. Рабочее место занимает часть произ-

водственной или служебной площади, на которой размещаются так же соответствующие средства и предметы труда.

Виды рабочих мест:

1. По уровню сложности:

- простое – один работник обслуживает один агрегат;
- многостаночное – обслуживание одним работником одновременно нескольких агрегатов (текстильная промышленность);
- коллективное – один агрегат обслуживается несколькими работниками (химическая и пищевая промышленность).

2. По степени подвижности:

➤ стационарные - неподвижны, располагаются на закрепленной производственной площади и оснащаются стационарными средствами труда: машинами, механизмами. Предметы труда подаются непосредственно к рабочему месту. Подвижные рабочие места не имеют закрепленных за ними производственных площадей, а сами продвигаются к месту расположения предметов труда (буровая).

➤ пространственные - не связаны с какой-либо отраслью экономики, видами продукции или средствами труда, а определяются характером работы: геологоразведка, уборка, выпас скота и т.д. Работник имеет не фиксированное рабочее место, а ограниченное пространство. За ним закрепляется только постоянное место явки – специальное помещение или контора, где ведется учет прибытия и ухода работника и контролируется его исполнительность.

Рабочее место производственных специалистов и руководителей не имеет четкой регламентации. Непосредственные обязанности они выполняют, не только сидя за рабочим столом, но и находясь на территории организации. В какой-то мере, это свободное рабочее место, так как данная категория работников может свободно использовать любую точку территории организации для выполнения своих обязанностей.

## ***2.2. Типы организации производства и формы производственной структуры.***

Типы организации производства:

➤ единичное – штучный выпуск изделий разнообразной и непостоянной номенклатуры ограниченного потребления. Его признаки: многономенклатурность, организация рабочих мест по предметной специализации, наличие большого объема ручных операций, большая длительность производственного цикла, большие затраты ручного труда, высокое качество и т.д.;

➤ серийное – одновременное изготовление сериями широкой номенклатуры однородной продукции в течение продолжительного времени.

Серия – выпуск ряда конструктивно одинаковых изделий, запускаемых в производство партиями или последовательно.

Признаки: постоянство большой номенклатуры повторяющейся продукции, изготавливаемой в больших количествах, периодичность изготовления изделий, преобладание специального оборудования и технологического оснащения, автоматизация контроля качества, унификация конструкций и деталей и т.д. В зависимости от объемов производство может быть: крупно, средне и мелкосерийное;

➤ массовое – непрерывное и относительно длинное изготовление ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах. Это высшая форма специализации производства, позволяющая сосредотачивать на предприятиях выпуск одного или нескольких типов одноименных изделий. Признаки: высокий уровень стандартизации, автоматизация, снижение доли ручного труда, применение рабочих низкой квалификации, выпуск небольшой номенклатуры в большом количестве и т.д.

Производственная структура – производственные подразделения предприятия – цехи, участки, обслуживающие хозяйства и службы, прямо или косвенно участвующие в процессе производства, а так же связи между ними.

Подразделения предприятия включают:

➤ производственные – цехи, участки, лаборатории, в которых изготавливаются и проходят испытание основная продукция, материалы, полуфабрикаты, запчасти и т.д.;



➤ обслуживающие – жилищно-коммунальные отделы, детские сады, ясли, столовые, санатории, медицинские пункты и т.д.

Основной структурной производственной единицей является цех – обособленное в административном отношении звено, выполняющее определенную часть общественного процесса (стадию производства).

Цехи бывают:

❖ основные – выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации: заготовительные, обрабатывающие, сборочные и т.д.;

❖ вспомогательные – выполняются вспомогательные операции;

❖ побочные – утилизации, переработки отходов и т.д.;

❖ подсобные – тары, упаковки, отгрузки и т.д.

В состав цеха входят:

а) основные производственные участки – создаются по технологическому или предметному принципу;

б) вспомогательные – текущий ремонт и обслуживание оборудования, инструментально-раздаточная кладовая и т.д.

Существуют следующие формы производственной структуры предприятия и организации:

➤ предметная – сосредоточение в отдельных цехах основной части или всего производственного процесса по изготовлению конкретных видов и типоразмеров готовой продукции. Например, на кондитерской фабрике: цехи по производству печенья, карамели, тортов и т.д. Общими для них являются инженерно-техническое обслуживание, материально-техническое обеспечение, сбыт и складские помещения;

➤ поддетальная – закрепление за каждым цехом изготовления отдельных деталей или агрегатов машин. Например, автомобильное производство – в специализированных цехах отдельно изготавливаются двигатели, коробки перемены скоростей, кабины, а затем эти агрегаты передаются в цех сборки;

➤ технологическая (постадийная) – пооперационное разделение труда между цехами. В процессе изготовления продукции в каждом цехе используют различные технологии производства. Например, на текстильном комбинате сырье поступает в чесальный цех, где превращается в волокно, затем в прядильный, ткацкий, красильный и т.д. Стадийная технология используется почти во всех отраслях промышленности, и частично – в сельском хозяйстве;

➤ территориальная - каждый цех или участок может выполнять одинаковую работу и производить одну и ту же продукцию, но на удаленных друг от друга территориях: транспортная, строительная промышленности, сельское хозяйство и т.д.

### **Тема 3. Производственная мощность предприятия.**

**План:**

*3.1 Сущность и виды производственной мощности.*

*3.2 Понятие и показатели производственной программы.*

#### ***3.1. Сущность и виды производственной мощности предприятия.***

Производственная мощность – это максимально возможный годовой (суточный) объем выпуска продукции при заданной номенклатуре и ассортименте при полном использовании производственного оборудования и площадей с учетом применения передовой технологии, улучшения организации производства и обеспечения качества продукции.

Производственная мощность отражает потенциальные возможности предприятия и/или его структурных подразделений по выпуску продукции.

Производственная мощность измеряется в тех же единицах, что и производство основной продукции в натуральном выражении. По продукции, имеющей широкий ассортимент, производственная мощность может выражаться в условно – натуральных единицах: тонно-километры, койко–места и т.д.

Если предприятие выпускает несколько видов продукции, то производственная мощность устанавливается отдельно по каждому виду.

При формировании производственной мощности учитывается влияние таких факторов, как номенклатура, ассортимент, качество продукции, состояние основного оборудования и его средний возраст, эффективный годовой фонд работы и т.д.

От производственной мощности зависит степень удовлетворения рыночного спроса, который может изменяться по объему, номенклатуре и ассортименту. Поэтому при планировании следует предусматривать гибкость всех технологических операций, то есть возможность перестроить производственный процесс в зависимости от изменения конкурентоспособности продукции, номенклатуры или объема.

В общем виде производственная мощность определяется:

$$ПМ = \frac{T}{t} \quad (3.1)$$

где:  $T$  – фонд времени работы организации;

$t$  - трудоемкость изготовления единицы продукции.

Фонд времени работы оборудования рассчитывается в зависимости от вида процесса производства:

➤ при непрерывном – исходя из полного календарного времени работы оборудования за вычетом часов, отведенных в плане на ремонт.

➤ при прерывном - путем умножения числа рабочих дней в году на количество работы в сутки (в соответствии с режимом работы организации), исключая время, отведенное на ремонт.

При расчете мощности важно правильно рассчитать фонд времени работы единицы оборудования. Различают следующие виды фондов времени:

1. Календарный фонд времени – служит базой для расчета других видов фонда времени:

$$\Phi_{\text{кал}} = D_{\text{кал}} \times K_{\text{см}} \times t_{\text{см}} \quad (3.2)$$

где:  $\Phi_{\text{кал}}$  – календарный фонд времени;

$D_{\text{кал}}$  - число календарных дней(360)

$K_{\text{см}}$  – количество смен в сутках;

$t_{\text{см}}$  – продолжительность смены в часах.

2.Режимный или номинальный фонд времени – учитывает число нерабочих дней:

$$\Phi_{\text{реж(ном)}} = [(D_{\text{кал}} - D_{\text{пр}}) \times t_{\text{см}} - D_{\text{с.п.}} \times t_{\text{с.п.}}] \times K_{\text{см}} \quad (3.3)$$

где:  $\Phi_{\text{реж(ном)}}$  - режимный (номинальный) фонд рабочего времени;

$D_{\text{пр}}$  – число выходных и праздничных дней в планируемом периоде;

$D_{\text{с.п.}}$  число предвыходных (предпраздничных) дней с сокращенной продолжительностью рабочей смены;

$t_{\text{с.п.}}$  – время, на которое сокращена продолжительность рабочей смены в предвыходные (предпраздничные) дни, час..

Плановый (эффективный, действительный) фонд времени - учитывает затраты времени на ремонт, наладку и переналадку оборудования:

$$T_{\text{э}} = T_{\text{реж}} - t_{\text{рем}} \quad (3.4)$$

где:  $T_{\text{э}}$  – эффективный (максимально возможный) фонд рабочего времени одного станка (в часах);

$t_{\text{рем}}$  - затраты времени на ремонт данного оборудования в процентах к режимному фонду времени.

Упрощенный расчет эффективного фонда времени производится по следующей формуле:

$$T_{\text{э}} = D_{\text{раб}} \times K_{\text{см}} \times t_{\text{см}} \times \frac{100 - \% \text{рем}}{100} \quad (3.5)$$

где:  $D_{\text{раб}}$  – количество рабочих дней;

$\% \text{рем}$  – плановый процент рабочего времени, отведенного на ремонты.

При расчете производственной мощности не принимаются во внимание простои оборудования, которые могут быть вызваны недостатками рабочей силы, сырья, топлива, электроэнергии, связанные с ликвидацией брака продукции и т.д.

В общем, производственная мощность цеха определяется по формуле:

$$\text{ПМ} = \frac{T_3 \times K_{\text{вн}} \times n}{t} \quad (3.6)$$

где:  $K_{\text{вн}}$  – коэффициент, учитывающий уровень использования производственной мощности – выполнения норм выработки;

$n$  – количество единиц однотипного оборудования;

$t$  – нормы времени на обработку (изготовление) единицы продукции на оборудовании.

Производственная мощность литейных, формовочных, сборных и др. цехов может зависеть от пропускной способности площадей этих цехов и уровня их использования:

$$\text{ПМ} = \frac{T_3 \times S}{T_{\text{и}}} \quad (3.7)$$

где:  $S$  – полезная площадь цеха.

$t_{\text{и}}$  – количество квадратных метро-часов, необходимых для изготовления (сборки) единицы продукции.

При определении состава оборудования учитывается все оборудование по видам, установленное на начало года и то, которое должно быть введено в эксплуатацию в планируемом году. В расчет не включает резервное оборудование и оборудование во вспомогательных цехах и в ведении технических служб предприятия.

Производственная мощность рассчитывается по всему перечню номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. В условиях многономенклатурного производства, когда выпускаемая продукция характеризуется сотнями наименований изделий, осуществляется группировка всей номенклатуры, производимой продукции и выбор изделия представителя.

*Виды производственной мощности:*

➤ **входная** – производственная мощность на начало года, показывающая, какими производственными возможностями располагает организация в начале планового периода ( $ПМ_{вх}$ );

➤ **выходная** – производственная мощность на конец года ( $ПМ_{вых}$ ), рассчитываемая по формуле:

$$ПМ_{вых} = ПМ_{вх} + ПМ_{ввод} - ПМ_{выб} \quad (3.8)$$

где:  $ПМ_{ввод}$  – производственная мощность, введенная в течение года;

$ПМ_{выб}$  – производственная мощность, выбывшая в течение года.

➤ **среднегодовая** – рассчитываемая для определения соответствия производственной программе по формуле:

$$ПМ_{ср} = ПМ_{вх} + \frac{ПМ_{ввод} \times n_1}{12} - \frac{ПМ_{выб} \times n_2}{12} \quad (3.9)$$

где:  $ПМ_{ср}$  – среднегодовая производственная мощность.

$n_1, n_2$  – количество полных месяцев с момента ввода мощностей в действие до конца года и с момента выбытия мощностей до конца года соответственно.

### **3.2. Понятие и показатели производственной программы.**

Производственная программа - это план производства продукции, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж.

Именно производственная программа обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала и т.д.

Производственная программа разрабатывается на всех предприятиях, выпускающих продукцию для реализации потребителям или выполняющих отдельные виды работ (услуг). Она включает расчеты объема производства продукции и произ-

водственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов. Различные виды товаров и услуг формируют номенклатуру производственной программы (ассортимент).

При разработке производственной программы применяется три вида измерителей:

- ❖ натуральные (штуки, тонны, метры и т.д.) – характеризуют производственную специализацию предприятия и долю на рынке. Они позволяют определить потребность в производственных мощностях и их использование. Они наиболее полно и правильно характеризуют рост производительности труда, но применимы только для однородной продукции;

- ❖ трудовые (часы рабочего времени) - применяются во внутрипроизводственном планировании для оценки трудоемкости единицы продукции и производственной программы. Наиболее распространенный показатель – трудоемкость или нормированные затраты рабочего времени на изготовление продукции или выполнение услуги, рассчитываемые в нормо-часах;

- ❖ стоимостные - используются одновременно с натуральными и стоимостными и отражают объем произведенной продукции. Единицей измерения выступает национальная валюта.

Основой для определения в плане объема продукции в стоимостном выражении является план производства в натуральном выражении. Он содержит показатели выпуска продукции определенного ассортимента и качества в физических единицах. Планирование в натуральном выражении позволяет согласовать выпуск конкретных видов продукции с потребностями рынка, потребностью в ресурсах, необходимых для ее производства. Однако с помощью натуральных измерителей нельзя определить общий объем и структуру производства на многопрофильных предприятиях, рассчитать издержки, выручку и прибыль от реализации продукции. Для решения этих задач разрабатывается план производства в стоимостном выражении.

Стоимостными показателями производственной программы являются:

➤ объем товарной продукции - стоимость готовых изделий: предназначенных для реализации на сторону, своему капитальному строительству и непромышленным хозяйствам своего предприятия; полуфабрикатов своей выработки и продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенных к отпуску на сторону; стоимость работ промышленного характера, выполняемых по заказам со стороны или непромышленных хозяйств и организаций своего предприятия.

➤ объем реализуемой продукции - стоимость предназначенных к поставке и подлежащих к оплате в плановом периоде: готовых изделий; полуфабрикатов собственного производства; работ промышленного характера, предназначенных к реализации на сторону (включая капитальный ремонт своего оборудования и транспортных средств, выполняемый силами промышленно- производственного персонала), а так же реализация продукции и выполнение работ для своего капитального строительства и других непромышленных хозяйств, находящихся на балансе предприятия. Реализованная продукция характеризует выручку или валовой доход предприятия и определяется как произведение цены на количество проданных единиц изделий.

Объем реализуемой продукции так же, как и товарной продукции, определяется в плане в действующих оптовых ценах предприятий.

➤ объем валовой продукции - весь объем работ, намеченный к выполнению в данном плановом периоде.

На предприятиях, у которых отсутствует внутривозвратный оборот и незавершенное производство (пищевая промышленность) валовая продукция по своему составу совпадает с товарной.

Валовую продукцию следует отличать от валового оборота - суммарной стоимости продукции всех подразделений.

Показатели валовой, реализованной и товарной продукции получили широкое распространение в планировании хозяйственной деятельности предприятий. Однако они имеют общий недостаток – дают искаженное представление о собственном вкладе предприятия в конечный результат деятельности, так как в их состав включа-



ется стоимость материальных затрат, имеющая высокий удельный вес (от 25 до 80 % от величины издержек). Целесообразно осуществлять планирование и оценку деятельности по чистой продукции – продукции, характеризующей вновь созданную на предприятии стоимость.

Чистая продукция включает расходы на оплату труда с начислениями на заработную плату и прибыль предприятия. Объем чистой продукции определяется путем вычитания из товарной продукции (в оптовых ценах предприятий) материальных затрат в тех же ценах, а также суммы амортизации основных фондов. Применение этого показателя позволяет исключить повторный счет продукции, более точно определить усилия трудового коллектива по выполнению качественных показателей: производительности труда, фондоотдачи и др.

Условно-чистая продукция помимо заработной платы и прибыли содержит амортизационные отчисления.

Эффективность производственной программы характеризуют показатели рентабельности.

#### **Тема 4. Основные фонды предприятия.**

**План:**

**5.1 Основные фонды предприятия и их классификация. .**

**5.2 Виды стоимостной оценки основных средств.**

**5.3 Виды износа основных фондов. Амортизация основных средств.**

**5.4 Показатели использования основных производственных фондов.**

**5.5 Пути улучшения использования основных фондов**

##### **5.1. Сущность и состав основных фондов.**

Фонды - денежные или материальные средства, предназначенные для определенных целей, имеющие определенное назначение.

Классификация фондов предприятия представлена на рис.1.

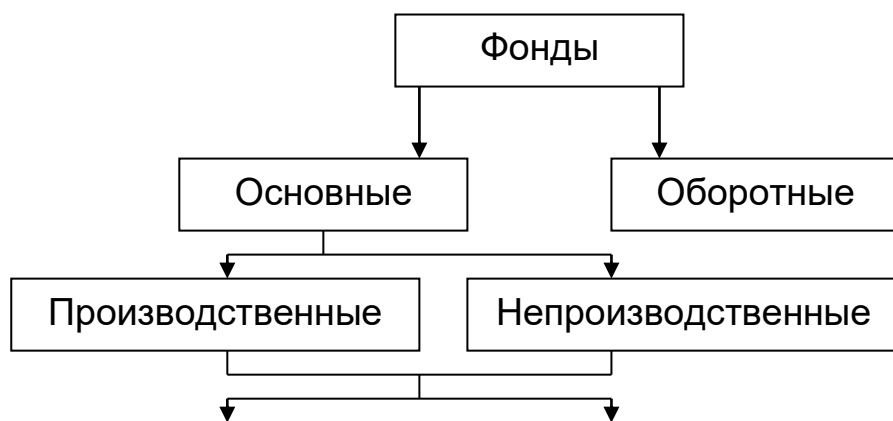


Рис.1. Структура фондов организации.

Основные фонды – это часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного времени свою натуральную форму, По своему экономическому содержанию основной капитал однороден, но различается по производственно-техническому назначению, роли в производстве и срокам воспроизводства.

В зависимости от назначения основные фонды делятся на основные производственные и основные непроизводственные фонды. К основным производственным относятся средства труда, которые непосредственно участвуют в производственном процессе (машины, оборудование, станки, и др.) или объекты, создающие условия для производственного процесса (производственные здания, трубопроводы и др.) Основные непроизводственные фонды - это объекты жилищного хозяйства, бытового и культурного назначения, медицинские и образовательные учреждения и др.

*Классификация основных фондов по вещественно-натуральному составу:*

1.Здания – здания и строения, в которых происходят процессы основных, вспомогательных и подсобных производств, административные здания, хозяйственные строения. В стоимость этих объектов кроме стоимости строительной части включается и стоимость систем отопления, водопровода, электроарматуры, вентиляционных устройств и т.д.

2.Сооружения – инженерно–строительные объекты, которые необходимы для осуществления процесса производства: дороги, эстакады, тоннели, мосты и т.д.

3.Передаточные хозяйства – водопроводная и электрическая сеть, теплосеть, газовые сети, паропроводы, т.е. объекты, осуществляющие передачу различных видов энергии от машин–двигателей к рабочим машинам.

4.Машины и оборудование:

❖ силовые машины и оборудование, включающие все виды энергетических агрегатов и двигателей;

❖ рабочие машины и оборудование, которые непосредственно воздействуют на предмет труда или его перемещение в процессе создания продукции;

❖ измерительные и регулирующие приборы и устройства и лабораторное оборудование, предназначенные для измерений, регулирования производственных процессов, проведения испытаний и исследований,

❖ вычислительная техника: электронно–вычислительные, управляющие аналоговые машины, а также машины и устройства, применяемые для управления производством и технологическими процессами и т.д.

5. Транспортные средства - принадлежащий организациям подвижной состав железных дорог, водный и автомобильный транспорт, а так же внутризаводские транспортные средства: автокары, вагонетки.

6. Инструменты и приспособления – инструменты всех видов стоимостью не менее 100-кратного МРОТ и сроком службы свыше 1 года.

7. Производственный инвентарь и принадлежности, предназначенный для хранения материалов, инструментов и облегчения труда.

8. Хозяйственный инвентарь – предметы конторского и хозяйственного назначения.

9. Рабочий и продуктивный скот.

10. Многолетние насаждения.

11. Прочие основные фонды.

В составе основного капитала не учитываются средства труда, не введенные в действие, а так же малоценные и быстроизнашивающиеся предметы: стоимостью менее стократного минимального месячного размера оплаты труда и сроком службы менее одного года.

В приведенной классификации одни из элементов основных фондов (машины и оборудование) принимают непосредственное участие в производственном процессе и поэтому относятся к активной части основных фондов. От их качества и степени использования зависят объем производства и его эффективность, поэтому активная часть является ведущей и служит базой в оценке технического уровня и

производственных мощностей. Другие (производственные здания и сооружения) принимают косвенное участие в процессе производства, обеспечивая нормальное функционирование производственного процесса, и поэтому относятся к пассивной части основных фондов.

Соотношение стоимости отдельных групп производственных основных фондов в общей их стоимости определяет структуру основных фондов. Различают следующие виды структур: производственную (видовую), технологическую, возрастную, отраслевую и т.д.

## **5.2 Оценка основных фондов.**

Основные фонды оцениваются и учитываются в натуральном и стоимостном выражениях.

Учет и оценка в натуральном выражении служит для определения производственной мощности предприятия. На каждую единицу основных фондов заводится инвентарная карточка учета, отражающая время создания или приобретения, техническую характеристику, произведенные ремонты, степень износа и использования.

В хозяйственной практике различают следующие виды стоимостей основных фондов:

1. Первоначальная (балансовая) – стоимость (цена) приобретения данного вида основных фондов, включая транспортные расходы на доставку, стоимость монтажа, наладки и т.д. Эта стоимость выражается в ценах, действовавших в момент приобретения данного объекта, и на основании ее величины, на предприятии происходит регистрация элементов основных фондов, и учет их на балансе. Одинаковые виды основных фондов, построенных или приобретенных в разные периоды времени, могут иметь различную первоначальную стоимость, что связано с изменением цен и научно-техническим прогрессом.

2. Восстановительная – стоимость производства данного элемента основных фондов в современных условиях. Используется для устранения искажающего влияния ценового фактора путем переоценки действующих основных фондов с учетом их физического и морального износа. В связи с техническим прогрессом и ростом

производительности труда воспроизводство товара со временем обходится дешевле. Стоимость товара зависит не от временных затрат на его производство, а от времени, которое необходимо для воспроизводства товара в современных условиях. Восстановительная стоимость представляет собой первоначальную стоимость, умноженную на коэффициент пересчета, индивидуального для каждого вида основного производственного фонда.

3. Остаточная стоимость - первоначальная стоимость основных фондов за вычетом износа, сумма которого определяется по величине амортизационных отчислений за весь прошедший период службы данного объекта основных фондов.

$$\Phi^{\text{ост}} = \Phi^{\text{перв}}(\Phi^{\text{восст}}) - И \quad (6.1)$$

где:  $\Phi^{\text{ост}}$  – остаточная стоимость основных средств;

$\Phi^{\text{перв, восст}}$  – первоначальная и восстановительная стоимость основных средств соответственно;

И – сумма начисленного износа.

Износ – сумма начисленных амортизационных отчислений на реновацию за весь период эксплуатации основного средства:

$$И = \frac{\Phi^{\text{перв}}(\Phi^{\text{восст}}) \times Н_{\text{ам}} \times Т_{\text{ф}}}{100} \quad (6.2)$$

где:  $Н_{\text{ам}}$  – годовая норма амортизационных отчислений в процентах;

$Т_{\text{ф}}$  – число лет нахождения основных фондов в эксплуатации с момента их приобретения, не считая года приобретения.

Остаточная стоимость представляет собой ту часть стоимости, которая еще не перенесена на готовую продукцию.

4. Ликвидационная стоимость - стоимость реализации демонтированной техники (например, выручка от реализации металлолома за вычетом затрат на реализацию). При превышении ликвидационной стоимостью остаточной стоимости эта

часть направляется в доход организации (прибыль от реализации основного средства), в противном случае – в убыток, и эта сумма может быть добавлена к стоимости новой (введенной) техники.

На предприятии основные фонды находятся в постоянном движении: приобретаются новые, списываются старые и т.д. Поэтому существуют следующие виды стоимостей:

- на начало отчетного периода ( $\Phi_{\text{нач}}$ );
- стоимость основных фондов, вводимых в течение года ( $\Phi_{\text{вв}}$ );
- стоимость основных фондов, выбывающих (выводимых) в течение года ( $\Phi_{\text{выв}}$ );
- на конец отчетного периода ( $\Phi_{\text{кон}}$ ):

$$\Phi_{\text{кон}} = \Phi_{\text{нач}} + \Phi_{\text{вв}} - \Phi_{\text{выв}} \quad (6.3)$$

- среднегодовая стоимость ( $\Phi^*$ ):

$$\Phi^* = \frac{\Phi_{\text{нач}} + \Phi_{\text{кон}}}{2} \quad (6.4)$$

Если известны моменты ввода и выбытия основных средств, то среднегодовую стоимость основных фондов можно рассчитать по формуле:

$$\Phi^* = \frac{\Phi_{\text{нач}} + \Phi_{\text{вв}} \times t_1 - \Phi_{\text{выв}} \times t_2}{12} \quad (6.5)$$

где:  $t_1$  – число месяцев нахождения фондов в эксплуатации до конца года, не считая месяца приобретения;

$t_2$  – число месяцев, остающихся до конца года с момента выбытия, не считая месяца выбытия.

### 5.3. Виды износа основных фондов. Амортизация основных средств.

При физическом износе основных фондов происходит утрата ими их потребительной стоимости, т.е. ухудшение технико-экономических и социальных характеристик под воздействием процесса труда, сил природы, а так же вследствие неиспользования основных фондов.

Степень физического износа определяется следующими факторами:

- сроком использования – длительностью эксплуатации;
- условиями использования (агрессивность среды и т.д.);
- запасом надежности и прочности основного средства (качеством);
- интенсивностью использования.

Для более точного определения износа следует установить техническое состояние элементов основных фондов. Для проверки технического состояния основных фондов специально создается инвентаризационная комиссия.

Под моральным износом понимается уменьшение стоимости основных фондов до окончания срока службы вследствие снижения затрат на их воспроизводство, по мере того как новые виды основных фондов начинают производиться дешевле, имеют более высокую производительность и технически более совершенны. Поэтому применение морально устаревших машин и оборудования становится экономически невыгодным в результате их низкой производительности и высокой стоимости.

Моральный износ обычно наступает раньше физического износа, т.е. основные фонды, которые еще могут быть использованы, уже экономически неэффективны, и бывает двух форм:

1. Моральный износ первого вида – потеря части стоимости оборудования без соответствующего физического износа в результате удешевления изготовления этого оборудования в новых условиях. Он вызван уменьшением рабочего времени для выпуска оборудования одного и того же вида, т.е. темпами технического прогресса, приводящего к снижению стоимости изготовления продукции вследствие роста производительности труда в отрасли, производящей новые основные фонды. В ре-

зультате фонды той же конструкции производятся с меньшими затратами, дешевле и переносят меньшую стоимость на готовый продукт.

2. Моральный износ второго вида – это сокращение продолжительности действия наличного оборудования, обусловленное относительным уменьшением его производительности или мощности и тем, что дальнейшая его эксплуатация по сравнению с новым приводит к большим издержкам производства.

Определяющим фактором морального износа выступает научно-технический прогресс. Моральному износу подвергаются практически все основные фонды, но в наибольшей степени – рабочие машины и оборудование. Замена конструктивно устаревшего, но еще годного оборудования новым должна основываться на экономическом расчете, так как преждевременное отнесения оборудования к устаревшему приводит к материальным потерям.

Время наступления морального износа и его степень обусловлены целым рядом различных факторов и, прежде всего, особенностями производства. Машины и оборудование, применение которых становится невыгодным в одних условиях производства, могут эффективно использоваться в других. Поэтому принято различать полный и частичный моральные износы.

Потери от полного морального износа устраняются только заменой устаревшего оборудования новым, более совершенным и экономически выгодным. Однако в краткосрочном периоде не представляется возможным полностью заменить морально устаревшее оборудование. Поэтому во многих случаях совершенствование действующего оборудования и машин является более эффективным, чем его замена. Таким образом, одним из рациональных направлений повышения технического уровня средств труда и сокращения потерь от полного морального износа и их устранения – от частичного - выступает модернизация оборудования.

Постепенное изнашивание средств труда приводит к необходимости накопления средств с целью возмещения стоимости основного капитала. Для этого используется *амортизационный фонд*, который формируется из амортизационных поступ-



лений, поступивших на расчетный счет организации после реализации продукции или услуг.

Амортизация – перенесение по частям стоимости основных фондов на выпускаемую продукцию с целью накопления денежных средств для восстановления изношенной части основных фондов.

Денежное выражение амортизации, соответствующее степени износа основных фондов, представляет собой амортизационные отчисления. Они производятся ежемесячно, исходя из установленных норм амортизации и балансовой стоимости основных фондов по отдельным группам или инвентарным объектам, состоящим на балансе. Основные фонды не требуют возмещения после каждого производственного цикла, поэтому амортизационные начисления накапливаются, образуя амортизационный фонд.

Норма амортизации – установленный процент погашения стоимости основных фондов, определяющий сумму ежегодных амортизационных отчислений.

Объективность нормы амортизационных начислений в значительной степени зависит от нормативного срока службы. Если установленный норматив завышен, то наступление физического износа произойдет раньше, чем стоимость основного капитала будет перенесена на готовую продукцию. В случае занижения нормативного срока службы стоимость основного капитала будет перенесена на готовую продукцию до наступления физического износа.

Обновление основных фондов означает процесс замены устаревших средств труда новыми, более совершенными.

Экономический эффект обновления основных фондов выражается в росте производительности труда, снижении затрат, повышении уровня производства, улучшении условий труда и т.д.

Исходя из организационно-технического критерия формы обновления основных средств включают:

1. Полное обновление – полное обновление отдельных станков, машин и агрегатов путем вывода из производства устаревших основных фондов и замены их новыми орудиями труда:

- ✓ техническое перевооружение;
- ✓ реконструкция;
- ✓ расширение;
- ✓ новое строительство.

2. Частичное обновление – заменяются отдельные узлы и детали орудий труда, восстанавливаются разрушенные конструкции зданий, сооружений и т.д.:

- ✓ капитальный ремонт
- ✓ модернизация

На практике наиболее часто используют следующие формы обновления основных производственных фондов:

1. Поступление – необходимо с целью обеспечения размера и качественного состава оборудования для своевременного выполнения производственной программы. Количественно оценить процесс поступления позволяет коэффициент ввода:

$$K_{\text{вв}} \equiv \frac{\Phi_{\text{нов}}}{\Phi_{\text{кон}}} \quad (5.22)$$

где:  $K_{\text{вв}}$ - коэффициент ввода;

$\Phi_{\text{нов, кон}}$  – стоимость основных производственных фондов, вводимых за весь отчетный период, и на конец отчетного периода соответственно.

Коэффициент ввода характеризует долю введенных в действие новых основных фондов в составе основных фондов на конец периода. В целях более объективной оценки процесса обновления при расчете соответствующего коэффициента целесообразно учитывать не все вновь введенные основные фонды, а только прогрессивные.

2. Выбытие – необходимо с целью замены физически изношенных и морально устаревших основных производственных фондов. Количественно оценить этот процесс позволяет коэффициент выбытия:

$$K_{\text{выб}} \equiv \frac{\Phi_{\text{выб}}}{\Phi_{\text{нач}}} \quad (5.23)$$

где:  $K_{\text{выб}}$  - коэффициент выбытия;

$\Phi_{\text{выб, нач}}$  – стоимость основных производственных фондов, выбывших в течение всего отчетного периода, и на начало отчетного периода соответственно.

Коэффициент выбытия характеризует долю основных производственных фондов, выбывших из-за ветхости, износа, морального устаревания в общей величине стоимости на начало периода. Необходимо в первую очередь учитывать основные фонды, выбывшие в связи с физическим и моральным износом, так как они выбывают и по причинам, не связанным с их старением.

Общий характер обновления основных производственных фондов отражает коэффициент интенсивности обновления:

$$K_{\text{инт}} \equiv \frac{K_{\text{выб}}}{K_{\text{вв}}} \quad (5.24)$$

где:  $K_{\text{инт}}$  - коэффициент интенсивности обновления.

Он измеряется путем сопоставления коэффициентов выбытия и ввода и представляет отношение стоимости выбывших физически и морально изношенных ОПФ к вновь введенным прогрессивным ОПФ. Если коэффициент выбытия больше единицы, то характер обновления – интенсивный, если меньше единицы – экстенсивный.

3. Ремонт основных производственных фондов - подразделяется на текущий, средний и капитальный:

➤ текущий ремонт – производится для восстановления работоспособности техники и состоит в замене и (или) восстановлении отдельных частей этой техники;

➤ средний ремонт – предназначен для частичного восстановления ресурса техники, при этом производятся:

- ❖ полная разборка станка;
- ❖ дефектовка;
- ❖ контроль технического состояния;
- ❖ восстановление деталей;
- ❖ сборка и регулировка;
- ❖ испытания;

➤ капитальный ремонт – предназначен для полного восстановления ресурса техники с заменой (восстановлением) его частей. Операции аналогичны среднему ремонту.

Капитальный ремонт часто сочетается с модернизацией - внесением в конструкцию изделия изменений, обеспечивающих повышение их технического уровня. Капитальный ремонт позволяет восстановить производительность труда, базируется на старой технологии и является формой простого воспроизводства основных фондов. Модернизация проводится с применением новейших технических достижений, повышает производительность труда и выступает одной из форм расширенного воспроизводства. Благодаря модернизации полностью или частично устраняется моральный износ второго вида.

В зависимости от способа организации ремонты могут быть:

✓ плановые – проводятся в соответствии с техническими требованиями по обслуживанию оборудования. Они в свою очередь подразделяются на:

◆ регламентируемые – проводятся вне зависимости от технического состояния основного средства;

◆ по техническому состоянию – выполняются в зависимости от результатов контроля технического состояния основного средства;

✓ внеплановые - выполняются по потребности без предварительного объявления.

#### **5.4. Показатели использования основных производственных фондов предприятия.**

Эффективность использования всей совокупности основных средств характеризуют:

1. Коэффициент эффективности использования основных производственных фондов (показатель рентабельности) показывает величину прибыли, приходящейся на 1 рубль действующих основных фондов:

$$P_{\phi} = \frac{\Pi}{\Phi^*} \quad (6.9)$$

где:  $P_{\phi}$  - рентабельность основных фондов;

$\Pi$  – прибыль.

2. Фондоотдача – характеризует «съем» продукции с 1 рубля основных производственных фондов:

$$\Phi O = \frac{B}{\Phi^*} \quad (6.10)$$

где:  $\Phi O$  – фондоотдача;

$B$  – выручка.

3. Фондоемкость – стоимость основных производственных фондов, приходящихся на 1 рубль произведенной продукции:

$$\Phi E = \frac{1}{\Phi O} = \frac{\Phi^*}{B} \quad (6.11)$$

4. Фондовооруженность – характеризует величину основных средств, приходящихся на 1 работника предприятия:

$$ФВ = \frac{\Phi^*}{Ч_{сс}} \quad (6.12)$$

где:  $Ч_{сс}$  – среднесписочная численность работников.

Натуральные показатели характеризуют эффективность использования отдельных элементов основных производственных фондов. Они делятся на подгруппы:

1. Характеризующие использование оборудования по времени – показатели экстенсивности использования:

а) коэффициент экстенсивного использования оборудования (по времени):

$$K_{\text{ЭкстИсп}} = \frac{T_{\phi}}{T_{\text{э}}} \quad (6.16)$$

где:  $K_{\text{ЭкстИсп}}$  – коэффициент экстенсивного использования;

$T_{\phi}$  – фактически отработанное время за год;

$T_{\text{э}}$  – эффективный годовой фонд рабочего времени.

2. Характеризующие использование оборудования по производительности – показатели интенсивности использования:

б) коэффициент интенсивного использования оборудования (по мощности):

$$K_{\text{нв}} = \frac{B_{\phi}}{B_{\text{н}}} \quad (5.20)$$

где:  $K_{\text{нв}}$  – коэффициент выполнения норм выработки;

$B_{\phi, \text{н}}$  – выработка фактическая и нормативная соответственно.

3) Одновременный учет использования оборудования по времени и по мощности – коэффициент интегральной загрузки:

$$K_{\text{ии}} = K_{\text{ИнтИсп}} \times K_{\text{ЭкстИсп}} \quad (5.21)$$

где:  $K_{ин}$  – коэффициент интегральной загрузки.

Для повышения качества использования оборудования следует первоначально исследовать изменения в динамике фондоотдачи, отражающей конечный результат производственной деятельности предприятия, и коэффициентов, характеризующих использование оборудования по времени.

### ***5. Пути улучшения использования основных производственных фондов предприятия.***

Существует два основных способа улучшения использования основных средств:

1. Экстенсивное улучшение – предполагает, что с одной стороны будет увеличено время работы действующего оборудования в календарный период, а с другой – повышен удельный вес действующего оборудования в составе всего оборудования, имеющегося в организации. Основные направления:

➤ сокращение и ликвидация внутрисменных простоев оборудования путем: повышения качества ремонтного обслуживания; своевременного обеспечения основного производства рабочей силой, сырьем, материалами, топливом, полуфабрикатами;

➤ сокращение целодневных простоев оборудования;

➤ сокращение целосменных простоев за счет сокращения излишнего и неиспользуемого оборудования, совершенствования технологической подготовки производства, улучшения ремонтного обслуживания и т.д.;

➤ повышение коэффициента сменности работы оборудования

➤ устранение внутренних потерь за счет ликвидации несопряженности парка;

➤ уменьшение количества излишнего оборудования и быстрое вовлечение в производство неустановленных средств и т.д.

2. Интенсивное улучшение – предполагает повышение степени загрузки оборудования в единицу времени. Это возможно за счет модернизации действующих машин и механизмов, установлении оптимального режима их работы, который поз-

воляет увеличить выпуск продукции без изменения состава основных фондов, без роста численности и при снижении расхода материальных ресурсов на единицу продукции. Оно предусматривает:

- оснащение парка оборудования высокопроизводительной оснасткой;
- модернизация действующего оборудования в направлении расширения технологических возможностей и повышение его индивидуальной производительности;
- ввод неустановленного оборудования и списание излишнего и т.д.

3. Совершенствование структуры основных фондов: увеличение выпуска продукции достигается только в ведущих цехах, поэтому следует повышать их долю в общей стоимости основных фондов. Увеличение стоимости основных фондов вспомогательного производства ведет к росту фондоемкости продукции, так как непосредственного увеличения выпуска при этом не происходит.

Для поддержания конкурентоспособности производства и продукции на уровне, отвечающем требованиям рынка, предприятие может осуществить техническое переоснащение производства на основе временного пользования различными машинами, оборудованием, т.е. путем аренды. *Аренда* – временная передача владельцем имущественного объекта юридического права на использование орудий труда и других элементов основных производственных фондов другому субъекту – арендатору.

Для повышения личной заинтересованности арендатора владелец имущества может предусмотреть в условиях договора аренды возможность передачи ему всех юридических прав на арендуемую собственность, т.е. возможность выкупа этого имущества.

## **Тема 6 Воспроизводство основных фондов и Амортизационные отчисления.**

**План:**

*Амортизация. Амортизационные отчисления. Норма амортизации. Методы начисления амортизации (равномерный; по восстановительной стоимо-*



*сти; регрессивной амортизации: методы уменьшающегося остатка и метод суммы чисел; прогрессивной амортизации). Ускоренная амортизация.*

Методы начисления амортизации:

1. Равномерный – каждый год неизменная часть стоимости равными долями переносится на продукцию ( $AO_{\text{год}}$ ).

$$AO_{\text{год}} = \frac{\Phi^{\text{перв}}}{t_{\text{сл}}} \quad (6.1)$$

где:  $t_{\text{сл}}$  – срок службы основного средства.

Его достоинством является прямолинейное накопление капитала, очень удобное для расчетов и практической реализации.

Недостатком этого метода является то, что учитывается только длительность эксплуатации основного средства, а следовательно, неадекватно описывается процесс переноса стоимости средств труда на готовую продукцию (без учета реального физического и морального износа). Кроме того, возможна недоамортизация в связи с недостаточным учетом морального износа.

2. По восстановительной стоимости – аналогично равномерному, но вместо первоначальной стоимости в расчетах участвует восстановительная стоимость. Этот метод позволяет учесть моральный износ, так как при нем снижается восстановительная стоимость, а следовательно, и доля стоимости, которая переносится на готовую продукцию. Этот метод не нашел широкого применения, так как требует ежегодной переоценки стоимости основных фондов в действующих ценах.

3. Регрессивной амортизации – увеличение суммы амортизационных отчислений в первые годы периода службы основного средства, а в дальнейшем их снизить. Это позволяет получить финансовый источник для реновации основных средств.

а) 1-й метод уменьшающегося остатка:

$$H_{\text{ам}} = \sqrt[1-t]{\frac{t}{\Phi^{\text{перв}}}} \Phi_{\text{л}} \quad (6.2)$$

где:  $\Phi_{л}$  – ликвидационная стоимость основных фондов.

Ликвидационная стоимость – это стоимость реализации демонтированной техники. При превышении ликвидационной стоимости над ценой реализации демонтированного основного средства оно направляется в доход организации, в противном случае – в убыток.

б) 2-й метод уменьшающегося остатка:

$$H_{ам} = \frac{100}{tcc} \times K_{уск} \quad (6.3)$$

где:  $K_{уск}$  – коэффициент ускорения, обычно равен 2.

$$AO_t = (\Phi^{перв} - \sum_{i=1}^{t-1} AO_i) \times H_{ам} / 100$$

где:  $AO_t$  – сумма амортизационных отчислений в t год.

Методы уменьшающегося остатка не обеспечивают полного возмещения первоначальной стоимости основных средств, поэтому организациям разрешается со второй половины срока службы перейти на равномерный метод начисления амортизации.

в) Метод суммы чисел:

$$H_{ам} = \frac{2 \times (T - t + 1)}{T \times (T + 1)} \quad (6.4)$$

где: T – срок службы основного средства;

t – год, для которого определяются амортизационный отчисления.

г) метод суммы чисел лет:

$$H_{ам} = \frac{t_{оот}}{СЧЛ} \times 100 \quad (6.5)$$

где:  $t_{оот}$  – количество полных лет до конца эксплуатации основного средства;

СЧЛ – сумма чисел лет, определяемая, например, при 5 годах службы как:  
 $1+2+3+4+5=15$  лет, при 10 годах:  $1+2+3+4+5+6+7+8+9+10=55$  лет и т.д.

4. Прогрессивной амортизации – увеличение суммы амортизационных отчислений в последующие годы.

Более полное использование основных фондов приводит к уменьшению потребностей в вводе новых производственных мощностей и лучшему использованию прибыли. Улучшение использования основных фондов означает так же ускорение их оборачиваемости, что в значительной мере способствует решению проблемы сокращения разрыва в сроках физического и морального износа, ускорения темпов обновления основных фондов.

Основная задача амортизационного фонда – это восстановление утраченных технико-производственных свойств основных производственных фондов, то есть потребительной стоимости.

Для превращения амортизационных отчислений в реальный инструмент восстановления основных средств предусмотрен метод ускоренной амортизации. При этом методе основная доля амортизационных отчислений приходится на первые годы службы и касается в основном активной части основных производственных фондов. Этот метод особенно важен для отраслей с высокими темпами морального износа. Ускоренная амортизация позволяет, с одной стороны, увеличивать средства предприятия для обновления основных фондов, а с другой - приводит к росту издержек производства, что ведет к сокращению размера прибыли.

В промышленности право использования ускоренной амортизации предоставлено малым предприятиям: им разрешено списывать до 50 % первоначальной стоимости активной части основных фондов со сроком службы более трех лет. В течение амортизационного периода норма амортизации может быть увеличена, но не более, чем в два раза.

## **ТЕМА 7. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ.**

*План:*

*7.1 Оборотные средства предприятия. Классификация оборотных средств по: сфере оборота; элементам; охвату нормированием; источникам финансирования.*

*7.2 Показатели использования оборотных средств: продолжительность оборота, коэффициент загрузки средств в обороте, коэффициент оборачиваемости. Источники оборотных средств.*

*7.3 Нормирование оборотных средств. Норма и норматив оборотных средств. Методы нормирования: аналитический, коэффициентный, прямого счета.. Нормирование всех элементов оборотных средств: в производственных запасах, в незавершенном производстве, готовой продукции, расходов будущих периодов.*

### **7.1. Сущность и классификация оборотных средств предприятия.**

Оборотные средства – совокупность денежных средств организации, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств. Это та часть производственных фондов, которая полностью потребляется в каждом производственном цикле и переносит всю свою стоимость на вновь созданную продукцию.

Оборотные средства в своем движении проходят три стадии:

$$Д - Т \dots П \dots Т' - Д' \quad (8.1)$$

1. Денежную – подготовительную, протекающую в сфере обращения, где происходит превращение денежных средств в производственные запасы. На этой стадии приобретаются предметы труда (производственные запасы) и рабочая сила.

2. Производительную – непосредственно процесс производства. Стоимость создаваемой продукции авансируется не полностью, а в размере стоимости использу-

емых производственных запасов. Дополнительно авансируются затраты на заработную плату и перенесенная стоимость основных производственных фондов. Стадия заканчивается выпуском готовой продукции.

3. Товарную (реализации) – предприятие реализует готовую продукцию (товары, услуги), а средства, высвобождаясь из товарной формы, вновь принимают денежную форму. После наступления этой стадии авансированные средства восстанавливаются за счет части поступившей выручки от реализации продукции.

Оборотные производственные фонды вступают в производство в своей натуральной форме и в процессе изготовления продукции целиком потребляются. Они переносят свою стоимость на создаваемый продукт, связаны с обслуживанием процесса обращения товаров. Они не участвуют в образовании стоимости, а являются ее носителями. То есть, оборотные средства находятся одновременно на всех стадиях и во всех формах производства, что обеспечивает его непрерывность и бесперебойную работу организации.

После окончания производственного цикла, изготовления готовой продукции и ее реализации стоимость оборотных средств возмещается в составе выручки от реализации продукции (работ, услуг). Денежная форма, которую принимают оборотные средства на третьей стадии их кругооборота, одновременно являются и начальной стадией оборота этих средств. Это позволяет систематически возобновлять процесс производства, который осуществляется путем непрерывного кругооборота средств предприятия.

Классификация оборотных средств:

1. По сфере оборота:

➤ оборотные производственные фонды – предметы труда (сырье, материалы, полуфабрикаты и т.д.) и средства труда со сроком службы не более 1 года и стоимостью не более 100-кратного ММРОТ, которые участвуют лишь в одном производственном цикле, теряют при этом свою первоначальную форму и полностью переносят свою стоимость на стоимость новой готовой продукции;

➤ фонды обращения - средства предприятия, вложенные в запасы готовой продукции, товары отгруженные, но неоплаченные, а так же средства в расчетах и денежные средства в кассе и на счетах. Реализация готовой продукции требует определенного времени, в течение которого ранее затраченные средства пребывают в стадии расчетов между подрядчиком и заказчиком.

2. По элементам, рис.8.1:

❖ производственные запасы – предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс: сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, горючее, покупные полуфабрикаты и комплектующие, тара и тарные материалы, запасные части для текущего ремонта основных фондов и т.д.;

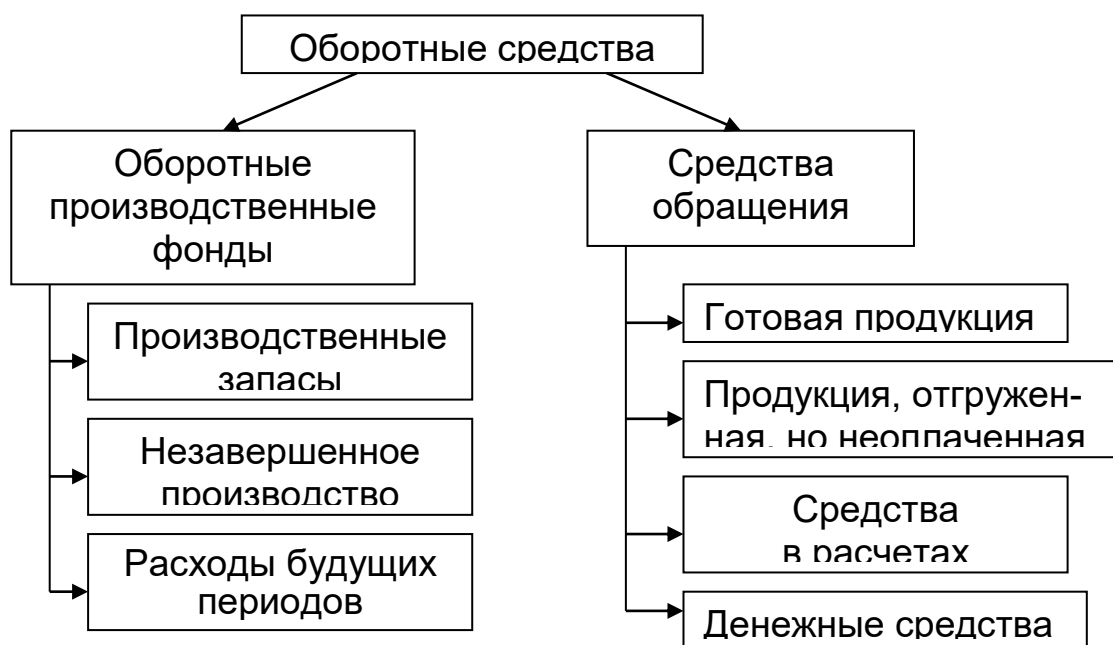


Рис.8.1. Поэлементная структура оборотных средств

❖ незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления - предметы труда, вступившие в производственный процесс: материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе сборки или обработки, а так же полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством в одних

цехах предприятия и подлежащие дальнейшей обработке в других цехах того же предприятия;

❖ расходы будущих периодов – невещественные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новой продукции, которые производятся в данном периоде (квартал, год), но относятся на продукцию будущего периода (затраты на конструирование и разработку технологии новых видов изделий и т.д.);



❖ готовая продукция – продукция, предназначенная для реализации, является результатом производственного потребления оборотных средств;

❖ средства в расчетах – причитающиеся предприятию суммы денежных средств по предъявленным счетам за продукцию;

❖ денежные средства – свободная денежная наличность на расчетном и других счетах и в кассе предприятия.

3. По охвату нормированием:

➤ нормируемые оборотные средства – оборотные средства в запасах товарно-материальных ценностей;

➤ ненормируемые оборотные средства – дебиторская задолженность, средства в расчетах.

4. По источникам финансирования:

➤ собственные;

➤ заемные.

Соотношение между отдельными элементами оборотных фондов в стоимостном выражении или их составными частями называется структурой оборотных фондов, измеряемой в процентах. Она зависит от степени механизации, принятой технологии, организации производства, длительности производственного цикла и других факторов.

## 7.2. Показатели использования и источники оборотных средств

Существуют следующие показатели использования оборотных средств:

1. Продолжительность одного оборота (t):

$$t = \frac{O_{\text{ср}} \times T}{V_{\text{вал}}} \quad (7.2)$$

где:  $O_{\text{ср}}$  – средние остатки оборотных средств за отчетный период;

$T$  – продолжительность периода, за который определяется оборачиваемость в днях:

1 месяц – 30 дней;

1 квартал – 90 дней;

1 полугодие – 180 дней;

год – 360 дней.

Период оборачиваемости показывает, за какой период предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации. Чем меньше продолжительность одного оборота или больше число совершаемых оборотными средствами кругооборотов при том же объеме реализованной продукции, тем меньше требуется оборотных средств, и тем эффективнее они используются.

2. Коэффициент загрузки средств в обороте (фондоёмкость оборотных средств) –  $K_3$ :

$$K_3 = \text{ФЕ} = \frac{O_{\text{ср}}}{V_{\text{вал}}} \quad (7.3)$$

Этот коэффициент характеризует размер оборотных средств, приходящихся на 1 рублю выполняемых работ, это величина, обратная коэффициенту оборачиваемости.

3. Коэффициент оборачиваемости ( $K_{\text{об}}$ ):

$$V_{\text{вал}} \quad 1$$



$$K_{об} = \frac{O_{cp}}{K_3} \quad (7.4)$$

Коэффициент оборачиваемости показывает объем выполненных работ, приходящихся на 1 рубль выпускаемой продукции и количество оборотов, которое совершают оборотные средства за определенный период. Увеличение числа оборотов ведет либо к росту выпуска продукции на 1 руб. оборотных средств, либо к тому, что на этот же объем продукции требуется затрачивать меньшую сумму оборотных средств.

Оборачиваемость оборотных средств характеризует эффективность их использования. От длительности оборота зависит величина запасов, затраты на их хранение, формирование величины прибыли. Однако главными недостатками использования этих показателей является следующее:

- ✓ нельзя выяснить, где и когда оборотные средства используются с большей отдачей, так как показатели практически никак не связаны с общими итогами деятельности предприятия и не показывают, какой вклад вносит в итоги тот или иной вариант организации оборотных средств;

- ✓ при расчете длительности оборота в днях принимается количество дней в году равное 360 вместо 365 или 366, что завышает коэффициент оборачиваемости;

- ✓ при расчете показателя оборачиваемости оборотных средств по реализации продукции последняя исчисляется в текущих или сопоставимых ценах, а среднегодовые остатки оборотных средств – по себестоимости.

Рассматривая показатели использования оборотных средств за два смежных периода, следует определить изменение размера оборотных средств, вызванное действием двух факторов: изменением скорости оборота и изменением объема выполняемых работ:

а) определяется часть общего изменения размера оборотных средств, обусловленное изменением скорости их оборота ( $\Delta_1 O_{cp}$ ):

$$\Delta_1 O_{cp} = \frac{B_{вал}}{(t_1 - t_2)} \quad (7.5)$$

T

где:  $t_1, t_2$  – скорости оборотов в первый и второй периоды соответственно;

T – период, за который определяется оборачиваемость.

Отрицательное значение показателя означает замедление оборачиваемости и дополнительное вовлечение средств в оборот. Эффект ускорения оборачиваемости оборотных средств выражается в высвобождении, уменьшении потребности в них в связи с улучшением их использования;

б) определяется часть общего изменения размера оборотных средств, обусловленного изменением производственной программы ( $\Delta_2 O_{cp}$ ):

$$\Delta O_{cp} = \Delta_1 O_{cp} + \Delta_2 O_{cp} \quad (7.6)$$

где:  $\Delta O_{cp}$  – общее изменение оборотных средств.

Общее изменение оборотных средств определяется как разница между значениями в смежные периоды.

#### *Источники оборотных средств*

➤ собственные – средства, постоянно находящиеся в распоряжении предприятия и формируемые за счет собственных ресурсов (прибыль, акционерный капитал и т.д.). Собственные средства составляют в промышленном производстве около 40 % и формируются, в основном, за счет прибыли. Уменьшение потребности в собственных оборотных средствах достигается за счет использования средств, постоянно находящихся в обороте предприятия. Они называются устойчивыми пассивами. К ним относятся: постоянно переходящая задолженность по заработной плате, взносы в фонды социального страхования, задолженность поставщикам за поставленные материальные ценности и т.д.;

➤ заемные – средства, привлекаемые из различных источников: кредиты, займы и т.д. Служат для покрытия дополнительной потребности в оборотных средствах;

➤ кредиторская задолженность – использование средств, не принадлежащих предприятию: задолженность по расчетным документам, платежам в бюджет и внебюджетные фонды, кредитам, заработной плате и т.д.

Прирост кредиторской задолженности часто выступает в качестве источника финансирования прироста оборотных средств.

Наличие собственных и заемных оборотных средств и соотношение между ними характеризует степень финансовой устойчивости предприятия, его платежеспособность (возможность своевременно и полностью выполнять обязательства) и ликвидность (возможность в любой момент совершать необходимые расходы). Таким образом, экономически обоснованное соотношение собственных и заемных оборотных средств предопределяет эффективность их использования и положительно влияет на конечный результат хозяйственной деятельности предприятия.

### **7.3. Нормирование оборотных средств.**

Процесс разработки экономически обоснованных величин оборотных средств, необходимых для нормальной работы предприятия называется нормированием оборотных средств. Таким образом, нормирование оборотных средств заключается в определении сумм оборотных средств, необходимых для образования постоянных минимальных и в то же время достаточных запасов материальных ценностей, не снижаемых остатков незавершенного производства и других оборотных средств. Нормирование оборотных средств способствует выявлению внутренних резервов, сокращению длительности производственного цикла, более быстрой реализации готовой продукции.

Нормируемыми оборотными средствами являются: оборотные средства, находящиеся в производственных запасах, незавершенном производстве, остатках готовой продукции на складах организации. Остальные оборотные средства являются ненормируемыми.

В процессе нормирования выделяют норму и норматив оборотных средств. Норма оборотных средств характеризует минимальные запасы товарно-

материальных ценностей в организации и рассчитывается в днях запаса, нормах запаса деталей, рублях на расчетную единицу и т.д. Норматив оборотных средств - размер финансовых ресурсов, предназначенных для формирования минимальных запасов оборотных средств и обеспечения непрерывности процесса производства; он представляет произведение нормы оборотных средств на тот показатель, норма которого определена. Рассчитывается в рублях.

$$N_T = N \times P_d \quad (7.7)$$

где:  $N_T$  – норматив оборотных средств;

$N$  – норма оборотных средств;

$P_d$  – однодневный расход оборотных средств (среднесуточное потребление).

Величина нормируемых оборотных средств должна всегда отвечать реальной потребности производства. При занижении норматива предприятие не сможет обеспечить производство необходимыми запасами, своевременно расплатиться с поставщиками, рабочими, служащими и т.д. При завышении норматива возникают значительные сверхнормативные запасы, происходит замораживание средств, что ведет к потерям. Завышенный норматив способствует сокращению уровня рентабельности, увеличению размера выплаты за увеличение стоимости имущества предприятия и т.д.

1.1. Нормирование оборотных средств в производственных запасах начинается с определения среднесуточного расхода **сырья, материалов и покупных полуфабрикатов** в планируемом году.

Норматив производственных запасов состоит из текущего, страхового, транспортно-технологического запаса:

❖ **текущий запас** – предназначен для обеспечения производства материальными ценностями между двумя очередными поставками, обеспечивает бесперебой-

ную производственную деятельность предприятия и является основной частью оборотных средств.

Длительность интервалов между очередными поставками устанавливается на основе договоров с поставщиками и зависит от оптимального размера партии.

Средний интервал поставок определяется отношением количества дней в году к числу поставок каждого вида материала. Величина норматива по текущему запасу определяется по формуле:

$$ТЗ = 0,5 \times P_d \times Д \quad (7.10)$$

где: ТЗ – текущий запас;

Д - интервал между поставками, в днях.

Этот запас является наибольшим по величине и достигает максимума в момент очередной поставки. По мере использования он уменьшается и к моменту очередной поставки полностью потребляется;

❖ во избежание остановки производства из-за несвоевременного поступления материалов создается *страховой запас*. Он определяется тремя способами:

- ✓ как половина произведения среднесуточного расхода материала на разрыв в интервале поставок (максимальная величина сбоя в днях);
- ✓ может приниматься в размере 50 % текущего запаса при укрупненной оценке;
- ✓ исходя из времени, необходимого для организации получения материала от поставщика и среднесуточного потребления данного материала:

$$СЗ = P_d \times (t_{отгр} + t_{п} + t_{пр} + t_{подг}) \quad (7.11)$$

где: СЗ – страховой запас;

$t_{отгр}$  – время, необходимое для отгрузки материала;

$t_{п}$  – время нахождения материала в пути;

$t_{пр}$  - время приемки материала;

$t_{\text{подг}}$  - время, необходимое для подготовки материала к производству.

❖ если возникают нарушения со стороны транспортной организации, то создается **транспортный запас**, включающий те оборотные фонды, которые отвлекаются со дня оплаты счета и до прибытия груза на склад. Он рассчитывается по формуле:

$$\text{ТрЗ} = P_{\text{д}} \times (t_{\text{п}} - t_{\text{пд}}) \quad (7.12)$$

где: ТрЗ - транспортный запас;

$t_{\text{пд}}$  - время оборота платежных документов.

❖ **технологический (подготовительный запас)** – создается в тех случаях, когда поступающие материальные ценности не удовлетворяют требованиям технологического процесса и до запуска в производство проходят соответствующую обработку (время приемки, складирования, лабораторного анализа и т.д.). Технологический запас определяется как произведение коэффициента технологичности на сумму текущего, страхового и транспортного запасов. Коэффициент технологичности устанавливается комиссией организации.

$$\text{ПдЗ} = P_{\text{д}} \times t_{\text{подг}} \quad (7.13)$$

где: ПдЗ – подготовительный (технологический) запас.

Общий норматив основных материалов, сырья и полуфабрикатов рассчитывается по формуле:

$$N_{\text{ом}} = \text{ТЗ} + \text{СЗ} + \text{ТрЗ} + \text{ПдЗ} \quad (7.14)$$

3. Норматив оборотных средств в запасах **готовой продукции** учитывает время на подборку, упаковку, накопление продукции до транзитных норм, доставку и т.д. Этот норматив рассчитывается как произведение плановой себестоимости сред-

несуточного выпуска товарной продукции на время от ее поступления на склад до отправления со станции с учетом времени на оформление транспортных и расчетных документов:

$$N_{\text{ГП}} = Z_c \times (t_{\text{отгр}} + t_{\text{док}}) \quad (7.18)$$

где:  $Z_c$  – среднесуточные затраты на производство продукции;

$t_{\text{отгр}}$  – интервал отгрузки готовой продукции;

$t_{\text{док}}$  – время, необходимое на оформление платежных документов.

**4. Расходы будущих периодов** включают затраты, осуществленные в данном году, а погашенные, т.е. включенные в себестоимость продукции, в последующие годы. Они носят неравномерный характер, поэтому списание их в момент осуществления нецелесообразно, т.к. это может привести к резкому, неоправданному увеличению себестоимости продукции. Поэтому норматив расходов будущих периодов рассчитывается по формуле:

$$N_{\text{РБП}} = O_n + Z_6 - Z_c \quad (7.19)$$

где:  $N_{\text{РБП}}$  – норматив расходов будущих периодов;

$O_n$  – остаток расходов будущих периодов на начало года;

$Z_6, Z_c$  – расходы будущих периодов, которые планируется произвести и списать на фактическую себестоимость в плановом году, соответственно.

Сумма нормативов запасов оборотных средств по отдельным статьям составляет общий норматив собственных оборотных средств предприятия.

Экономически обоснованный норматив оборотных средств позволяет организовать их таким образом, чтобы в процессе их использования каждый рубль, вложенный в оборот, приносил максимальную отдачу.

Управление оборотными средствами – обеспечение непрерывности процесса производства и реализации продукции с наименьшим размером оборотных средств. Это означает,

что оборотные средства организации должны быть распределены по всем стадиям кругооборота в соответствующей форме и минимальных размерах.

Цель управления оборотными средствами – максимизация прибыли на вложенный капитал при обеспечении устойчивой платежеспособности предприятия, которая в условиях нестабильной экономики может оказаться важнее прибыльности.

Управление оборотными средствами возможно за счет:

1. Рационального использования оборотных средств: оптимизация запасов, снижение незавершенного производства, совершенствование форм расчетов и т.д.;

2. Использования разных вариантов учета выручки, материальных ресурсов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов и т.д.

3. Улучшение использования оборотных средств, т.е. увеличение объема реализованной продукции при неизменной стоимости оборотных средств или сокращение величины оборотных средств при неизменном объеме реализованной продукции.

4. Сокращение длительности одного оборота за счет снижения производственных запасов, длительности производственного цикла и времени доставки готовой продукции.

5. Снижение нормы производственных запасов за счет совершенствования расхода материалов, замены дефицитного сырья более дешевым, использования отходов производства, увеличения скорости доставки материалов.

6. Сокращение длительности производственного цикла, что приводит к ускорению оборота средств в незавершенном производстве. Оно возможно за счет повышения уровня интенсификации производственных процессов, снижения трудоемкости выпускаемой продукции, совершенствование организации.



7. Сокращение времени доставки готовой продукции, что приводит к высвобождению оборотных средств в сфере обращения и т.д.

## **Тема 8. Трудовые ресурсы предприятия.**

**План:**

**8.1 Кадры (трудовые ресурсы) предприятия. Состав трудовых ресурсов: промышленно-производственный и непромышленный персонал; рабочие, руководители, специалисты, служащие. Количественная характеристика ресурсов: списочный и явочный составы, среднесписочная численность. Качественная характеристика трудовых ресурсов. Профессионально-квалификационная структура кадров. Система разделения труда.**

**8.2 Методы определения потребности предприятия в трудовых ресурсах. Трудовые договоры, контракты, договоры подряда. Научные принципы организации труда.**

### **8.1. Виды и показатели состояния трудовых ресурсов на предприятии.**

Кадры (трудовые ресурсы) предприятия – совокупность наемных работников различных профессионально квалификационных групп, занятых на предприятии, и входящих в ее списочный состав.

Трудовые ресурсы организации представляют часть трудовых ресурсов страны, то есть население, обладающее необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве, в трудоспособном возрасте: мужчины 16-59 лет, женщины – 16–54 г. Исключение составляют:

- ✓ неработающие инвалиды 1 и 2 групп,
- ✓ лица, получающие пенсию по старости на льготных условиях (работники вредных производств, жители северных территорий и т.д.);
- ✓ подростки в возрасте до 16 лет и т.д.

Изменение численности трудовых ресурсов зависит от естественного движения населения, рождаемости, смертности и изменения соотношения численности поколений, вступающих в трудоспособный и пенсионный возрасты.

Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов заключается в их активной роли: работники могут отказаться от предлагаемых им условий труда, потребовать их изменения, переобучения, уволиться и т.д.

*Трудовые ресурсы организации включают:*

1. Промышленно-производственный персонал – работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием:

1.1. Рабочие – работники организации, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, перемещением грузов или оказанием производственных и транспортных услуг:

а) основные – непосредственно связаны с производством продукции;

б) вспомогательные – связаны с обслуживанием производства;

1.2. Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а так же заместители по некоторым должностям (директора, начальников, управляющих, заведующих, главных специалистов и др.) и осуществляющие организацию и руководство производственным процессом:

✓ классификация № 1:

а) линейные – возглавляют коллективы производственных подразделений;

б) функциональные – возглавляют коллективы функциональных отделов и служб.

✓ классификация № 2 (по уровню руководства):

а) низового звена – мастера, прорабы, начальники небольших цехов;

б) среднего звена – директор организации, начальники крупных цехов;

в) высшего звена – руководители финансово-промышленных групп, крупных объединений, ведомств и т.д.

❖ специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, бухгалтерскими, экономическими, юридическими и аналогичными видами деятельности: бухгалтеры, экономисты, механики, психологи, технологи и т.д.;

❖ служащие (технические исполнители) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство: агенты по снабжению, табельщики, секретари, контролеры, учетчики и прочие сотрудники, выполняющие финансово-расчетные и снабженческо-сбытовые функции.

2. Непромышленный персонал – работники, которые непосредственно несвязаны с производством и его обслуживанием (жилищно-коммунальное хозяйство, социально-культурная сфера и т.д.)

**Количественная характеристика** трудовых ресурсов предприятия определяется следующими показателями:

✓ списочный состав - все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью;

✓ явочный состав – количество работников списочного состава, явившихся на работу;

✓ среднесписочная численность – используется для определения численности за определенный период (месяц, год и т.д.) и определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на продолжительность периода в днях.

Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев и неявок (отпуска, болезни, командировки и т.д.).

### **Состояние кадров на предприятии**

определяется в динамике с использованием следующих показателей:

1. Коэффициент численности основных рабочих ( $K_{ор}$ ):

$$K_{ор} = 1 - \frac{Ч_{вр}}{Ч_{сс}} \quad (8.1)$$

где:  $Ч_{вр}$   $Ч_{сс}$  – численность вспомогательных рабочих и численность среднесписочная соответственно.

2. Коэффициент выбытия кадров ( $K_{вк}$ ):

$$K_{\text{вк}} = \frac{Ч_{\text{увп}}}{Ч_{\text{сс}}} \quad (8.2)$$

где:  $Ч_{\text{увп}}$  – численность уволенных по всем причинам.

3. Коэффициент приема кадров ( $K_{\text{пк}}$ ):

$$K_{\text{пк}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сс}}} \quad (8.3)$$

где:  $Ч_{\text{пр}}$  численность принятых работников.

4. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тк}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сс}}} \quad (8.4.)$$

где:  $Ч_{\text{ув}}$  – численность уволившихся по внеплановым причинам: по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины.

5. Коэффициент стабильности кадров ( $K_{\text{ск}}$ ):

$$K_{\text{ск}} = 1 - \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сс}}} = 1 - K_{\text{тк}} \quad (8.5)$$

**Качественная характеристика** трудовых ресурсов определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности работников. Профессионально-квалификационная структура кадров складывается из профессионального и квалификационного разделения труда.

Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий специальных теоретических знаний и практических навыков. Специальность – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Квалификация работ определяется уровнем специальных знаний и практических навыков и характеризует степень сложности выполняемого работником конкретного вида работы. Уровень квалификации определяется степенью овладения

той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, одновременно характеризующих степень сложности выполнения работ.

Соответствие способностей, физических и психических качеств работника той или иной профессии означает его профессиональную пригодность.

Расстановка рабочих и распределение среди них обязанностей основаны на сложившейся системе разделения труда:

- ❖ технологическая – по видам работ, профессиям и специальностям;
- ❖ пооперационная – по отдельным видам операций технологического процесса;
- ❖ по функциям выполняемых работ – основных, вспомогательных, подсобных;
- ❖ по квалификации.

## 8.2. Определение потребности в трудовых ресурсах.

Существуют три основных метода определения потребности предприятия в трудовых ресурсах:

1. Планирование путем корректировки базовой численности:

$$Ч_{пл} = Ч_б \times K_{иоп} \pm Э_ч \quad (8.6)$$

где:  $Ч_{пл}$  – плановая численность работников, человек;

$Ч_б$  – базовая численность работников, человек;

$K_{иоп}$  – коэффициент изменения объемов производства, доля единицы;

$Э_ч$  – экономия численности, человек.

2. Планирование на основе трудоемкости выполнения производственной программы:

- а) на основе базовой трудоемкости производственной программы:

$$\mathbf{Ч}_{\text{пл}} = \frac{tn}{T_{\text{эхКвн}}} \pm \mathbf{\Delta}_ч \quad (8.7)$$

где:  $t_{\text{п}}$  – полная трудоемкость производственной программы, рассчитанная на основе базовой трудоемкости (включает трудоемкости: технологическую, обслуживания и управления);

$T_{\text{э}}$  – эффективный фонд времени одного работника в базовом периоде;

$K_{\text{вн}}$  – коэффициент выполнения норм выработки

б) расчет численности по категориям работающих:

$$\mathbf{Ч}_{\text{пл}} = \frac{t_{\text{тех}}}{T_{\text{эхКвн}}} + \frac{t_{\text{обс}}}{T_{\text{эхКвн}}} + \mathbf{Ч}_{\text{сл}}^{\text{б}} \pm \mathbf{\Delta}_ч \quad (8.8)$$

где:  $t_{\text{тех}}$  – технологическая трудоемкость производственной программы планового периода, рассчитанная на основе нормативной трудоемкости базисного периода;

$t_{\text{обсл}}$  – трудоемкость обслуживания производства в базисном периоде;

$\mathbf{Ч}_{\text{сл}}^{\text{б}}$  – численность служащих базисного периода.

Если данные о трудоемкости обслуживания отсутствуют, то численность вспомогательных рабочих определяется по зонам или нормам обслуживания.

в) расчет численности на основе трудоемкости производственной программы в плановом периоде:

$$\mathbf{Ч}_{\text{пл}} = \frac{t_{\text{тех}}}{T_{\text{эхКвн}}} + \frac{t_{\text{обс}}}{T_{\text{эхКв}}} + \mathbf{Ч}_{\text{сл}}^{\text{б}} \quad (9.9)$$

где:  $t_{\text{тех}}$  – технологическая трудоемкость производственной программы планового периода, рассчитанная на основе плановой нормативной трудоемкости и плановой производственной программы;

$t_{\text{обсл}}$  – трудоемкость обслуживания производства в плановом периоде, рассчитанная на основе плановой нормативной трудоемкости и плановой производственной программы;

$T_3$  – эффективный фонд времени в плановом периоде;

$Ч_{\text{сл}}^6$  – численность служащих базисного периода.

3. Планирование на основе производительности труда или выработки (используется при выполнении укрупненных расчетов):

$$Ч_{\text{пл}} = \frac{Q_{\text{пл}}}{V_{\text{рпл}}} \quad (8.10)$$

где:  $Q_{\text{пл}}$  – объем производства в плановом периоде в стоимостном или натуральном выражении;

$V_{\text{рпл}}$  – выработка на одного работника в год, рассчитанная в тех же показателях планового периода.

При подборе кадров важным моментом является заключение трудового договора или контракта – непосредственное соглашение между предпринимателем и человеком, поступающим на работу, конкретная система найма, в котором оговариваются: трудовая функция, место работы, должностные обязанности, квалификация, специальность, название должности, размер заработной платы и время работы.

Договор подряда предполагает выполнение работы по заданию организации за обусловленную в договоре цену. Оплата производится по конечному результату вне зависимости от количества и качества затраченного труда.

Структура производственного процесса должна базироваться на следующих научных принципах организации труда:

➤ разделение труда и кооперация на основе целесообразного расчленения производственного процесса;

➤ рациональный подбор и расстановка профессионально-квалификационного состава работников;

➤ совершенствование трудовых процессов с использованием более рациональных методов и приемов труда;

➤ совершенствование нормирования труда на основе использования резервов, снижения затрат труда и наиболее рациональных режимов работы оборудования и т.д.

Существует два главных критерия отбора и продвижения работников по служебной лестнице: высокая профессиональная квалификация; опыт общения и готовность к сотрудничеству. Наиболее важным является первый, поэтому своевременное обучение кадров позволяет повысить эффективность производства.

## **Тема 9. Производительность труда.**

*План:*

*9.1 Производительность труда. Основные показатели производительности труда. Выработка и ее виды. Трудоемкость и ее виды. Резервы производительности труда. Внутрипроизводственные резервы. Способы повышения производительности труда на предприятии.*

*9.2 Нормирование труда. Объекты нормирования труда. Виды норм: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости.. Структура затрат рабочего времени. Виды методов нормирования труда. Расчетно-аналитический метод нормирования. Хронометраж. Фотография рабочего дня. Резервы повышения производительности труда: внутрипроизводственные и рабочего времени.*

### **9.1. Сущность и управление производительностью труда на предприятии.**

Производительность труда – количество продукции, производимой в единицу рабочего времени или затраты труда на единицу продукции.

Основные показатели производительности труда – это показатели выработки ( $V_p$ ) и трудоемкости ( $T_p$ ) которые рассчитываются по следующим формулам:

$$V_p = \frac{Q}{\text{Ч}_{\text{сс}}} \quad (9.1)$$



$$T_p = \frac{T}{Q} \quad (9.2)$$

где: T – время, затраченное на производство всей продукции, норма-часы.

Таким образом, производительность труда характеризует эффективность деятельности работников в сфере материального производства.

Наиболее распространенным и универсальным показателем является **выработка продукции**

. На предприятиях в зависимости от единицы измерения объема производства различают четыре метода определения выработки:

- ❖ в натуральном выражении – измеряется в натуральных единицах и наиболее полно характеризует производительность труда. Если предприятие выпускает несколько видов однородной продукции, то выработка может быть выражена в условно-натуральных единицах. Натуральные и условно-натуральные показатели наиболее объективно отражают производительность труда, однако их применение ограничивается теми предприятиями, которые производят однородную продукцию;

- ❖ в стоимостном выражении – чаще используется на предприятиях, производящих разнородную продукцию, и может быть определена по показателям валовой, товарной, реализуемой и чистой продукции в зависимости от области применения данного показателя. Позволяет сравнить разнообразные виды работ и привести их к единому измерителю, однако не всегда правильно отражает уровень производительности труда, так как на ее стоимостное выражение влияет структура работ и материалоемкость продукции;

- ❖ трудовой метод – характеризует отношение нормативных затрат рабочего времени к фактическим и применяется для определения эффективности использования труда рабочих по сравнению с нормами, уровня выполнения норм выработки или степени сокращения нормативного времени рабочего. Этот метод не позволяет учесть влияние роста механовооруженности рабочих и уровня механизации работ в

связи с тем, что на механизированные и ручные работы разрабатываются различные нормы, которые периодически пересматриваются;

❖ в нормо-часах – на рабочих местах, в бригадах, участках и цехах, производящих разнородную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах.

Выработка может быть определена в расчете на 1 отработанный человеко-час, человеко-день, одного среднесписочного работника (рабочего), в год, квартал или месяц.

Трудоемкость продукции – представляет затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг. При значительной номенклатуре выпускаемой продукции трудоемкость обычно определяется по изделиям-представителям, к которым приводятся все остальные, и по изделиям, занимающим наибольший удельный вес в суммарном выпуске продукции.

Показатель трудоемкости имеет преимущества перед показателем выработки: он отражает прямую связь между объемами производства и трудозатратами; позволяет сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и участках организации.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, выделяют следующие виды трудоемкости:

❖ технологическую – отражает все затраты труда основных рабочих сдельщиков и повременщиков;

❖ производственная – затраты труда основных и вспомогательных рабочих;

❖ полная – затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала организации.

Показатели производительности труда зависят не только от метода исчисления объема производства, но и единицы рабочего времени. Поэтому различают часовую, дневную, месячную, квартальную и годовую производительность труда,

каждая из которых рассчитывается делением объема продукции за определенный период времени на продолжительность периода в часах, днях и т.д.

Резервы производительности труда - потенциальные возможности дальнейшего обеспечения роста эффективности промышленного производства. Внутрипроизводственные резервы – резервы промышленных предприятий, которые обусловлены разработкой мероприятий по улучшению использования активной части основных производственных фондов и трудовых ресурсов, улучшению организации производства и труда, сокращению потерь рабочего времени и т.д.

Внутрипроизводственные резервы включают две группы резервов:

а) резервы, связанные со снижением трудоемкости продукции - сокращение затрат рабочего времени в расчете на единицу продукции;

б) резервы рабочего времени – результат совершенствования организации труда и повышения уровня использования трудовых ресурсов, т.е. увеличение фактического времени работы как следствие сокращения простоев.

**Способы повышения производительности труда на предприятии:**

➤повышение технического уровня производства: механизация и автоматизация, внедрение новых видов оборудования, новых технологических процессов; улучшение конструктивных свойств изделий; повышение качества сырья и новых конструктивных материалов;

➤улучшение организации производства и труда: повышение норм и зон обслуживания; уменьшение числа работающих, не выполняющих нормы; упрощение структуры управления, изменение рабочего периода;

➤структурные изменения в производстве: изменение производственной программы и т.д.

## **9.2. Нормирование труда**

Нормирование труда – определение максимально допустимого количества времени для выполнения конкретной работы или операции в условиях данного про-

изводства (минимально допустимого количества продукции, изготавливаемой в единицу времени: час, смену).

Нормирование труда – это основа правильной организации труда и заработной платы и является важной частью технологической и организационной подготовки производства и оперативного управления ими.

### **Объекты нормирования труда:**

#### 1. Нормы условий и охраны труда:

- ✂ санитарно-гигиенические;
- ✂ эстетические;
- ✂ параметров рабочего места;
- ✂ безопасности труда;
- ✂ экологичности труда и т.д.

#### 2. Нормы затрат труда:

##### 1.1. Нормы затрат физической и нервной энергии работников:

- ✂ тяжести труда;
- ✂ перерывов;
- ✂ темпа (ритма) работы;
- ✂ утомляемости;
- ✂ психо-физиологических функций организма и т.д.

##### 1.2. Нормы затрат рабочего времени и соотношения численности:

- ✂ трудоемкости операций;
- ✂ подготовительно-заключительного времени;
- ✂ длительности технологических и производственных циклов;
- ✂ соотношений численности;
- ✂ обслуживания.

#### 3. Нормы результатов труда:

- ✂ выработки;
- ✂ нормированных заданий;

§ организованности процессов (пропорциональность, параллельность, непрерывность, автоматичность и т.д.);

§ использования оборудования (мощностей);

§ эффективности труда (производительности, рентабельности) и т.д.

Использование нормирования труда позволяет выявить и обосновать нормы труда. В настоящее время на предприятиях используется система норм труда, отражающих различные аспекты трудовой деятельности. Наиболее широко применяются следующие виды норм:

§ нормы времени – затраты времени на единицу продукции или работы на одно изделие или операцию, производимые одним рабочим или группой работников соответствующей численности и квалификации при определенных организационно-технических условиях. Норма времени устанавливается в человеко-часах или человеко-минутах;

§ норма выработки – количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени. Нормы выработки измеряются в натуральных единицах времени и выражают необходимый результат деятельности работников;

§ норма обслуживания – определяет необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой (звеном);

§ норма численности – численность работников, необходимая для выполнения определенного объема работы, например, для обслуживания одного или нескольких агрегатов;

§ норма управляемости – число работников, которое должно быть подчинено одному руководителю;

§ нормированное задание – необходимый ассортимент и объем работ, который должен быть выполнен одним работником или бригадой за данный отрезок времени и т.д.

Все перечисленные нормы устанавливаются исходя из необходимых затрат времени на осуществление элементов производственного процесса.

### **Структура затрат рабочего времени:**

#### 1. Время работы:

##### 1.1.Время работы по выполнению производственного задания:

1.1.1.Подготовительно-заключительное время.

1.1.2.Оперативное время:

а) время основной работы;

б) время вспомогательной работы.

1.1.3.Время обслуживания рабочего места.

1.2.Время работы, не обусловленное выполнением производственного задания.

#### 2. Время перерывов:

##### 2.1.Классификация по видам перерывов:

а) время на отдых и личные надобности;

б) время перерывов организационно-технического характера;

время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины.

##### 2.2.Классификация по степени регламентированности:

а) регламентированные перерывы;

б) нерегламентированные перерывы.

### **Виды методов нормирования труда:**

§ расчетно-аналитические методы – основаны на детальном анализе технологических, производственных и трудовых процессов, форм организации, предметов труда, рабочего места и т.д.;

§ опытно-статистические – основаны на использовании прошлого опыта нормировщика, его знаний, интуиции, применении простых статистических методов экстраполяции.

Наиболее часто используют **расчетно-аналитические методы нормирования труда**, включающие:

- исследование трудового процесса, расчлененного на составные элементы;
- изучение всех факторов, влияющих на затраты труда;
- проектирование более совершенного состава операции и методов ее выполнения;
- разработка мероприятий, улучшающих обслуживание рабочего места;
- расчет времени на выполнение работы;
- внедрение нормы в производство.

Нормы определяются непосредственным изучением рабочего времени с широким использованием хронометража и фотографии рабочего дня.

Хронометраж – метод изучения затрат оперативного времени путем наблюдения и замеров длительности отдельных, повторяющихся при производстве каждого изделия элементов операции. Основные этапы хронометража: подготовка к наблюдению, наблюдение, обработка, анализ данных наблюдения (проверка длительности каждого элемента операции, проверка устойчивости хронометражных рядов, сравнение с действующими нормативами); определение с учетом передового опыта и внедренных оргтехмероприятий рационального состава операций, продолжительности ее элементов и операции в целом.

Фотография рабочего дня – метод изучения рабочего времени путем наблюдения и замеров его длительности в течение всего или части рабочего дня, а именно: времени обслуживания рабочего места, подготовительно-заключительного времени и времени перерывов в работе. Данные фотографии рабочего дня используются для устранения потерь и непроизводительных затрат времени, изучения работы передовиков производства, определения норм обслуживания оборудования, нормирования времени на обслуживание рабочего места и отдыха и т.д.

Нормирование рабочего времени позволяет выявить **резервы**:

- внутрипроизводственные – резервы, обусловленные разработкой мероприятий по улучшению использования активной части основных производственных фондов и трудовых ресурсов, а так же, улучшению организации производства и труда, сокращению рабочего времени и т.д.;

➤ резервы рабочего времени – потенциальные возможности его экономического использования, как следствие ликвидации целодневных потерь рабочего времени, снижения затрат рабочего времени в расчете на единицу продукции, т.е. снижение ее трудоемкости, устранение непроизводительных затрат труда, внутрисменных простоев рабочего времени и т.д.

## **Тема 10. Оплата труда**

*План:*

*10.1 Заработная плата. Виды заработной платы. Факторы, определяющие заработную плату. Состав фонда заработной платы. Выплаты, не включаемые в себестоимость продукции.*

*10.2 Система оплаты труда. Форма заработной платы. Формы оплаты труда, виды и условия применения. Расчет сдельной и повременной заработной плат. Тарифная система. Тарифная ставка. Тарифная сетка. Тарифно-квалификационный справочник. Должностной оклад. Бестарифная система. Коэффициент трудового участия. Начисление заработной платы по бестарифной системе. Контрактная система. Должностной оклад. Принципы организации эффективной системы оплаты труда.*

### **10.1. Сущность и расчет фонда оплаты труда.**

Заработная плата – цена, выплачиваемая за использование труда.

Заработная плата представляет совокупность вознаграждений в денежной или (и) натуральной форме, полученных работником за фактически выполненную работу, а так же за периоды, включаемые в рабочее время.

Ставка заработной платы – цена, выплачиваемая за использование единицы услуг труда.

Заработная плата бывает:

➤ номинальная – сумма денежных средств, выплачиваемых за работу;



➤ реальная – количество товаров и услуг, которые можно приобрести на заработную плату, т.е. покупательная способность.

Реальная и номинальная заработные платы находятся в следующей зависимости:

$$ЗП_r = \frac{ЗП_n}{I_{ц}} \quad (10.1)$$

где:  $ЗП_r$  – реальная заработная плата;

$ЗП_n$  – номинальная заработная плата;

$I_{ц}$  – индекс потребительских цен на товары и услуги.

Индекс потребительских цен рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{ц} = \frac{СЦ_2}{СЦ_1} \quad (10.2)$$

где:  $СЦ_{1, 2}$  - сумма цен товаров и услуг в данном и предыдущем периодах соответственно.

На величину заработной платы действуют **следующие факторы**:

1. Рыночные:

- ❖ складывающиеся спрос и предложение на рынке труда;
- ❖ полезность трудового ресурса для предпринимателя - целесообразность дополнительного вовлечения работников в процесс труда;
- ❖ эластичность спроса на труд по цене;
- ❖ возможность замещения живого труда более производительной техникой;
- ❖ изменение цен на товары и услуги, вызывающие изменение стоимости жизни и требований работника по отношению к уровню заработной платы и т.д.

2. Нерыночные:

- ❖ меры государственного регулирования заработной платы;
- ❖ соотношение сил между профсоюзом и работодателем;

❖ конечные результаты деятельности предприятия и личный вклад работника и т.д.

Государство устанавливает обязательный минимум заработной платы в зависимости от роста стоимости жизни. Минимальная заработная плата – норматив, определяющий минимально допустимый уровень денежных или (и) натуральных выплат работнику нанимателем за выполненную для него работу. Минимальная заработная плата в России устанавливается в ММРОТ – минимальных месячных размерах оплаты труда. Экономический смысл ММРОТ – в поддержании способности работающего к производительному труду и воспроизводству рабочей силы. По нормативам Международной организации труда минимальная оплата труда должна составлять 66,7 %, а прожиточный минимум – 50 % уровня средней заработной платы. В задачи руководителя организации входит поддержание покупательной способности заработной платы своего персонала.

**В состав фонда заработной платы** на предприятие включаются:

➤ оплата за отработанное время: заработная плата по тарифным ставкам и окладам, а так же по сдельным расценкам; стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты; премии и вознаграждения; стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей; компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда и др.;

➤ оплата за неотработанное время: оплата ежегодных и дополнительных отпусков; льготных часов подростков; простоев не по вине работника; вынужденных прогулов и т.д.;

➤ единовременные поощрительные выплаты: единовременные, разовые премии; вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы) материальная помощь, денежная компенсация за неиспользованный отпуск; стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций и т.д.;

➤ прочие: выплаты за питание, жилье, топливо и т.д.

**В себестоимость продукции (работ, услуг) не включаются следующие выплаты** работникам предприятий в денежной и натуральной формах, а так же затраты, связанные с их содержанием:

❖ премии, выплачиваемые за счет средств специального назначения и целевых поступлений, а так же выплаты по системам премирования рабочих, руководителей и служащих за производственные результаты;

❖ материальная помощь, беспроцентная ссуда на улучшение жилищных условий и иные социальные потребности;

❖ оплата дополнительно предоставляемых по коллективному договору отпусков работникам;

❖ надбавки к пенсиям, оплата проезда к месту работы транспортом общественного пользования, оплата жилья, путевок на лечение и другие выплаты, носящие характер социальных льгот, дополнительно предоставляемых по решению трудового коллектива сверх льгот, предусмотренных законодательством.

Фонд оплаты труда является основным источником выплаты заработной платы. Его плановая величина может быть определена **следующими способами:**

1.Методом прямого счета:

$$\text{ФОТ} = \text{ЗП}_{\text{ср}} \times \text{Ч}_{\text{сс}} \quad (12.3)$$

где: ФОТ – фонд оплаты труда;

$\text{ЗП}_{\text{ср}}$  – средняя заработная плата одного работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями.

2.Нормативным методом:

$$\text{ФОТ} = Q_{\text{пл}} \times \text{Н}_{\text{зп}} \quad (12.4)$$

где:  $Q_{\text{пл}}$  – общий объем выпускаемой продукции в плановом периоде;

$\text{Н}_{\text{зп}}$  - норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции.

Норматив заработной платы рассчитывается по формуле:

$$H_{3П} = \frac{ФОТ_6}{Q_6} \left( \frac{100 + \Delta ЗП_{ср}}{100 + \Delta ПТ} \right) \quad (12.5)$$

где:  $ФОТ_6$  – фонд оплаты труда в базисном периоде;

$Q_6$  – объем производства в базисном периоде;

$\Delta ЗП_{ср}$ ,  $\Delta ПТ$  – плановые суммарные приросты, соответственно, средней заработной платы и производительности труда планового периода по отношению к базисному, %, рассчитываемые:

$$\Delta ПТ = \left( \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{исх} - \mathcal{E}_ч} \right) \times 100 \quad (12.6)$$

где:  $\mathcal{E}_ч$  – экономия (высвобождение) численности, чел.;

$Ч_{исх}$  – исходная численность, чел.

$$\Delta ЗП_{ср} = \sum_{i=1}^n \Delta ПТ_i \times H_i \quad (12.7)$$

где:  $\Delta ПТ_i$  – плановый прирост производительности труда за счет  $i$  фактора;

$H_i$  – норматив прироста заработной платы на 1 % прироста производительности труда под влиянием  $i$  фактора;

$n$  – количество факторов.

3. Приростным методом – за счет использования базового фонда заработной платы:

$$ФОТ = ФОП_6 \times K_Q - \mathcal{E}_ч \times ЗП_{ср} \quad (12.8)$$

где:  $ФОП_6$  – фонд оплаты труда базисного периода;

$K_Q$  – коэффициент увеличения объемов производства в плановом периоде по сравнению с базисным.

## 10.2. *Формы оплаты труда и принципы ее организации.*

Система оплаты труда – определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм

труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работодателем и работником ценой его рабочей силы.

Форма заработной платы – тот или иной класс систем оплаты, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты.

Наибольшее распространение в организациях различных форм собственности получили три формы оплаты труда:

1. Сдельная – оплата за каждую единицу продукции или выполненный объем работ. Она включает: простую сдельную, сдельно-премиальную, косвенно-сдельную, аккордную и сдельно-прогрессивную формы.

**Условия применения сдельной оплаты труда:**

- существуют количественные показатели работы, которые зависят непосредственно от конкретного работника;
- имеется возможность точного учета объемов выполняемых работ;
- существуют возможности у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ;
- существует необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ;
- имеется возможность технического нормирования труда.

При **прямой сдельной** заработной плате труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, а общий заработок определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за отчетный период.

При **сдельно-премиальной** системе оплата труда осуществляется по прямым сдельным расценкам с дополнительной премией. Для этого устанавливаются показатели, за которые осуществляется премирование.

При *косвенно-сдельной* системе размер заработка ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Это удобно для оплаты труда вспомогательных рабочих.

При *аккордно-сдельной* системе расценка устанавливается на весь объем работы на основе действующих норм времени или норм выработки и расценок. Средства на оплату труда выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. За выполнение задания в срок при качественном его выполнении рабочим выплачивается премия. Система применяется при разовых и договорных работах: ремонтных, отделочных и т.д.

При *сдельно-прогрессивной* системе труд оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполняемых норм, а при выработке сверх норм – по повышенным расценкам.

Широкое распространение получила *подрядная форма* оплаты труда. В этом случае заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу и берет подряд, а другая сторона – заказчик – обязуется оплатить эту работу после окончания. Заработок бригады рассчитывается путем умножения бригадной сдельной расценки за единицу производимой продукции на фактически выполненный бригадой объем работы.

Сдельную оплату не рекомендуют применять, если ее применение ведет к: ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов; ухудшению обслуживания оборудования; нарушению требований техники безопасности; перерасходу сырья и материалов и т.д.

2. Повременная – оплата за отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой: простую повременную (почасовую, поденную, понедельную, помесечную) и повременно премиальную формы.

**Условия применения повременной оплаты труда:**

- отсутствует возможность увеличения выпуска продукции;
- производственный процесс строго регламентирован;

- функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;
- функционируют поточные и конвейерные типы производства со строго заданным ритмом;
- увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению ее качества.

Повременная форма является сегодня преобладающей, так как в условиях повышения технического уровня производства и универсализации труда сдельная оплата теряет свою стимулирующую роль. Выработка в большей степени зависит от общего технологического режима, чем от индивидуальных усилий работника. При повременной оплате часто отпадает необходимость пересмотра трудовых норм.

Повременная заработная плата имеет две системы: простую повременную и повременно-премиальную.

При *простой повременной системе* заработная плата работника за определенный период времени определяется по формуле:

$$ЗП = t \times T \quad (10.9)$$

где:  $t$  – часовая (дневная и т.д.) ставка работающего, руб.;

$T$  – фактически отработанное время (часов, дней и т.д.).

При повременно-премиальной системе заработная плата определяется:

$$ЗП = t \times T \times \left( 1 + \frac{Пр + Пр\% \times Пер\%}{100} \right) \quad (10.10)$$

где:  $Пр$  – размер премии в процентах к тарифной ставке за выполнение установленных показателей и условий премирования;

$Пр\%$  - размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования;

$Пер\%$  - процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

При повременной заработной плате работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени. Однако, в силу того, что труд может быть простым и сложным, низко и высококвалифицированным, необходимо нормирование труда, которое осуществляется с помощью тарифных систем. Составными элементами тарифной системы являются:

❖ тарифная ставка – абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени. Исходной является минимальная тарифная ставка (первого разряда). Она определяет уровень оплаты наиболее простого труда;

❖ тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов и соответствующих им коэффициентов. Она служит для установления соотношения в оплате труда в зависимости от уровня квалификации. Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки первого разряда;

❖ тарифно-квалификационные справочники – устанавливающие взаимосвязь между квалификацией и принадлежащему ей тарифному коэффициенту.

Тарифные ставки устанавливаются в зависимости от определения относительной сложности работ. Для этого разрабатывается шкала показателей, характеризующих сложность и требования к конкретному виду работ:

- ❖ требуемая квалификация исполнителя (образование, профессиональная подготовка, опыт работы и т.д.);
- ❖ физические и умственные усилия;
- ❖ условия труда (нормальные, тяжелые, вредные).

3. Бестарифная система – это система, при которой заработная плата всех работников организации представляет собой долю работника в фонде оплаты труда всего предприятия или его подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от следующих факторов:

- квалификационного уровня работника, который устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической зара-



ботной платы работника за прошедший период на сложившийся в организации минимальный уровень заработной платы на тот же период;

➤ коэффициента трудового участия – выставляется всем работникам организации и утверждается советом трудового коллектива, который решает периодичность определения коэффициента и состав показателей для его расчета;

➤ фактически отработанного времени.

Процесс начисления заработной платы при данной системе определяется в следующей последовательности:

1. Определяется фонд оплаты труда (ФОТ) по предприятию в целом за отчетный период.

2. Определяется общая сумма баллов, заработанная всеми работниками предприятия:

$$B = \sum_{i=1}^n b_i \quad (10.11)$$

где: B – общая сумма баллов, заработанная всеми работниками предприятия;

$b_i$  – количество баллов, заработанных каждым  $i$  работником;

n – количество работников предприятия.

$$b_i = K \times N \times КТУ \quad (10.12)$$

где: N – количество отработанных человеко-часов;

КТУ – коэффициент трудового участия.

3. Рассчитывается доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату одного балла:

$$d = \frac{ФОТ}{B} \quad (10.13)$$

где: d – доля фонда оплаты труда, приходящаяся на одного работника;

ФОТ – фонд оплаты труда.

4. Начисляется заработная плата каждому работнику:

$$ЗП_i = M_i \times d \quad (10.14)$$

Где:  $ЗП_i$  – заработная плата  $i$  работника.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система – заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем. В договоре оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а так же срок действия контракта. В договоре изложены последствия, которые могут наступить для сторон в случае досрочного расторжения контракта одной из сторон, время нахождения работника в организации и конкретное задание, которое должен выполнить работник за определенное время.

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Он может составлять определенный диапазон от минимального до максимального значения.

На каждом конкретном предприятии и в зависимости от характера выпускаемой продукции, наличия тех или иных технологических процессов, уровня организации производства и труда применяется та или иная форма организации оплаты труда.

Заработную плату можно рассматривать как величину, состоящую из двух частей: одна – неизменная и гарантированная, вторая – переменная, зависящая от достигнутых личных результатов. Через изменение переменной части можно стимулировать рост производительности труда, повышение качества, экономию сырья и т.д. Таким образом, заработная плата в настоящее время – это комбинация элементов повременной и сдельной оплат труда, причем повременной оплате принадлежит ведущая роль.

Принципы организации эффективной системы оплаты труда на предприятии:

❖ предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в выборе форм и систем выплаты заработной платы;

❖ оплата труда в соответствии с результатами труда, его количеством и качеством: отношение к работе и качество труда очень сильно зависят от уверенности работника, что его труд оплачивается справедливо, в соответствии с проделанной работой;

❖ оплата труда должна быть связана не только с личными достижениями работника непосредственно на рабочем месте, но и с вкладом работника в общие результаты деятельности предприятия;

❖ усиление социальной защищенности: ответственность работника за его труд во благо предприятия предполагает, что и предприятие имеет ответственность перед работником: позитивные усилия работника обязательно должны вознаграждаться;

❖ опережающий рост производительности труда по отношению к росту заработной платы.

## **Тема 11. Издержки предприятия**

*План:*

*11.1 Понятие затрат, издержек и себестоимости. Классификации издержек*

*11.2 Виды себестоимостей. Способы снижения себестоимости.*

### ***11.1. Сущность и классификация издержек предприятия.***

Для изготовления продукции, оказания услуг на предприятии затрачивается труд, расходуются сырье, материалы, топливо, энергия и другие ресурсы. Расход ресурсов на производство конкретных видов продукции называется затратами.

Затраты – это оценка использованных производственных ресурсов в натуральной форме.

Издержки – денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления организацией своей деятельности. Укрупненно можно выделить следующие виды издержек:

- ❖ предметов труда: сырье, материалы и т.д.;
- ❖ средств труда – основные фонды;
- ❖ живого труда.

Себестоимость – это денежное выражение затрат, необходимых для осуществления предприятием производственной и коммерческой деятельности, связанной с производством и реализацией продукции.

Многие виды затрат можно планировать и учитывать в натуральной форме (килограммах, метрах штуках и т.д.), но чтобы подсчитать сумму всех расходов, их следует привести к единому измерителю, т.е. представить в денежном выражении.

При планировании, учете и анализе расходов, формирующих себестоимость продукции (работ, услуг), применяется следующая квалификация:

- по календарным периодам (промысловым рейсам);
- по месту возникновения затрат (основное и вспомогательное производство, судно, цех, участок и т.п.);
- по видам биоресурсов;
- по видам продукции, работ, услуг;
- по этапам производственного процесса, переделам, операциям и т.п.;
- по видам расходов (элементам и статьям расходов),

На рыбопромышленных предприятиях к основному производству относятся:

- добыча водных биоресурсов с их последующей переработкой на судах флота или при пассивном рыболовстве;
- производство пищевой рыбопродукции, консервов и других морепродуктов, а также непищевой продукции на береговых предприятиях, промысловых судах и производственных рефрижераторах;
- товарное рыболовство, выращивание мидий, устриц и других морепродуктов.

К вспомогательному производству относятся:

паросиловое хозяйство;

электростанции;

ремонтно – механические мастерские или судоремонтные службы;

портовое и складское хозяйства;

транспорт (по видам);

сетевязальное производство;

производство искусственного льда;

тарное производство.

В соответствии с Инструкцией по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях рыбной отрасли в себестоимость продукции включаются затраты потребляемых в процессе производства ресурсов, к которым можно отнести:

- природные, в том числе НИОКР, затраты по воспроизводству ресурсов, платежи за потребляемые природные богатства;

- затраты на подготовку производства: поиск, разведку и освоение производства новых видов продукции и новых технологий и улучшения качества продукции;

- затраты на улучшение условий труда и техники безопасности, повышение квалификации работников производства;

- коммерческие расходы: затраты на упаковку продукции, оплата погрузочно – разгрузочных работ, вывоз рыбной продукции из районов промысла, рекламу, кроме тех, которые по условиям поставки возмещаются покупателями сверх цены соответствующего вида продукции.

Группировка затрат по экономическим элементам позволяет рассчитывать, планировать и анализировать общую сумму на производство и реализацию продукции, проводить увязку этих данных с финансовыми показателями предприятия. И включает в себя следующие экономические элементы:

1.материальные затраты (за минусом возвратных отходов);

2.расходы на оплату труда;

3.отчисления на социальные нужды;

4.амортизация;

5.прочие расходы.

По данным Росстата, обрабатывающие производства имеют следующую структуру затрат:

1) материальные – от 60 до 70%;

2) оплата труда с начислениями от 15 до 23%;

3) амортизация от 2 до 6 %;

4) прочие затрат от 10 до 15% .

По экономическому элементу *«Материальные расходы»* учитывается стоимость сырья, основных (масло, специи, сахар, соль) и вспомогательных материалов, (для технологического процесса: лед, хладагенты для охлаждения рыбы, вода, для производственно – хозяйственных нужд: смазочные и обтирочные материалы, для охраны труда: медикаменты, мыло, спецпитание, включая вино, соки при тропических рейсах и т.д.) запасных частей для текущего ремонта основных средств, покупных полуфабрикатов, комплектующей продукции и услуг производственного характера (транспортные расходы, текущий ремонт, услуги порта, расходы на обеспечение связи), тары и тарных материалов (короба, корзины, мешки), инвентаря и хозяйственных принадлежностей, топлива и электроэнергии и других материальных ценностей, израсходованных на производственные и хозяйственные нужды.

В экономическом элементе *«Расходы на оплату труда»* отражаются начисления работникам по оплате труда; стимулирующие начисления и надбавки, компенсирующие начисления, связанные с режимом работы или условиями труда; премии и единовременные поощрительные начисления, а также расходы, связанные с содержанием работников предусмотренные трудовым и коллективным договорами, относящиеся к основной заработной плате и дополнительной оплате труда: оплата очередных и дополнительны отпусков, бесплатное питание на судах, сумма скидки по форменной одежде плавсостава и др.

В экономическом элементе *«Отчисления на социальные нужды»* отражаются

установленные законодательством обязательные отчисления от затрат на оплату труда во внебюджетные фонды: фонд социального страхования, пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования без стоимости бесплатного питания на судах, суммы скидки по форменной одежде плавсостава и др.

В экономическом элементе *«Амортизация»* отражается сумма амортизационных отчислений, начисленных исходя из первоначальной стоимости основных средств, нематериальных активов и норм амортизационных отчислений.

В экономическом элементе *«Прочие расходы»* отражается сумма расходов, которые не вошли в предыдущие экономические элементы: отчисления на содержание бассейновой промразведки, экспериментальных баз лова, оплата услуг связи, арендная плата, плата за подготовку кадров, затраты на командировки, плата за охрану, расходы по доставке экипажей на промысел и др.

Анализ себестоимости предприятия, необходимо проводить не по укрупненным статьям затрат, представленным выше, а используя более детализированную классификацию. Нормативными документами по планированию и исчислению себестоимости продукции предусмотрены следующие группировки затрат по следующим статьям:

1. Сырье (полуфабрикаты) и материалы, в том числе собственного производства.
2. Возвратные отходы (вычитаются).
3. Износ и ремонт орудий лова, промыслового снаряжения и инвентаря.
4. Услуги производственного характера сторонних организаций, покупные изделия.
5. Тара и упаковочные материалы.
6. Топливо и энергия на технологические цели.
7. Расходы на оплату труда производственного персонала.
8. Отчисления на социальные нужды.
9. Транспортные расходы.
10. Расходы на подготовку и освоение производства продукции.

11. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
  12. Общепроизводственные (цеховые) расходы.
  13. Потери от брака.
  14. Общехозяйственные (общезаводские) расходы.
  15. Прочие производственные расходы (в том числе налоги и сборы за право пользования водными биоресурсами).
  16. Внепроизводственные (коммерческие расходы), в том числе транспортные расходы по вывозу продукции с мест промысла до порта назначения и выгрузка ее в порту.
- Статьи 1-10 образуют прямые затраты организации.
- Статьи 11-14 – накладные расходы.
- Статьи 1-15 – производственную себестоимость.
- Статьи 1-16 – полную себестоимость продукции.

Классификация издержек представляет собой их объединение в однородные группы по определенным признакам.

#### **Классификации издержек:**

##### **1. В зависимости от сферы возникновения:**

- производственные;
- внепроизводственные: реклама, сертификация;
- непроизводственные: брак, штрафы, иные потери.

##### **2. По экономической роли в процессе производства:**

- Основные (прямые) затраты – непосредственно связаны с технологическим

процессом производства:

- ❖ материальные затраты;
- ❖ основная заработная плата основных рабочих;
- ❖ прочие прямые затраты, связанные с производством;

Основные затраты непосредственно связаны с технологическим процессом производства.



➤ накладные расходы – затраты по управлению и обслуживанию производства: дополнительная заработная плата основных рабочих, оплата труда административно-управленческого персонала, налоги, сборы и т.д.:

❖ общепроизводственные расходы – расходы по судну или цеху;

❖ общехозяйственные расходы – связаны с функцией управления предприятием и включают административно-управленческие затраты, налоги, обязательные отчисления и т.д.

Накладные расходы образуются в связи с организацией, обслуживанием производства и управлением им.

Эта группировка используется при определении себестоимости отдельных видов продукции, работ, услуг, а также при оценке степени влияния отдельных элементов на ее формирование.

### 3. В зависимости от **источника отнесения**:

➤ включаемые в себестоимость продукции: материальные затраты, затраты на оплату труда, единый социальный налог, амортизация основных фондов и т.д.;

➤ смешанные затраты – затраты, часть которых в соответствии с установленными нормами для целей налогообложения может включаться в себестоимость, а сверх норм покрывается за счет прибыли: процент за кредит, командировочные расходы, представительские расходы, расходы на рекламу, образование страховых фондов и т.д.;

➤ относимые на финансовый результат: убытки от списания задолженностей, по которым истек срок давности, убытки по операциям прошлых лет, некомпенсируемые потери от стихийных бедствий, убытки от хищений, виновники которых не установлены, некоторые налоги и т.д.;

➤ осуществляемые за счет прибыли: оплата смешанных затрат сверх установленных норм, материальная помощь, подарки, дополнительные отпуска и т.д.

### 4. По времени **расходования средств**:

➤ текущие – расходы, имеющие частую периодичность осуществления (затраты на сырье и материалы, заработную плату);

➤ единовременные – затраты на подготовку и освоение выпуска новой продукции, связанные с организацией нового производства и т.д.

#### **5. По времени осуществления и списания средств на затраты:**

➤ текущие – возникают в данном периоде и относятся на себестоимость продукции этого периода;

➤ будущих периодов – производятся в данное время, а относятся на себестоимость продукции последующих периодов в определенной доле в зависимости от установленного срока и норм их погашения;

➤ предстоящие – затраты, еще не возникшие, но на которые уже резервируются средства; относятся на себестоимость отчетного года.

#### **6. По степени рациональности:**

➤ производительные – на производство продукции установленного качества при рациональной технологии и организации производства;

➤ непроизводительные – являются следствием недостатков в технологии и организации производства (потери от простоев, брак и т.д.).

#### **7. По степени подконтрольности:**

➤ контролируемые - затраты на оплату труда и т.д.;

➤ неконтролируемые – форс-мажоры и т.д.

#### **8. По степени зависимости от объема производства:**

➤ условно-постоянные – не изменяются в зависимости от изменения объема производства;

➤ условно-переменные – изменяются прямо пропорционально изменению объема производства.

#### **9. По способу отнесения затрат на единицу продукции:**

➤ прямые – затраты строго целевого назначения, которые включают в себестоимость с помощью метода прямой оценки (заработная плата основных производственных рабочих, затраты на основные материалы и т.д.);

➤ косвенные – не могут быть отнесены к выпуску определенного изделия, т.к. связаны с работой предприятия в целом или его структурного подразделения. Они

распределяются между различными видами продукции пропорционально тому или иному измерителю (чаще всего пропорционально заработной плате основных производственных рабочих или переменным затратам).

#### 9. В зависимости от степени обобщения:

- одноэлементные – однородные по своему содержанию затраты: сырье, материалы, топливо и энергия, заработная плата производственных рабочих и т.д.;
- комплексные – включают в себя несколько элементов: расходы на освоение и подготовку производства, общепроизводственные, общезаводские и т.д.

С экономической точки зрения себестоимость продукции выполняет ряд важнейших функций:

- 1) учет и контроль всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
- 2) база для формирования оптовой цены на продукцию предприятия и определения прибыли и рентабельности;
- 3) экономическое обоснование целесообразности вложения реальных инвестиций на реконструкцию, техническое перевооружение и расширение действующего предприятия;
- 4) определение оптимальных размеров предприятия;
- 5) экономическое обоснование и принятие управленческих решений и др.

Между стоимостью и себестоимостью продукции существуют количественные и качественные различия. Количественное различие заключается в том, что в себестоимости продукции не учитываются накопления, которые создаются на предприятии. Качественное различие – затраты потребляемых орудий и предметов труда отличаются от их денежного выражения, т.е. подвержены влиянию цен.

### **11.2 Виды себестоимостей. Способы снижения себестоимости**

Себестоимость один из наиболее важных качественных показателей, отражающих результаты производственно-хозяйственной деятельности организации. Она выступает как исходная база для формирования цен на произведенную продукцию и

оказанные услуги, а так же оказывает непосредственное влияние на величину прибыли, уровень рентабельности и т.д.

Различают следующие виды себестоимостей:

➤ плановая – отражает максимально допустимую величину затрат и включает только те затраты, которые при данном уровне техники и организации производства являются для предприятия необходимыми. Ее рассчитывают по прогрессивным плановым нормам использования активной части основного капитала, трудовых затрат, расхода материала и энергетических ресурсов и т.д.;

➤ расчетная – используется в технико-экономических расчетах по обоснованию проектов внедрения достижений научно-технического прогресса;

➤ отчетная – отражает степень выполнения плановых заданий по снижению себестоимости на основе сопоставления плановых затрат с фактическими.

При анализе себестоимости устанавливаются причины отклонений отчетных текущих издержек производства от плановых (или прогнозируемых) по каждой калькуляционной статье. В первую очередь анализируются статьи, которые имеют наибольший удельный вес в структуре себестоимости и значительные расхождения между планируемыми и отчетными результатами.

При проведении анализа, в первую очередь, необходимо определить влияние изменения объема производства на те или иные элементы себестоимости. Так при изменении объема производства могут измениться:

➤ условно-постоянные расходы без учета амортизации;

➤ амортизационные отчисления вследствие улучшения использования парка основного технологического оборудования и производственных площадей;

➤ структура выпускаемой продукции по номенклатуре и ассортименту, а, следовательно, и соответствующие элементы структуры себестоимости.

Разработка плана организационно-технических мероприятий по использованию внутрипроизводственных резервов основывается на результатах анализа их источников и технико-экономических факторов.

**Способы снижения себестоимости** можно объединить в две укрупненные группы:

1. Повышение технического уровня – это процесс изменения технической базы и рост технического уровня, которые достигаются, прежде всего, за счет:

- ❖ улучшения использования основных фондов: освобождение от излишних и устаревших основных фондов, их рациональное использование, повышение уровня квалификации обслуживающего персонала;

- ❖ снижения материалоемкости или материальных затрат за счет рационального использования материальных ресурсов: снижение складских расходов, потерь от брака, использование прогрессивных технологий, поиск новых более выгодных поставщиков и т.д.;

- ❖ увеличения производительности труда, а, следовательно, снижение трудоемкости. В результате экономия обеспечивается за счет уменьшения затрат на оплату труда и единого социального налога в расчете на единицу продукции, скорректированных на новый объем производства и т.д.

2. Совершенствование организации производства и труда – влияет на снижение себестоимости в результате специализации производства, улучшения организации труда и т.д.:

- ❖ определение рационального объема организации и экономия за счет формирования минимальных средних издержек в расчете на единицу продукции;

- ❖ улучшение использования рабочего времени: снижение простоев, повышение уровня квалификации работников, определение оптимальной численности трудового коллектива, использование экономически оправданных форм оплаты труда, улучшение условий труда и т.д.

Основу определения себестоимости составляет сводная смета затрат на производство и установление величин достижения основных показателей себестоимости. В целом **планирование себестоимости** выполняется следующим образом:

1. Определяются затраты базисного года на рубль товарной продукции или себестоимость единицы продукции.

2. Рассчитывается себестоимость планируемой продукции путем умножения затрат базисного года на объем товарной продукции планируемого года или на количество товарной продукции в натуральном выражении при сохранении условий производства и реализации продукции в плановом году. Увеличение объема товарной продукции должно отражать изменение объема ее производства в натуральном выражении.

3. Вычисляется снижение затрат, включаемых в себестоимость продукции, обусловленное влиянием отдельных технико-экономических факторов.

4. Из рассчитанной себестоимости товарной продукции планируемого года вычитается сумма снижения затрат и определяется себестоимость товарной продукции в условиях планируемого года.

5. Устанавливаются затраты на рубль товарной продукции или себестоимость единицы продукции планируемого года.

6. Рассчитывается плановое снижение себестоимости продукции по сравнению с затратами базисного года в сопоставимых ценах и условиях оплаты труда.

Для расчета снижения издержек наиболее часто в практике применяется индексный метод. Снижение издержек определяют как сумму долей снижения издержек, обеспечиваемую каждым источником:

1. За счет изменения прямых материальных затрат:

$$\Delta Z = (1 - I_n \times I_c) \times M \quad (11.1)$$

где:  $\Delta Z$  – изменение затрат;

$I_n$  – индекс изменения норм расхода сырья и материалов;

$I_c$  – индекс изменения цен на сырье и материалы;

$M$  – удельный вес стоимости сырья и материалов в издержках предприятия, %

2. За счет уменьшения затрат живого труда

$$\Delta Z = (1 - I_{зп} \times I_{пт}) \times \Phi_{зп} \quad (11.2)$$

где:  $I_{зп}$  – индекс изменения заработной платы;

$I_{пт}$  – индекс изменения роста производительности труда;

$\Phi_{зп}$  – удельный вес заработной платы в издержках, %.

3. За счет снижения доли постоянных затрат при увеличении объема производства

$$\Delta Z = \left(1 - \frac{Inn}{Iq}\right) \times Z_{пост} \quad (11.3)$$

где:  $I_{пз}$  – индекс изменения постоянных затрат;

$I_q$  – индекс изменения объема производства;

$Z_{пост}$  – удельный вес постоянных затрат в издержках предприятия, %.

## **Тема 12. Выручка и Доход предприятия.**

*План:*

*12.1 Понятие выручки. Выручка от реализации и ее расчет. Факторы, определяющие изменение выручки. Виды выручки: от реализации основной продукции и услуг, валовая, от прочей реализации, от внереализационных операций, общая. Виды поступлений, не включаемых в состав выручки. Методы определения выручки. Доход предприятия.*

Реализация продукции, товаров, услуг – это основной источник дохода предприятия. Получение предприятием выручки завершает производственный цикл.

Выручка от реализации продукции – сумма денежных средств, полученных предприятием за произведенную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги. Это главный источник средств для возмещения затрат и образования дохода предприятия.

Выручка от реализации – это объем реализованной продукции (оказанных услуг) в денежном выражении. Она определяется как произведение цены единицы продукции на объем реализованной продукции в физических единицах:

$$B = C \times Q \quad (12.1)$$

где:  $C$  – цена единицы продукции;

$Q$  – количество реализованной продукции в физических единицах.

Если предприятие производит не один, а несколько видов продукции, то выручка от реализации будет определяться как сумма объемов реализации (в денежном выражении) каждого товара (услуги).

Таким образом, выручка может изменяться в зависимости от:

- изменения объема реализованной продукции или оказанных услуг;
- изменения цены единицы продукции (расценки на предоставляемую услугу);
- изменения ассортимента выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
- изменения удельного веса различной продукции (услуг) в общем объеме реализации.

Виды выручки:

1. Выручка от реализации основной продукции (товаров, услуг). Из нее возмещаются производственные затраты на израсходованные материальные ценности, формируется амортизационный фонд в соответствии с нормами амортизационных отчислений. Оставшаяся часть выручки представляет чистую продукцию.
2. Валовая выручка

$$B_{\text{вал}} = B_{\text{оп}} + B_{\text{пп}} + B_{\text{пр}} \quad (12.2)$$

где:  $B_{\text{оп}}$  – выручка от реализации основной продукции;

$B_{\text{пп}}$  – выручка от реализации прочей продукции;

$B_{\text{пр}}$  – выручка от прочей реализации.

То есть, кроме выручки от реализации основной продукции организация может получать:

☞ выручку от реализации прочей (неосновной) продукции;



↪ выручку от прочей реализации: выбытие основных фондов, реализация материалов и т.д.

### 3. Общая выручка

$$V_{\text{общ}} = V_{\text{вал}} + V_{\text{во}} \quad (13.3)$$

где:  $V_{\text{общ}}$  – общая выручка;

$V_{\text{вал}}$  – валовая выручка организации;

$V_{\text{во}}$  – выручка от внереализационных операций.

Выручка от внереализационных операций: от сдачи имущества в аренду, совместной деятельности, доходам по операциям с ценными бумагами и т.д.

В объем реализации не включаются стоимость продукции, не отгруженной в отчетном периоде покупателям, и внутризаводской оборот. На размер выручки оказывают влияние множество факторов: объем выпускаемой продукции, ассортимент, качество, цена, формы расчета и т.д.

Для составления финансовой отчетности определение выручки от реализации продукции, работ, услуг осуществляется после отгрузки продукции, выполнения работ (услуг) и предъявления покупателю (заказчику) расчетных документов.

При объявлении учетной политики предприятие выбирает самостоятельно методику определения выручки для целей налогообложения:

↪ по срокам оплаты отгруженной продукции (при безналичных расчетах – по мере поступления средств за товары на счета в банках, а при расчете наличными деньгами – при поступлении средств в кассу);

↪ по срокам отгрузки продукции и предъявления покупателям расчетных документов.

Доход предприятия – разница между выручкой от реализации продукции, работ, услуг в действующих ценах и материальными затратами на производство и реализацию п

Выручка		
Материальные затраты	Оплата труда	Прибыль
Издержки производства		
Доход предприятия		

Рис.12.1. Взаимосвязь между выручкой, затратами и доходом предприятия

### **Тема 13. Прибыль предприятия.**

*План:*

*13.1 Прибыль. Функции прибыли. Виды прибыли: номинальная, минимальная, нормальная, максимальная, консолидированная, экономическая, бухгалтерская. Процесс формирования прибыли на предприятии. Расчет прибыли: от реализации, валовой, налогооблагаемой, остающаяся в распоряжении организации, чистой, нераспределенной. Резервный фонд. Фонд потребления. Фонд накопления. Направления расходования прибыли. Факторы, определяющие величину прибыли.*

#### **13.1. Сущность, виды и формирование прибыли на предприятии.**

Прибыль (убыток) определяется как разница между выручкой от реализации в действующих ценах без НДС и акцизов и затрат на производство и реализацию продукции.

По своей экономической природе прибыль выступает как часть стоимости (цены) прибавочного продукта, созданного для общества трудом работников материального производства. Источником формирования прибавочного продукта является прибавочный труд.

Конечный финансовый результат складывается из финансового результата от реализации продукции (работ, услуг), основных фондов и иного имущества пред-

прибыли и доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

При формировании прибыли учитываются все стороны хозяйственной деятельности предприятия: уровень использования основного капитала, технология, организация производства и труда и т.д. Абсолютная величина прибыли отражает результаты снижения себестоимости и роста объема реализованной продукции.

Прибыль является основной формой накопления денежных средств для любого предприятия. Она рассматривается не только как цель, но и как главное условие его деловой активности.

### **Функции прибыли:**

1. Результативная – фактически полученная прибыль оценивает эффективность деятельности предприятия.

2. Инвестиционная – ожидаемая прибыль является основой принятия инвестиционных решений.

3. Финансирующая – часть полученной или ожидаемой прибыли определяется в качестве источника самофинансирования предприятия.

4. Стимулирующая - часть ожидаемой или полученной прибыли может быть использована в качестве источника материального вознаграждения работников предприятия и выплат дивидендов владельцам капитала.

В экономической практике различают следующие **виды прибыли**:

§ номинальная – характеризует размер фактически полученной прибыли;

§ минимальная – прибыль, обеспечивающая предприятию минимальный уровень доходности на вложенный капитал. Величина минимального уровня доходности принимается равной среднему проценту ставки банка по депозитам, сложившейся за исследуемый период;

§ нормальная – минимальный доход или плата, необходимая для удержания предприятия в определенной отрасли;

§ максимальная - определяет целевую установку при планировании деятельности предприятия. Ее достижение означает снижение издержек производства и реализации до минимума;

§ консолидированная – прибыль, свободная от бухгалтерской отчетности о деятельности и финансовых результатах отдельно материнских и дочерних предприятий;

§ экономическая – разность между выручкой (валовым доходом) и экономическими издержками (суммой явных и неявных издержек);

§ бухгалтерская – разность между полученной выручкой и бухгалтерскими издержками (явными), и др.

На предприятиях **процесс формирования прибыли** определяется следующим образом:

1. Прибыль от реализации товаров (работ, услуг) определяется по схеме, рис.15.1:

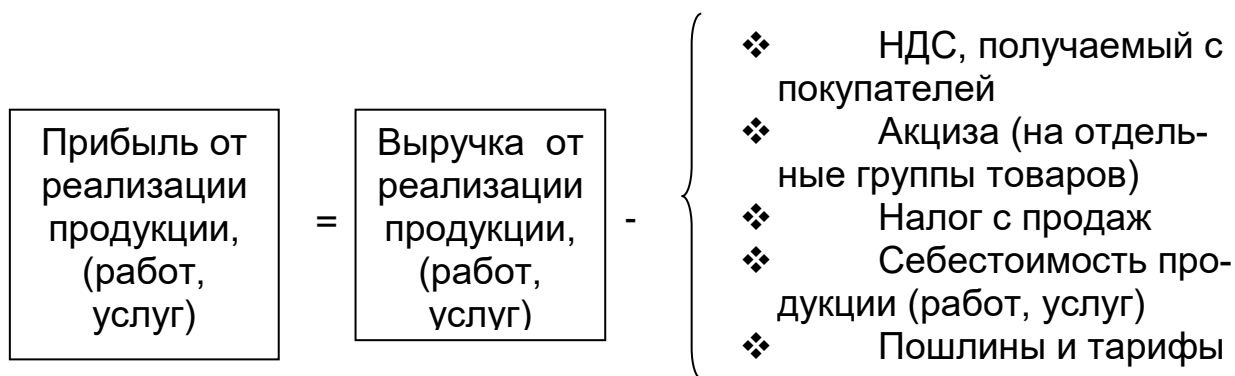


Рис.13.1. Формирование прибыли от реализации продукции.

Под продукцией (работами, услугами) понимаются как основные, так и неосновные их виды.

2. Прибыль валовая ( $P_{\text{вал}}$ ), определяемая по формуле:

$$П_{вал} = П_{реал} + П_{пр} + П_{во} \quad (13.1)$$

где:  $П_{реал}$  – прибыль от реализации;

$П_{пр}$  – прибыль от прочей реализации;

$П_{во}$  – прибыль от внереализационных операций.

$$П_{пр} = В_{пр} - Р_{пр} \quad (13.2)$$

где:  $В_{пр}$  – выручка от прочей реализации – излишних и ненужных в производстве материальных ценностей;

$Р_{пр}$  – расходы, связанные с прочей реализацией – транспортировка, складирование и т.д. реализуемых материальных ценностей.

$$П_{во} = В_{во} - Р_{во} \quad (13.3)$$

где:  $В_{во}$  – доходы от внереализационных операций: дивиденды от акций, доходы от совместной деятельности, сдачи имущества в аренду и т.д.;

$Р_{во}$  – расходы по внереализационным операциям.

3.Налогооблагаемая прибыль ( $П_{но}$ ):

$$П_{но} = П_{вал} + ПП - П_{л} \quad (13.4)$$

где:  $П_{л}$  – льготы по налогу на прибыль в соответствии с действующими нормами;

ПП – прочие поступления.

4.Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия ( $П_{ост}$ ):

$$П_{ост} = П_{вал} - \sum П_{но}^i \times Ст^i / 100 \quad (13.5)$$

где:  $П_{но}^i$  – вид прибыли, подлежащей налогообложению по  $i$ -й ставке;

$Ст^i$  -  $i$ -я ставка по налогу на прибыль.

## 5. Прибыль чистая ( $P_{ч}$ ):

$$P_{ч} = P_{ост} - ОРФ - O_{пр} \quad (13.6)$$

где: ОРФ – отчисления в резервный фонд;

$O_{пр}$  – прочее использование прибыли.

Резервный фонд - фонд, предназначенный для покрытия непредвиденных потерь, вызванных, стихийными бедствиями, балансовыми убытками и т.д.

Прочее использование прибыли представляет собой суммы, направленные на погашение штрафов, пеней, сверхнормативных расходов, выплаты по акциям и т.д.

## 5. Прибыль нераспределенная ( $P_{нер}$ ):

$$P_{нер} = P_{ч} - \Phi_{п} - \Phi_{н} \quad (13.7)$$

где:  $\Phi_{п}$ ,  $\Phi_{н}$  – фонды потребления и накопления соответственно.

Фонд потребления – сумма денежных средств из прибыли, направляемая на финансирование социальных нужд и материальное стимулирование работников: выплаты премий, несвязанных с производственными показателями, оказание материальной помощи, оплата путевок и т. д.

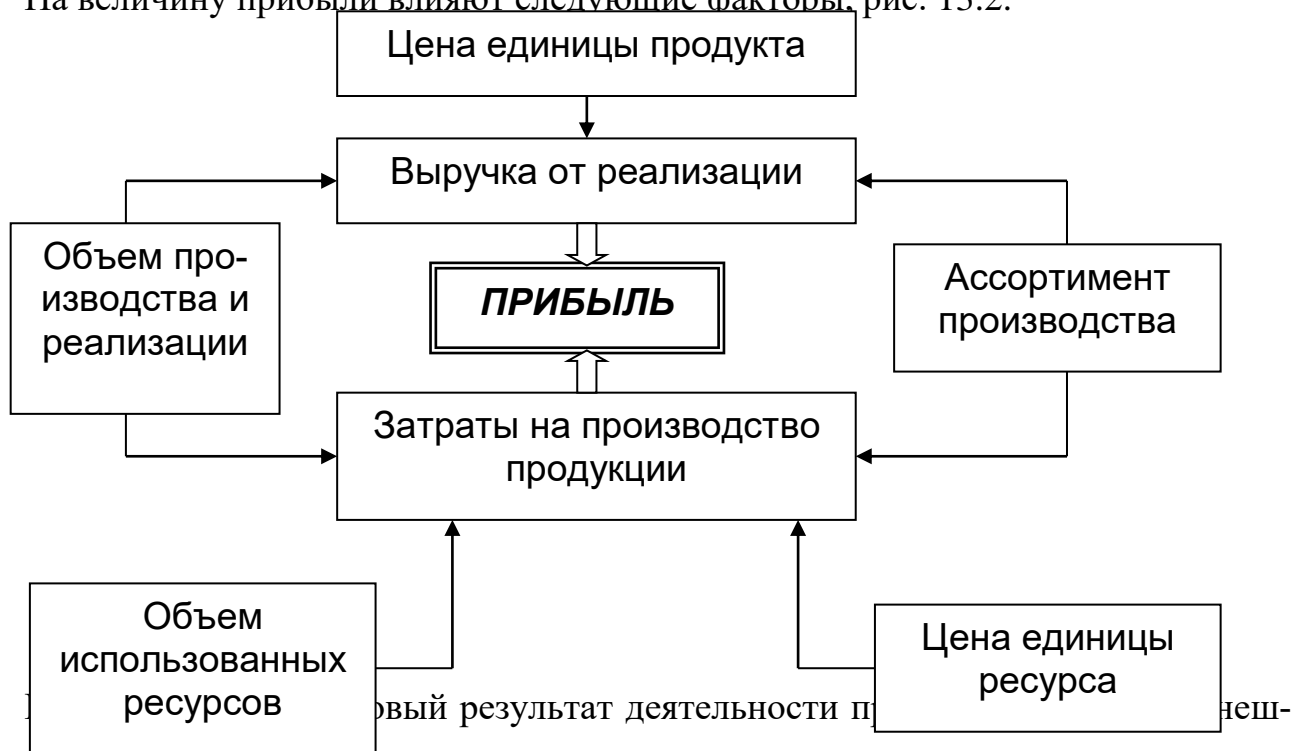
Фонд накопления – сумма денежных средств из прибыли, направляемая на приобретение основных фондов производственного и непроизводственного назначения и осуществление других капитальных вложений, которые не носят безвозвратный характер, а трансформируются в эквивалентную стоимость другого имущества.

Кроме того, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, может быть направлена на создание:

❖ страхового запаса или резервного фонда, формируемых на случаи непредусмотренных сбоев в производственном процессе;

- ❖ фонда материального поощрения – стимулирования работников организации;
- ❖ прочие нужды.

На величину прибыли влияют следующие факторы, рис. 13.2.



внешние и внутренние факторы:

- ❖ внешние – природные условия, государственное регулирование цен, тарифов, процентов, налоговых ставок и льгот, штрафных санкций и т.д. Они не зависят от деятельности предприятия, но оказывают существенное влияние на величину прибыли;

❖ внутренние факторы, делятся на производственные и внепроизводственные. Производственные факторы характеризуют наличие и использование средств и предметов труда, трудовых и финансовых ресурсов, и в свою очередь, подразделяются на:

- интенсивные – воздействуют на процесс получения прибыли через «качественные изменения»: повышение производительности оборудования и его качества, использование прогрессивных видов материалов и совершенствование технологии их обработки, ускорение оборачиваемости оборотных средств, по-

вышение квалификации и производительности труда персонала, снижение трудоемкости и материалоемкости продукции, совершенствование организации труда, более эффективное использование финансовых ресурсов и т.д.;

- б) экстенсивные – воздействуют на процесс получения прибыли через количественные изменения: объема средств и предметов труда, финансовых ресурсов, времени работы оборудования, численности персонала, фонда рабочего времени и т.д.

Внепроизводственные факторы включают снабженческо-сбытовую и природоохранную деятельность, социальные условия труда и быта и т.д.

Кроме того, среди факторов, влияющих на прибыль, достаточно очевидно проявляется наличие производственной и финансовой составляющих. Производственная составляющая связана с возможностями изменять структуру себестоимости, объем и ассортимент выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Финансовый аспект связан как с внешними ценами, так и с источниками и характером использования финансовых средств предприятия.

Величина прибыли, получаемой предприятием, зависит от множества факторов. Основной из них – это соотношение доходов и расходов. Так как величина прибыли является расчетным показателем, то существует возможность ее регулирования. Эта возможность связана с особенностями учета в финансовых документах и показателях соответствующих доходов и расходов от основной производственной деятельности предприятия. Например, могут быть изменены:

- ❖ порядок отнесения на себестоимость реализованной продукции некоторых видов расходов;
- ❖ методы оценки производственных запасов;
- ❖ порядок учета процентов по кредитам банков;
- ❖ порядок амортизации основных средств и малоценных и быстроизнашивающихся предметов и т.д.

Получения большей прибыли можно достигнуть следующими способами:



- организационными: сокращение непроизводительных расходов сырья и материалов, совершенствование системы организации и управления производством и т.д.;
- техническими: техническая политика предприятия, определяющая степень механизации, автоматизация производства и т.д.;
- технологическими: соблюдение норм расходования материала, совершенствование технологии производства и т.д.

## **Тема 14. Рентабельность производственно-хозяйственной деятельности.**

*План:*

*14.1 Рентабельность производства. Норма рентабельности. Прибыль и доходность производства. Рентабельность и виды прибыли. Факторы, определяющие рентабельность. Рентабельность и виды затрат на производство. Способы измерения нормы рентабельности. Виды рентабельности: оценка доходности предприятия и продукции. Показатели рентабельности: рентабельность вложений в предприятие, рентабельность собственных средств, рентабельность продукции, рентабельность производственных фондов, рентабельность производства, рентабельность продаж.*

Для оценки уровня эффективности работы предприятия получаемый результат (валовой доход, прибыль) сопоставляют с затратами или используемыми ресурсами. Соизмерение прибыли с затратами означает рентабельность или, точнее, норму рентабельности.

В более широком понятии термин «рентабельность» означает прибыльность или доходность:

☞ производства и реализации отдельных видов и всей совокупности продукции (работ, услуг);

☞ предприятий и организаций как субъектов хозяйственной деятельности;

☞ отраслей экономики.

Рентабельность непосредственно связана с величиной прибыли, однако ее нельзя отождествлять с абсолютной суммой полученной прибыли – это относительный показатель, отражающий уровень доходности и измеряемый как коэффициент или в процентах.

Показатель рентабельности взаимосвязан со всеми показателями эффективности производства: с себестоимостью продукции, фондоемкостью, скоростью оборачиваемости оборотных средств и т.д. Выделяют рентабельность, рассчитанную на основе балансовой (общей) прибыли и на основе чистой прибыли:

1. На величину рентабельности, рассчитанной по балансовой прибыли, влияют:

- ❖ прирост прибыли за счет увеличения объема производства продукции, повышения удельного веса продукции с более высоким уровнем рентабельности, снижения себестоимости продукции, роста оптовых цен и т.д.;

- ❖ уровень использования основного капитала – его стоимость и качество использования. Прирост рентабельности достигается при списании лишнего оборудования, сокращении амортизационных отчислений, снижения среднегодовой стоимости основных средств и т.д.;

- ❖ уровень использования нормируемых оборотных средств – за счет снижения стоимости нормируемых оборотных средств, увеличения скорости их оборачиваемости и т.д.

2. На величину рентабельности, рассчитанной по чистой прибыли, влияют дополнительные факторы – величина налога на прибыль, порядок расчета налогооблагаемой базы и т.д.

Затраты, в свою очередь, так же могут быть рассмотрены в двух аспектах:

- ☞ как текущие издержки предприятия – себестоимость продукции (работ, услуг);

§ как авансированная стоимость (авансированный капитал) для обеспечения производственной, всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Поэтому на практике используется два варианта измерения нормы рентабельности: отношение прибыли к текущим затратам (издержкам организации) ( $R_1$ ) или к авансированным вложениям (основным производственным фондам, оборотным средствам) ( $R_2$ ):

$$R_1 = \frac{\Pi_{\text{вал(реал)}}}{Z_{\text{общ}}} \quad (14.1)$$

$$R_2 = \frac{\Pi_{\text{вал(реал)}}}{\Phi^*} \quad (14.2)$$

Для расчета уровня доходности все **показатели рентабельности могут быть объединены в две группы:**

1. Показатели, рассчитываемые для **оценки доходности предприятия в целом**. Методика их расчета основана на применении показателей прибыли предприятия в числителе и показателей реализованной продукции, себестоимости, величины акционерного капитала, вложенного капитала, заемного капитала – в знаменателе и т.д.:

§ рентабельность вложений в предприятие определяется по стоимости имущества, имеющегося в его распоряжении, которая определяется по бухгалтерскому балансу. Этот показатель характеризует уровень продаж на один рубль вложенных средств в предприятие;

§ рентабельность собственных средств определяется отношением чистой прибыли к его собственным средствам, определяемым по балансу и др.

2. Показатели, рассчитываемые для **оценки доходности продукции**, а так же используемых ресурсов производства и затрат. Методика их расчета базируется на применении показателей прибыли предприятия и показателей совокупных затрат:

себестоимости, основных фондов, оборотных средств, оплаты труда, численности работников и т.д.:

☞ рентабельность продукции – рассчитывается по всей реализованной продукции и по отдельным ее видам. По все продукции рентабельность определяется как отношение прибыли от реализации продукции к затратам на ее производство и реализацию или отношение прибыли от реализации товарной продукции к выручке от реализации продукции. Этот показатель рентабельности дает представление об эффективности текущих затрат предприятия и доходности реализуемой продукции. Рентабельность по отдельным видам продукции зависит от цены, по которой продукция реализуется потребителю и себестоимости по данному ее виду;

☞ рентабельность производственных фондов – отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и материальных оборотных средств. Этот показатель можно рассчитать и по чистой прибыли. Он отражает удельную прибыль, приходящуюся на 1 рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов;

☞ рентабельность производства:

$$R_{\Pi} = \frac{П_{вал}}{\Phi * + O_{ср}} \quad (14.3)$$

☞ рентабельность продаж:

$$R_{\Pi} = \frac{П_{реал}}{В} \quad (14.4)$$

и другие аналогичные показатели.

Анализ результативных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия позволяет установить причины изменения рентабельности в зависимости от изменения прибыли на единицу реализуемой продукции, объема реализации, среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормиру-

емых оборотных средств и т.д. и принять решение по улучшению показателей деятельности предприятия.

## **Задания для контроля**

### ***Вопросы для самоконтроля***

При изучении ПМ 02 Организация работы коллектива исполнителей большая роль отводится самостоятельной работе обучающихся в соответствии с предусмотренным учебным планом балансом времени. Она предусматривает:

- самостоятельное изучение той части теоретического материала, которая, как правило, не вызывает затруднений и не нуждается в дополнительных комментариях лектора;
- подготовку к семинарским и практическим работам;
- дополнительную проработку материала изученного на лекциях и семинарских занятиях.

Все предусмотренное настоящей программой: содержание тем, в том числе вопросы для самостоятельного изучения, включается в промежуточные и итоговый контроль результатов изучения дисциплины.

### **Тема 1. Предприятие в рыночной экономике.**

1. Объясните сущность организации, предприятия и фирмы.
2. Что такое коммерческая и некоммерческая организация?
3. Приведите определение экономики предприятия.
4. Охарактеризуйте признаки и функции предприятия.
5. Как определить месторасположение предприятия?
6. Какие факторы определяют месторасположение предприятия?
7. Перечислите принципы управления предприятием.
8. Какие подразделения предприятия Вы знаете?
9. Что такое организационная структура предприятия?
10. Охарактеризуйте линейную, дивизиональную и функциональную структуры предприятия.
11. Какие уровни управления предприятием Вы знаете?

12. Перечислите способы вмешательства государства в деятельность предприятия.

## **Тема 2. Производственная структура организации.**

1. Охарактеризуйте сущность производства.
2. Какова общая структура производства?
3. Что такое «Производственный процесс»?
4. Опишите виды производственных процессов: основные и вспомогательные.
5. Что такое «Операция» и «Производственная операция»?
6. Какие виды производственных операций Вы знаете?
7. Опишите производственный цикл на предприятии.
8. Что такое рабочее место?
9. Опишите основные виды рабочих мест.
10. Охарактеризуйте типы организации производства: единичное, серийное и массовое.
11. Опишите производственную структуру организации: подразделения, цехи, виды цехов.
12. Охарактеризуйте формы производственной структуры предприятия: предметная, подетальная, технологическая, территориальная.

## **Тема 3. Производственная мощность предприятия.**

1. Что такое производственная мощность предприятия?
2. Какие единицы измерения производственной мощности предприятия используют?
3. Перечислите и опишите факторы, определяющие производственную мощность.
4. Как производится расчет производственной мощности?
5. Как определяется фонд рабочего времени оборудования?

6. Что не принимается в расчет при определении производственной мощности?
7. Опишите особенности расчета производственной мощности цеха.
8. Как производится расчет производственной мощности цехов в зависимости от их пропускной способности и уровня использования производственных площадей?
9. Охарактеризуйте виды производственной мощности: входная, выходная, среднегодовая.
10. Как определяется мощность ведущих цехов?
11. Опишите понятие «узкого места» и определение степени использования производственной мощности.
12. Как определяется коэффициент сопряженности?
13. Как определяется баланс производственной мощности?
14. Как устанавливается резерв производственной мощности.

#### **Тема 4. Производственная программа.**

1. Охарактеризуйте сущность производственной программы предприятия.
2. Что является основой производственной программы?
3. Как формируется план объема продукции в стоимостном выражении?
4. Как определяется план объема продукции в натуральном выражении?
5. Охарактеризуйте стоимостные показатели производственной программы.
6. Как определяется объем товарной продукции?
7. Как определяется объем реализованной продукции?
8. Как определяется объем валовой продукции?
9. Как определяется объем валовой оборот?
10. Как определяется объем чистой продукции?
11. Как определяется объем условно-чистой продукции?
12. Опишите процесс планирование производственной программы.
13. Как планируется деятельность предприятия по чистой продукции?



14. Опишите процесс планирование дизайна продукции.
15. Перечислите особенности формирования ассортимента продукции.
16. Как планируются объемы производства?
17. Как взаимосвязана производственная программа с производственной мощностью?
18. Как анализируется выполнение плана производства:
19. Как оцениваются ритмичность и аритмичность производства:
20. Как осуществляется анализ портфеля заказов?
21. Опишите процесс разработки планов производства для структурных подразделений.
22. Как определяется эффективность производственной программы?

#### **Тема 5. Организация производства: сущность, формы, показатели:**

1. Что такое концентрация производства?
2. Опишите формы концентрации: специализация, укрупнение, кооперирование, комбинирование, развитие на основе диверсификации.
3. Какие факторы определяют концентрацию?
4. Приведите расчеты абсолютных показателей концентрации.
5. Приведите расчеты относительных показателей концентрации.
6. Что такое монополизация:
7. Как рассчитываются показатели монополизации?
8. Каково влияние отраслевых особенности предприятий на уровень концентрации?
9. Перечислите и объясните преимущества и недостатки крупных предприятий.
10. В чем заключается целесообразность развития малого предпринимательства?
11. Как проводится определение индекса Герфиндаля-Гиршмана?
12. Что такое диверсификация?

13. Каковы достоинства и недостатки диверсификации?
14. В чем заключается сущность специализации?
15. Перечислите формы специализации: предметная, поддетальная, стадийная, вспомогательных производств.
16. Что означает: «Стандартизация и унификация - это основа специализации»?
17. Как рассчитываются показатели специализации?
18. Охарактеризуйте сущность кооперирования.
19. Поясните формы кооперирования: предметная, поддетальная, технологическая.
20. Приведите расчет показателей кооперирования: основных и косвенных.
21. Как осуществляется расчет эффективности специализации?
22. Как осуществляется расчет эффективности кооперирования производства.
23. В чем заключается сущность комбинирования?
24. Охарактеризуйте признаки комбинирования.
25. Опишите формы комбинирования.
26. Приведите расчет показателей комбинирования.
27. В чем заключается сущность экономической эффективности комбинирования?
28. Как рассчитывается экономическая целесообразность комбинирования?

### **Тема 6. Основные фонды предприятия.**

1. Охарактеризуйте сущность фондов предприятия.
2. Приведите классификацию фондов предприятия.
3. Охарактеризуйте сущность производственных фондов предприятия
4. Опишите классификация основных фондов: здания, сооружения, передаточные хозяйства, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и

приспособления, производственный инвентарь и принадлежности, хозяйственный инвентарь и т.д.

5. Что не учитывается в составе основного капитала?
6. Что такое активные и пассивные основные фонды?
7. Как ведется учет основных фондов?
8. Опишите виды стоимостей основных фондов: первоначальная, восстановительная, остаточная, ликвидационная.
9. Что такое первоначальная стоимость, и как она рассчитывается?
10. Что такое восстановительная стоимость, и как она рассчитывается?
11. Что такое остаточная стоимость, и как она рассчитывается?
12. Что такое ликвидационная стоимость, и как она рассчитывается?
13. Опишите движение основных фондов в течение года и виды стоимостей.
14. Охарактеризуйте понятие износа основных фондов.
15. Как правильно учитывается движение основных производственных фондов?
16. В чем заключается сущность физического износа основных фондов?
17. Перечислите факторы, определяющие степень физического износа.
18. Как рассчитывается величина физического износа?
19. Что такое моральный износ основных фондов?
20. Что такое «Моральный износ первого вида»?
21. Что такое «Моральный износ второго вида»?
22. Как осуществляется расчет степеней морального износа первого и второго видов.
23. Приведите расчеты стоимостных показателей использования основных производственных фондов.
24. Приведите расчеты натуральных показателей использования основных производственных фондов по времени.
25. Приведите расчеты натуральных показателей использования основных производственных фондов по производительности.

26. Как устанавливаются экономически обоснованные сроки службы основных производственных фондов?

27. Опишите формы обновления основных фондов: поступление, выбытие и ремонт.

28. Охарактеризуйте виды ремонтов: текущий, средний капитальный; плановый и внеплановый.

29. Опишите способы улучшения использования основных фондов: экстенсивный, интенсивный, совершенствование структуры.

30. Что такое аренда основных средств?

### **Тема 7. Воспроизводство основных фондов и амортизационные отчисления.**

1. Охарактеризуйте понятие амортизации основных средств.

2. Охарактеризуйте понятие износа основных средств.

3. Что такое амортизационные отчисления?

4. Что такое норма амортизации?

5. Опишите равномерный метод начисления амортизации.

6. Как производится начисление амортизации по восстановительной стоимости?

7. Что такое прогрессивный метод начисления амортизации?

8. Опишите регрессивные методы начисления амортизации.

9. Как производится начисление амортизации с использованием метода уменьшающегося остатка?

10. Как производится начисление амортизации с использованием метода и суммы чисел.

### **Тема 8. Оборотные средства предприятия.**

1. Что такое оборотные средства предприятия?
2. В чем отличие основных и оборотных фондов предприятия?
3. Охарактеризуйте стадии движения оборотных средств: денежная, производственная, товарная.
4. Опишите классификации оборотных средств: по сфере обращения, по элементам, по охвату нормированием, по источникам финансирования.
5. Приведите расчет показателей использования оборотных средств: продолжительность одного оборота, коэффициент загрузки средств в обороте, коэффициент оборачиваемости.
6. Охарактеризуйте источники оборотных средств.
7. Как определить рациональное соотношение между различными источниками оборотных средств?
8. В чем заключается нормирование оборотных средств?
9. Что такое норма оборотных средств?
10. Что такое норматив оборотных средств?
11. Опишите методы нормирования оборотных средств: аналитический, коэффициентный, прямого счета.
12. Как осуществляется нормирование оборотных средств в производственных запасах: текущий запас, страховой, транспортный, технологический?
13. Как осуществляется нормирование вспомогательных материалов?
14. Как осуществляется нормирование запасных частей?
15. Как осуществляется нормирование незавершенного производства?
16. Как осуществляется нормирование готовой продукции?
17. Нормирование расходов будущих периодов.
18. Укажите недостатки действующей системы нормирования оборотных средств.
19. В чем заключается процесс управления оборотными средствами?
20. Опишите инструменты управления оборотными средствами.

21. Как производится оценка величины запасов оборотных средств: по средней себестоимости, ФИФО и ЛИФО.

22. Перечислите пути улучшения использования оборотных средств.

### **Тема 9. Материальные ресурсы предприятия.**

1. Что такое «Материальные ресурсы»:

2. Приведите классификации материальных ресурсов предприятия: в качестве предметов труда, по характеру участия в изготовлении продукции, по характеру и размерам затрат труда, происхождению, образованию, степени воспроизводимости и качественным признакам.

3. Приведите расчет обобщающих показателей использования материальных ресурсов.

4. Приведите расчет единичных показателей использования материальных ресурсов.

5. Как определяется норма расхода материала на единицу продукции?

6. Опишите процессы управления материальными ресурсами.

7. Охарактеризуйте инструменты рационального использования материальных ресурсов.

### **Тема 10. Трудовые ресурсы предприятия**

1. Что такое кадры (трудовые ресурсы) предприятия?

2. Опишите классификации кадров.

3. Что такое производственно-промышленный персонал?

4. Опишите структуру производственно-промышленного персонала.

5. Что такое непромышленный персонал?

6. Опишите структуру непромышленного персонала.

7. Что такое профессия?

8. Что такое специальность?

9. Приведите расчет показателей состояния кадров.

10. Как осуществляется расстановка рабочих?

11. Опишите системы разделения труда: технологическую, пооперационную, по функциям, по квалификации.
12. Что такое трудовой договор?
13. Что такое договор подряда?
14. Охарактеризуйте принципы организации труда.
15. Каковы критерии отбора и продвижения работников.
16. В чем заключается отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов?
17. Изучите количественные характеристики ресурсов: списочный и явочный составы, среднесписочная численность.
18. Рассмотрите возможности оценки состояния кадров на предприятии и качественной характеристики трудовых ресурсов.
19. Рассмотрите профессионально-квалификационную структуру кадров.
20. Опишите методы определения потребности предприятия в трудовых ресурсах.
21. Подробно опишите научные принципы организации труда.

### **Тема 11. Производительность труда.**

1. Что такое производительность труда?
2. Охарактеризуйте основные показатели производительности труда.
3. Что такое выработка?
4. Опишите виды выработки.
5. Какие методы определения выработки Вы знаете?
6. Что такое трудоемкость?
7. Каковы преимущества и недостатки трудоемкости по сравнению с другими показателями?
8. Какие виды трудоемкости Вы знаете?
9. Опишите резервы производительности труда.
10. Что такое внутрипроизводственные резервы?
11. Опишите способы повышения производительности труда на предприятии.

12. В чем заключается влияние производительности труда на уровень конкурентоспособности организации?
13. Что такое нормирование труда?
14. Опишите аналитический метод нормирования труда.
15. Охарактеризуйте хронометраж рабочего времени.
16. Опишите фотографию рабочего дня.
17. Опишите процесс установления норм рабочего времени.
18. Как на предприятии выявляются и используются резервы рабочего времени?
19. Какие объекты нормирования труда Вы знаете?
20. Изучите виды норм: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости.
21. Опишите понятие «Нормированное задание».
22. Охарактеризуйте структуру затрат рабочего времени.
23. Приведите все методы нормирования труда.

## **Тема 12. Оплата труда.**

1. Опишите сущность оплаты труда.
2. Что такое заработная плата?
3. Что такое ставка заработной платы?
4. Охарактеризуйте виды заработной платы: номинальная и реальная
5. Как индекс потребительских цен влияет на уровень реальной заработной платы?
6. Опишите состав фонда заработной платы.
7. Охарактеризуйте выплаты, не включаемые в себестоимость продукции.
8. Опишите формы оплаты труда: сдельную и повременную.
9. Охарактеризуйте условия применения сдельной оплаты труда.
10. Охарактеризуйте условия применения повременной оплаты труда.



11. Подробно опишите разновидности сдельной оплаты труда: прямая, сдельно-премиальная, косвенно-сдельная, аккордно-сдельная, сдельно-прогрессивная, подрядная.

12. Подробно опишите разновидности повременной оплаты труда: простая, повременно-премиальная.

13. Что такое тарифная система оплаты труда?

14. Что такое тарифная ставка?

15. Что такое тарифная сетка?

16. Что такое тарифно-квалификационный справочник?

17. Охарактеризуйте бестарифную систему оплаты труда.

18. Что такое контрактная система оплаты труда?

19. Опишите принципы организации эффективной системы оплаты труда.

20. Что такое минимальная заработная плата?

21. Какова роль государства в оплате труда.

22. Каковы способы определения плановой величины фонда оплаты труда?

23. Что такое коэффициент трудового участия?

24. Как рассчитывается заработная плата по бестарифной системе?

### **Тема 13. Издержки предприятия.**

Охарактеризуйте понятие издержек, себестоимости и затрат.

Опишите поэлементную классификацию издержек предприятия.

Опишите постатейную классификацию издержек предприятия.

Охарактеризуйте статьи калькуляции издержек предприятия.

Опишите классификацию издержек в зависимости от источника отнесения.

Опишите классификацию издержек по срокам расходования средств.

Опишите классификацию издержек по степени рациональности.

Опишите классификацию издержек по степени подконтрольности.

Опишите классификацию издержек по степени зависимости от объемов производства.

Опишите классификацию издержек по способу отнесения затрат на единицу продукции.

Охарактеризуйте взаимосвязь между стоимостью и себестоимостью продукции.

Рассмотрите виды себестоимостей организации: плановая, расчетная, отчетная.

Как проводится анализ себестоимости продукции?

Какие способы снижения себестоимости за счет повышения технического уровня Вы знаете?

Какие способы снижения себестоимости за счет совершенствования организации производства и труда Вы знаете?

Как осуществляется контроль за издержками?

Что такое место возникновения затрат?

Что такое центры затрат?

Что такое центры ответственности?

Как осуществляется снижение издержек на основе индексного метода?

#### **Тема 14. Выручка и доход предприятия.**

1. Охарактеризуйте понятие выручки.
2. Как рассчитывается выручка от реализации продукции (работ, услуг)?
3. Какие факторы определяют уровень выручки предприятия.
4. Что такое чистая продукция?
5. Что такое валовой доход?
6. Охарактеризуйте виды выручки: от реализации, прочей реализации, вне-реализационных операций.
7. Как определяется общая выручка?.
8. Что не входит в объем реализации?
9. Опишите методы определения выручки.
10. Что такое доход предприятия?
11. Чем доход отличается от выручки?

12. Какие поступления не включаются в состав выручки?

### **Тема 15. Прибыль предприятия**

1. Что такое прибыль?

2. Опишите виды прибыли: от реализации, валовая, налогооблагаемая, остающаяся в распоряжении предприятия, чистая, нераспределенная.

3. Какие направления расходования прибыли Вы знаете?

4. Что такое резервный фонд?

5. Что такое фонд накопления?

6. Что такое фонд потребления?

7. Какие факторы влияют на изменение прибыли?

8. Опишите процесс управления прибылью предприятия.

9. Что такое точка безубыточности?

10. Как определяется безубыточный объем производства?

11. Опишите функции прибыли.

12. Охарактеризуйте следующие виды прибыли: номинальная, минимальная, нормальная, максимальная, консолидированная, экономическая, бухгалтерская.

13. Опишите процесс формирования прибыли на предприятии.

14. Какие направления расходования прибыли Вы знаете?

### **Тема 16. Рентабельность производственно-хозяйственной деятельности.**

1. Что такое рентабельность производства?

2. Что такое норма рентабельности?

3. Какие факторы определяют рентабельность?

4. Какие способы измерения нормы рентабельности Вы знаете?

5. Какова взаимосвязь рентабельности с видами прибыли?

6. Какова взаимосвязь рентабельности и видов затрат на производство:

7. Охарактеризуйте рентабельность оценки доходности предприятия.

8. Охарактеризуйте рентабельность оценки продукции.

9. Как рассчитывается рентабельность вложений в предприятие?
10. Как рассчитывается рентабельность собственных средств?
11. Как рассчитывается рентабельность продукции?
12. Как рассчитывается рентабельность производственных фондов?
13. Как рассчитывается рентабельность производства?
14. Как рассчитывается рентабельность продаж?

### **Тесты для самоконтроля:**

1. Какие организации являются коммерческими:

- ❖ любые организации, получающие прибыль;
- ❖ любые организации, имеющие самостоятельный баланс;
- ❖ имеющие основной целью – получение прибыли;
- ❖ все организации.

2. Организационное единство, обособленное имущество, имущественная ответственность по всем обязательствам – это:

- ❖ признаки предприятия;
- ❖ функции предприятия;
- ❖ формы предприятия;
- ❖ факторы выбора месторасположения предприятия.

3. Изготовление продукции, послепродажное обслуживание, материально-техническое обеспечение производства – это:

- ❖ признаки предприятия;
- ❖ функции предприятия;
- ❖ формы предприятия;
- ❖ факторы выбора месторасположения предприятия.

4. Целенаправленное постадийное превращение исходного сырья и материалов в готовый, заданного свойства продукт, пригодный к потреблению или дальнейшей обработке - это:

- ❖ производственный процесс;

- ❖ процесс услуги;
- ❖ процесс потребления;
- ❖ процесс технологии.

5. Одновременное выполнение различных операций при изготовлении одного и того же изделия:

- ❖ непрерывность;
- ❖ параллельность;
- ❖ прямоточность;
- ❖ маршрут движения.

6. Закрепление за каждым цехом изготовления отдельных деталей или агрегатов машин – это форма производственной структуры:

- ❖ поддетальная;
- ❖ предметная;
- ❖ технологическая;
- ❖ территориальная.

7. Производственная мощность – это:

- ❖ выпускаемый годовой (суточный) объем продукции;
- ❖ максимально возможный объем выпуска продукции;
- ❖ средневозможный объем выпуска продукции;
- ❖ минимально возможный объем выпуска продукции.

8. Фонд рабочего времени, учитывающий затраты времени на ремонт, наладку и переналадку оборудования - это:

- ❖ календарный фонд времени;
- ❖ номинальный фонд времени;
- ❖ режимный фонд времени;
- ❖ эффективный фонд времени.

9. Коэффициент сопряженности должен стремиться:

- ❖ к максимуму;
- ❖ к минимуму;

❖ к единице;

❖ к нулю.

10. К стоимостным показателям производственной программы относятся:

❖ товарная продукция;

❖ готовая продукция;

❖ незавершенное производство;

❖ отгруженная продукция.

11. Равномерность выпуска продукции, установленной планом производства характеризует:

❖ коэффициент ритмичности;

❖ коэффициент аритмичности;

❖ коэффициент сопряженности;

❖ коэффициент использования мощности.

12. Применение показателя чистой продукции позволяет:

❖ исключить сбои в поставках;

❖ исключить повторный счет продукции;

❖ исключить вес упаковки из общего веса;

❖ исключить высокий уровень брака.

13. К формам общественной организации производства относят:

❖ рассредоточение;

❖ производство;

❖ специализацию;

❖ группировка.

14. Вертикальная, горизонтальная и смешанная – это формы::

❖ комбинирования;

❖ специализации;

❖ концентрации;

❖ кооперирования.

15. Размеры производства отдельных предприятий относят к показателям концентрации:

- ❖ абсолютным;
- ❖ относительным;
- ❖ универсальным;
- ❖ специализированным.

16. Основные фонды при зачислении их на баланс организации в результате приобретения или строительства оцениваются по стоимости:

- ❖ восстановительной;
- ❖ первоначальной;
- ❖ остаточной;
- ❖ смешанной.

17. Показатель фондоотдачи характеризует:

- ❖ размер товарной продукции на 1 рубль ОПФ;
- ❖ уровень технической оснащенности труда;
- ❖ удельные затраты ОПФ на 1 рубль продукции;
- ❖ количество оборотов оборотных средств.

18. Способ установления сроков службы ОПФ за счет сопоставления приведенных затрат на производство продукции с помощью нового и старого оборудования – это метод:

- ❖ графический;
- ❖ аналитический;
- ❖ Новожилова;
- ❖ текущих издержек.

19. Денежное выражение амортизации, соответствующее степени износа основных фондов, представляет собой:

- ❖ амортизационные отчисления;
- ❖ норму амортизации;
- ❖ амортизацию;

❖ износ.

20. Каждый год неизменная часть стоимости равными долями переносится на продукцию – это метод начисления амортизации:

- ❖ равномерный;
- ❖ прогрессивный;
- ❖ регрессивный;
- ❖ ускоренный.

В состав оборотных производственных фондов входят вещественные элементы:

- ❖ производственные запасы, расходы будущих периодов;
- ❖ станки, агрегаты, приспособления, тара, стеллажи;
- ❖ готовая продукция, денежные средства;
- ❖ прибыль предприятия, задолженность поставщикам.

22. Какая из составляющих нормы запаса в днях используется при нормировании оборотных средств, находящихся в производственных запасах:

- ❖ текущий запас;
- ❖ время подготовки партии к отгрузки;
- ❖ время на упаковку продукции;
- ❖ запасы будущих периодов.

23. Что произойдет с коэффициентом оборотных средств, если объем реализации и средние остатки оборотных средств вырастут на одну и ту же величину, например, на 10 %:

- ❖ уменьшится на 10 %;
- ❖ увеличится на 10 %;
- ❖ не изменится;
- ❖ увеличится на 20 %.

24. Материалоемкость продукции характеризует:

- ❖ технический уровень производства;
- ❖ экономное использование материалов;



- ❖ общий вес материалов на изготовление изделия;
- ❖ норма расхода материалов на изготовление изделия.

25. В отраслях легкой, пищевой промышленности используется коэффициент:

- ❖ выхода продукции;
- ❖ использования материала;
- ❖ раскроя;
- ❖ расходный.

26. Совокупность работников различных профессионально квалификационных групп, занятых на предприятии, и входящих в ее списочный состав - это:

- ❖ трудовые ресурсы предприятия;
- ❖ среднесписочная численность;
- ❖ списочная численность;
- ❖ явочная численность.

27. Работники, занятые инженерно-техническими, бухгалтерскими, экономическими, юридическими и аналогичными видами деятельности - это:

- ❖ вспомогательные рабочие;
- ❖ руководители;
- ❖ служащие;
- ❖ специалисты.

28. Соответствие способностей, физических и психических качеств работника той или иной профессии - это:

- ❖ профессиональная пригодность;
- ❖ профессия;
- ❖ специальность;
- ❖ уровень квалификации.

29. Какие из перечисленных действий относятся к методу нормирования труда – хронометражу:

- ❖ нормирование оперативного времени;
- ❖ замеры подготовительно-заключительного рабочего времени;

- ❖ замер затрат времени за весь рабочий день;
- ❖ изучение затрат времени.

30. Необходимый ассортимент и объем работ, который должен быть выполнен одним работником или бригадой за данный отрезок времени - это:

- ❖ норма управляемости;
- ❖ нормированное задание;
- ❖ норма выработки;
- ❖ норма обслуживания.

31. В состав фонда заработной платы включают:

- ❖ оплату за отработанное и неотработанное время;
- ❖ поощрительные выплаты и выплаты за питание и жилье;
- ❖ оплату за отработанное и неотработанное время, поощрительные выплаты и прочие;

32. Поддержание способности работающего к производительному труду и воспроизводству рабочей силы – это смысл:

- ❖ фонд оплаты труда;
- ❖ заработной платы;
- ❖ системы оплаты труда;
- ❖ ММРОТ.

33. Средства на оплату труда выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения при форме оплаты труда:

- ❖ сдельной;
- ❖ аккордно-сдельной;
- ❖ сдельно-прогрессивной;
- ❖ прямой сдельной.

34. Денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления организацией своей деятельности - это:

- ❖ затраты;
- ❖ издержки;

- ❖ расходы;
- ❖ себестоимость.

35. Объединение издержек в однородные группы по определенным признакам

- это:

- ❖ структура издержек;
- ❖ классификация издержек;
- ❖ классификация по элементам;
- ❖ классификация по статьям.

36. Структурные подразделения предприятия, осуществляющие производственный процесс и его обслуживание - это:

- ❖ производственные центры;
- ❖ центры ответственности;
- ❖ центры затрат;
- ❖ места возникновения затрат

37. Объем реализованной продукции (оказанных услуг) в денежном выражении - это:

- ❖ доход;
- ❖ выручка от реализации;
- ❖ валовая выручка;
- ❖ общая выручка.

38. В объем реализации не включается:

- ❖ доход от сдачи имущества в аренду;
- ❖ доход от совместной деятельности;
- ❖ доход от реализации неосновной продукции;
- ❖ стоимость продукции, не отгруженной в отчетном периоде покупателям.

39. Резервный фонд предназначен для покрытия:

- ❖ непредвиденных потерь;
- ❖ штрафов, пеней, сверхнормативных расходов;
- ❖ социальных нужд;

❖ затрат на приобретение основных фондов.

40. Разность между выручкой и суммой явных и неявных издержек – это:

❖ нормальная прибыль;

❖ консолидированная прибыль;

❖ бухгалтерская прибыль;

❖ экономическая прибыль.

41. В общее понятие «рентабельность» входит:

❖ получаемая организацией прибыль;

❖ соизмерение прибыли с затратами;

❖ отношение прибыли к стоимости оборотных средств;

❖ балансовая прибыль на 1 рубль реализованной продукции.

42. Рентабельность собственных средств определяется отношением:

❖ балансовой прибыли к объему реализованной продукции;

❖ чистой прибыли к его собственным средствам;

❖ балансовой прибыли к средней стоимости имущества;

❖ балансовой прибыли к стоимости ОПФ.

### **Ключ к тесту**

1. в

2. а

3. б

4. а

5. б

6. а

7. б

8. г

9. в

10. а

11. а

12. б

13. в

14. а

15. а

16. б

17. а

- 18. В
- 19. а
- 20. а
- 21. а
- 22. а
- 23. В
- 24. В
- 25. а
- 26. а
- 27. Г
- 28. а
- 29. а
- 30. б
- 31. В
- 32. Г
- 33. б
- 34. б
- 35. б
- 36. Г
- 37. б
- 38. Г
- 39. а
- 40. Г
- 41. б
- 42. б

## **Экзаменационные вопросы (вопросы для зачета)**

1. Какие организации называются коммерческими?
2. Как называется юридическое лицо, для которого извлечение прибыли не является целью деятельности?
3. Какой термин используется для определения любой компании?
4. К чему относятся: организационное единство, обособленное имущество, имущественная ответственность по всем обязательствам?
5. К чему относятся: изготовление продукции, послепродажное обслуживание, материально-техническое обеспечение производств?
6. К чему относятся: фискальная политика, финансово-кредитная политика и научно-техническая политика?
7. Что представляют собой: транспортные затраты, затраты на доставку рабочей силы и бытовые расходы?
8. Что представляют собой: экономичность, финансовая устойчивость и получение прибыли?
9. Как называется система логически взаимосвязанных подразделений, отражающая внутреннее строение предприятия?
10. Как называется определенный уровень решений и ответственности за них, полномочий, контроля и координационных действий?
11. К чему относится хозяйственная самостоятельность предприятия?
12. Как называется совокупность экономических процессов, протекающих на предприятии и охватывающих: факторы производства, непроемственные факторы, фонды обращения, готовую продукцию, и т.д.?
13. Каким термином обозначается процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества?
14. Что представляет собой целенаправленное поэтапное превращение исходного сырья и материалов в готовый, заданного свойства продукт, пригодный к потреблению или дальнейшей обработке?

15. Каким термином обозначается элементарное действие (работа), направленное на преобразование предмета труда и получение заданного результата?

16. Каким термином обозначается движение предметов труда в соответствии с ходом производственного процесса с целью нахождения кратчайшего пути к рабочим местам?

17. Как называется одновременное выполнение различных операций при изготовлении одного и того же изделия?

18. Каким термином обозначается зона нахождения работающего и приложения его труда?

19. Как называется одновременное изготовление сериями широкой номенклатуры однородной продукции в течение продолжительного времени?

20. К какому типу организации производства относится штучный выпуск изделий разнообразной и непостоянной номенклатуры ограниченного потребления?

21. К какому типу организации производства относится непрерывное и относительно длинное изготовление ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах?

22. Как называются производственные подразделения предприятия прямо или косвенно участвующие в процессе производства, а так же связи между ними?

23. Приведите примеры подразделений по обслуживанию работников предприятия.

24. К какой форме производственной структуры относят закрепление за каждым цехом изготовления отдельных деталей или агрегатов машин?

25. На какие виды подразделяются производственные процессы на предприятии?

26. Что состоит из множества технологических процедур, которые совершаются при изготовлении готового изделия?

27. При выполнении каких операций рабочий наблюдает за исправностью оборудования и показаниями прибора и вносит корректировку в режим работы с правилами и стандартами?

28. Приведите определение понятия «Производственная мощность».

29. При каком процессе производства фонд времени работы оборудования рассчитывается исходя из полного календарного времени работы оборудования за вычетом часов, отведенных в плане на ремонт?

30. При каком процессе производства фонд времени работы оборудования рассчитывается путем умножения числа рабочих дней в году на количество работы в сутки, исключая время, отведенное на ремонт?

31. Как называется фонд рабочего времени, учитывающий затраты времени на ремонт, наладку и переналадку оборудования?

32. Как называется фонд рабочего времени, учитывающий число нерабочих дней?

33. Как учитываются простои оборудования, вызванные недостатками рабочей силы, сырья, ликвидацией брака продукции при расчете производственной мощности?

34. Перечислите и охарактеризуйте виды производственной мощности.

35. Как определяется производственная мощность предприятия?

36. Как рассчитывается и к какой величине должен стремиться коэффициент сопряженности?

37. Приведите определение «узкого места».

38. В каких единицах может выражаться производственная мощность может выражаться?

39. В чем состоит особенность расчета производственной мощности литейных, формовочных, сборных и др. цехов?

40. Как учитывается при расчете производственной мощности резервное оборудование и оборудование во вспомогательных цехах и в ведении технических служб предприятия?

41. Перечислите и охарактеризуйте стоимостные показатели производственной программы.

42. Что такое производственная программа?



43. Что является основой для определения в плане объема продукции в стоимостном выражении?
44. Что такое чистая продукция?
45. Что такое коэффициент ритмичности?
46. Как разрабатывают планы производства и оценивают свою готовность структурные подразделения?
47. Как рассчитывается коэффициент аритмичности?
48. Как оценивается выполнение плана по номенклатуре?
49. К чему приводит снижение производственной мощности относительно плановых объемов производства и продаж?
50. Что позволяет показатель чистой продукции?
51. Перечислите и охарактеризуйте формы общественной организации производства.
52. Какая форма концентрации называется технологической::
53. Что такое «концентрация»?
54. Объясните, почему концентрация способствует развитию монополизма?
55. Перечислите и охарактеризуйте формы комбинирования.
56. Что такое «комбинирование»?
57. Перечислите и охарактеризуйте формы специализации.
58. Что такое «специализация»?
59. Какие показатели используются при определении экономической эффективности специализации?
60. Перечислите и охарактеризуйте формы кооперирования производства.
61. Что такое «кооперирование»?
62. Охарактеризуйте понятие «предприятие-комбинат».
63. Перечислите абсолютные и относительные показатели концентрации.
64. Охарактеризуйте преимущества крупных предприятий.
65. Как определяется размер предприятия в каждой отрасли?

66. В чем специфика определения размера предприятия в добывающей промышленности.

67. Опишите состав основных производственных фондов предприятия.

68. Что такое активная часть ОПФ?

69. Перечислите виды стоимостей ОПФ.

70. Какие показатели характеризуют уровень использования основных производственных фондов?

71. Какие показатели характеризуют экстенсивное использование основных производственных фондов?

72. Какие показатели характеризуют интенсивное использование оборудования?

73. Что характеризует показатель фондоотдачи?

74. Что представляет собой моральный износ второго вида?

75. Что является причиной морального износа?

76. Перечислите и охарактеризуйте формы обновления основных производственных фондов.

77. Опишите способы установления сроков службы ОПФ.

78. Что такое «фонды предприятия»?

79. Что такое «основные фонды»?

80. Что такое «основные производственные фонды»?

81. Что такое «основные непроизводственные фонды»?

82. Что относится к статье «машины и оборудование»?

83. Что такое «ликвидационная стоимость»?

84. Какие методы используют для оценки степени физического износа?

85. Что такое «амортизация основных фондов»?

86. Что такое «амортизационные отчисления»?

87. Что такое «норма амортизации»?

88. Охарактеризуйте метод равномерной амортизации.

89. Каковы недостатки метода амортизации «уменьшающегося остатка»?

90. В чем сущность прогрессивного метода амортизации?
91. Насколько может быть увеличена норма амортизации при использовании ускоренной?
92. Какие модификации равномерного метода амортизации Вы знаете?
93. Какой метод амортизации позволяет учесть моральный износ?
94. Что такое «оборотные средства»?
95. Охарактеризуйте состав оборотных производственных фондов.
96. Что такое фонды обращения?
97. Что входит в состав оборотных средств предприятия?
98. Что характеризует коэффициент оборачиваемости оборотных средств?
99. Какие показатели характеризуют эффективность использования оборотных средств?
100. Опишите источники формирования оборотных средств.
101. Что такое «период оборота оборотных средств» и что он характеризует?
102. Какие показатели используют для нормирования оборотных средств?
103. Опишите виды запасов оборотных средств.
104. Что относится к нормируемым оборотным средствам?
105. Что относится к норме оборотных средств?
106. Что произойдет с коэффициентом оборотных средств, если объем реализации и средние остатки оборотных средств вырастут на одну и ту же величину, например, на 10 %?
107. Для чего необходим текущий запас?
108. Что такое «расходы будущих периодов»?
109. Что такое «средства в расчетах»?
110. Что представляет собой структура оборотных фондов?
111. Охарактеризуйте понятие «материалоемкость продукции».
112. Что такое «материальные ресурсы»?
113. Приведите определение сырья.
114. Приведите определение вторичного сырья.

115. Что такое «удельная материалоемкость»?
116. Где используется коэффициент выхода продукции?
117. Где используется коэффициент использования материала?
118. Что такое рациональное использование материальных ресурсов?
119. Что такое «трудовые ресурсы предприятия»?
120. Охарактеризуйте промышленно-производственный персонал.
121. Кто такие «специалисты»?
122. Кто такие «служащие»?
123. Приведите примеры категорий работников, относящихся к промышленно-производственному персоналу.
124. Приведите примеры категорий работников, относящихся к вспомогательным рабочим.
125. Приведите примеры категорий основных рабочих.
126. Что такое «списочный состав»?
127. Что такое «профессия»?
128. Что такое «специальность»?
129. Что такое «уровень квалификации»?
130. Что такое «профессиональная пригодность»?
131. Охарактеризуйте виды систем разделения труда.
132. Что такое «трудовой договор»?
133. Перечислите основные критерии отбора и продвижения сотрудников.
134. Что включает в себя понятие «производительность труда»?
135. Какие показатели характеризуют уровень производственного труда?
136. Опишите метод нормирования труда – хронометраж.
137. Опишите метод нормирования труда – фотографию рабочего дня.
138. Что такое «трудоемкость»?
139. Что такое «нормирование труда»?
140. Что такое «норма обслуживания»?
141. Что такое «нормированное задание»?

142. Что является основой правильной организации труда и заработной платы?
143. Как осуществляется учет выработки на предприятиях, выпускающих разнородную продукцию?
144. Что такое «сдельная оплата труда»?
145. Что такое «повременная оплата труда»?
146. Какие элементы включает тарифная система оплаты труда рабочих?
147. Какие выплаты входят в состав фонда заработной платы?
148. Приведите определение заработной платы.
149. Какие выплаты из фонда оплаты труда не включаются в себестоимость продукции (работ, услуг)?
150. Приведите определение системы оплаты труда.
151. Каков экономический смысл ММРОТ?
152. Приведите определение ММРОТ.
153. Приведите определение формы заработной платы.
154. Перечислите условия сдельной формы оплаты труда.
155. В чем заключается «аккордно-сдельная» форма оплаты труда?
156. Какая форма оплаты труда является преобладающей на сегодняшний день и почему?
157. Приведите определение издержек.
158. Каково назначение классификации по калькуляционным статьям расходов?
159. Опишите группировку затрат по экономическим элементам.
160. Опишите группировку затрат по статьям калькуляции.
161. Что такое «косвенные затраты»?
162. Опишите цеховую себестоимость продукции.
163. Опишите производственную себестоимость продукции.
164. Опишите полную себестоимость продукции.
165. Объясните экономический смысл деления расходов на постоянные и переменные.

166. Что такое «внепроизводственные расходы»?

167. Относится ли оплата услуг других организаций производственного характера на себестоимость продукции?

168. В чем заключается разница между производственной себестоимостью и материальными затратами в целом?

169. Приведите определение себестоимости.

170. Опишите процесс расчета суммы всех расходов.

171. Приведите определение классификации издержек.

172. Приведите определение комплексных затрат.

173. В чем заключается разница между стоимостью и себестоимостью?

174. Какие статьи анализируются в первую очередь при анализе себестоимости и почему?

175. Опишите процесс повышения технического уровня.

176. Приведите определение мест возникновения затрат.

177. Приведите определение центров затрат.

178. Приведите определение центров ответственности.

179. Приведите определение выручки.

180. Приведите определение выручки.

181. Приведите определение выручки от реализации.

182. Приведите определение выручки от внереализационных операций.

183. Что включается и не включается в объем реализации?

184. Что представляет собой разница между выручкой и материальными затратами на производство и реализацию продукции, кроме заработной платы?

185. Как определяется выручка от реализации продукции, работ, услуг для составления финансовой отчетности?

186. Как предприятие выбирает методику определения выручки для целей налогообложения?

187. Приведите определение прибыли.

188. Охарактеризуйте виды прибыли.

189. Для чего предназначен резервный фонд?
190. Приведите определение понятия «резервный фонд».
191. Приведите определение фонда накопления.
192. Приведите определение точки безубыточности.
193. Приведите определение фонда потребления.
194. Что такое «экономическая прибыль»?
195. Что такое «нормальная прибыль».
196. Охарактеризуйте понятие «рентабельность».
197. Как определяется рентабельность продукции?
198. Как определяется рентабельность производственных фондов?
199. Как определяется рентабельность собственных средств?
200. Как рассчитываются затраты при оценке рентабельности?

## Глоссарий

### А

Активная часть основных фондов - элементы основных фондов (машины и оборудование), которые принимают непосредственное участие в производственном процессе.

Амортизационные отчисления - денежное выражение амортизации, соответствующее степени износа основных фондов.

Амортизационный фонд – финансовые средства, выделяемые специальным назначением для сохранения и возобновления основных фондов организации.

Амортизация – перенесение по частям стоимости основных фондов на выпускаемую продукцию с целью накопления денежных средств для восстановления изношенной части основных фондов.

Анализ хозяйственной деятельности – комплексное изучение хозяйственной деятельности промышленного предприятия, направленное на получение объективных оценок, определение тенденции развития, выявления резервов повышения эффективности промышленного производства.

Аренда – временная передача владельцем имущественного объекта юридического права на использование орудий труда и других элементов основных производственных фондов другому субъекту – арендатору.

Ассортимент – совокупность разновидностей одноименной продукции, различающихся по технико-экономическим показателям.

### Б

База – реальные экономические данные, используемые в качестве основы для сравнения за определенное время.

Банкротство – отказ или невозможность организации платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия денежных средств.



Безработица – социально-экономическое явление, при котором часть трудоспособного, желающего работать населения не может найти работу, становясь резервной армией труда.

Бизнес - экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги.

Бизнес-план – программа деятельности организации, план конкретных мер по достижению конкретных целей ее деятельности, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов.

Бестарифная система оплаты труда – система оплаты труда, при которой заработная плата всех работников организации представляет собой долю работника в фонде оплаты труда всей организации или ее подразделения.

## ***В***

Валовая продукция - весь объем работ, намеченный к выполнению в данном плановом периоде.

Ведущий - цех, участок, агрегат, которые выполняют основные и наиболее массовые операции по изготовлению продукции, и в которых сосредоточена преобладающая часть оборудования. При наличии в организации нескольких ведущих цехов, участков, агрегатов или групп оборудования, составляющих отдельные стадии технологической цепи, производственная мощность организации определяется по тем из них, которые выполняют больший по трудоемкости объем работ.

Величина спроса – количество конкретной продукции, объем которой может быть приобретен покупателем по установленной или договорной цене.

Внутрипроизводственные резервы – резервы промышленных предприятий, которые обусловлены разработкой мероприятий по улучшению использования активной части основных производственных фондов и трудовых ресурсов, улучшению организации производства и труда, сокращению потерь рабочего времени и т.д.

Возвратные отходы – остатки сырья, материалов, энергоносителей, образующихся в процессе производства продукции, утратившие полностью или частично потребительную стоимость исходного продукта, и в силу этого используемые с повышенными затратами или используемые не по прямому назначению;

Восстановительная стоимость – стоимость данного элемента основных фондов в условиях сегодняшнего дня; она используется для устранения искажающего влияния ценового фактора путем переоценки действующих основных фондов с учетом их физического и морального износа.

Время оборота капитала – период, в течение которого денежный капитал проходит все стадии оборота: товарную, производительную и денежную.

Выручка от реализации продукции – сумма денежных средств, полученных организацией за произведенную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги.

Г

Готовая продукция – продукция, предназначенная для реализации, является результатом производственного потребления оборотных средств.

Д

Денежные средства – свободная денежная наличность на расчетном и других счетах и в кассе организации.

Диверсификация - одновременное развитие не исключających друг друга видов производств, расширение номенклатуры и ассортимента производимой продукции в рамках одной организации.

Договор подряда - договор, предполагающий выполнение работы по заданию организации за обусловленную в договоре цену, а оплата производится по конечному результату вне зависимости от количества и качества затраченного труда.

Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью.

Доход организации – разница между выручкой от реализации продукции, работ, услуг в действующих ценах и материальными затратами на производство и реализацию продукции, кроме заработной платы.

## ***Е***

Емкость рынка – совокупный платежеспособный спрос покупателей.

## ***Ж***

Жизненный цикл изделия – период от зарождения технической идеи и ее материализации до снятия с производства.

## ***З***

Задел – запас заготовок, полуфабрикатов, деталей и сборочных единиц, обеспечивающий бесперебойную работу всех производственных подразделений промышленного предприятия.

Заказ – документ, отражающий все основные параметры для изготовления изделия и условия поставки заказанной продукции.

Заработная плата – цена (вознаграждение), выплачиваемая за использование труда. Это выраженная в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, и поступает в их личное потребление.

## ***И***

Издержки – денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления организацией своей деятельности.

Износ – сумма начисленных амортизационных отчислений на реновацию за весь период эксплуатации основного средства.

Имидж – репутация или представление о характере того или иного объекта.

Инвестиции – долгосрочные вложения средств как внутри страны, так и за рубежом в целях создания новых и модернизации действующих организаций, освоения новейших технологий и техники, увеличения производства и получения прибыли.

Инфраструктура – комплекс отраслей хозяйства, обслуживающих промышленное (или другое) производство, а так же население. Включает транспорт, связь,

торговлю, материально-техническое обеспечение, науку, образование, здравоохранение.

## **К**

Кадры (трудовые ресурсы) организации – совокупность работников различных профессионально квалификационных групп, занятых в организации и, и входящих в ее списочный состав.

Капитальные вложения - затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленные на восстановление и прирост основных фондов.

Качество продукции – совокупность полезных потребительских свойств продукта труда, определяющих его способность удовлетворять определенные потребности человека и общества.

Коммерческая тайна – не являющиеся государственными секретами сведения, связанные с производством, технологической информацией, управлением финансами и другой деятельностью организации, разглашение которых может нанести ущерб ее интересам.

Комбинирование - форма обобществления производства, заключающееся в технологическом сочетании взаимосвязанных разнородных производств одной или различных отраслей промышленности в рамках одного предприятия - комбината.

Конкурентоспособность - способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночной отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

Контракт - трудовой договор

Концентрация – сосредоточение производства на крупных предприятиях в рамках каждой отрасли и в более широких границах, включающих производственные предприятия других отраслей.

Конъюнктура – условия, которые складываются на определенном товарном рынке в конкретных экономических ситуациях и обуславливают конечный результат коммерческой деятельности на рынке.

Косвенные затраты – расходы, прямо не относящиеся к выпуску определенного вида продукции.

Кооперирование – длительные производственные отношения между предприятиями, выпускающими какую-то конечную сложную продукцию.

## **Л**

Ликвидационная стоимость - это стоимость реализации демонтированной техники.

Лицензия – специальное разрешение юридическому лицу, уполномоченных на то государственных органов осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции, включая внешнеторговые (экспортные и импортные).

## **М**

Материалоемкость продукции – затраты материальных ресурсов на производство единицы продукции.

Местоположение (организации) - место, на котором находятся ее помещения (административные здания, производственные цеха, склады, магазины, филиалы и т.д.).

Моральный износ второго вида – это сокращение продолжительности действия наличных машин, оборудования, обусловленное не уменьшением их производительности или мощности, а тем, что дальнейшая их эксплуатация по сравнению с новыми машинами приводит к большим издержкам производства.

Моральный износ первого вида – потеря части стоимости машин без соответствующего физического износа в результате удешевления изготовления этих машин в новых условиях.

## **Н**

Накладные расходы – расходы на хозяйственное обслуживание производства и управления организацией, являющиеся дополнительными к основным затратам и наряду с ними включаемые в издержки производства.

Налог – обязательный платеж, поступающий в бюджет от физических и юридических лиц.

Научно-технический потенциал – обобщенная характеристика уровня развития науки, инженерного дела, техники в стране, возможностей и ресурсов, которыми располагает общество для решения научно-технических проблем.

Научно-техническая подготовка производства – комплекс нормативно-технических мероприятий, регламентирующих конструкторскую, технологическую подготовку производства и систему поставки продукции на производство.

Незавершенное производство - предметы труда, вступившие в производственный процесс: материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе сборки или обработки, а так же полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством в одних цехах предприятия и подлежащие дальнейшей обработке в других цехах того же предприятия.

Норма амортизации – установленный процент погашения стоимости основных фондов, определяющий сумму ежегодных амортизационных отчислений.

Норма времени – затраты времени на единицу продукции или работы на одно изделие или операцию, производимые одним рабочим или группой работников соответствующей численности и квалификации при определенных организационно-технических условиях.

Норма оборотных средств - характеризует минимальные запасы товарно-материальных ценностей в организации и рассчитывается в днях запаса, нормах запаса деталей, рублях на расчетную единицу и т.д.

Нормирование оборотных средств - процесс разработки экономически обоснованных величин оборотных средств, необходимых для организации нормальной работы организации.

Нормирование труда – определение максимально допустимого количества времени для выполнения конкретной работы или операции в условиях данного производства (минимально допустимого количества продукции, изготавливаемой в единицу времени: час, смену).

## **О**

Оборачиваемость оборотных средств – число оборотов, совершенных оборотными средствами за отчетный период, представляющее отношение себестоимости реализованной продукции к среднему остатку или нормативу оборотных средств.

Оборотные производственные фонды – предметы труда, которые участвуют лишь в одном производственном цикле, теряют при этом свою первоначальную форму и полностью переносят свою стоимость на стоимость новой готовой продукции.

Оборотные средства – совокупность денежных средств организации, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств.

Общая структура производства – комплекс производственных подразделений, организаций по управлению производством, обслуживанию работников, их количество, величина взаимосвязи и соотношения между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности.

Операция – элементарное действие (работа), направленное на преобразование предмета труда и получение заданного результата.

Организационная структура организации - система логически взаимосвязанных подразделений, отражающая внутреннее строение организации.

Организация – организация бизнеса или любая другая, которая использует систему счетов и подготавливает финансовые отчеты. Это понятие обобщает как ориентированные, так и не ориентированные на получение прибыли организации.

Основные непроизводственные фонды - это объекты бытового и культурного назначения, медицинские учреждения и др.

Основные производственные фонды - непосредственно участвуют в производственном процессе (машины, оборудование, станки, и др.) или создают условия для производственного процесса (производственные здания, трубопроводы и др.).

Основные фонды – часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного времени свою натуральную форму, переносит по частям стоимость на продукцию и возмещается только после проведения нескольких производственных циклов.

Остаточная стоимость - первоначальная стоимость основных фондов за вычетом износа, сумма которого определяется по величине амортизационных отчислений за весь прошедший период службы данного объекта основных фондов.

## II

Пассивная часть основных фондов – элементы основных фондов (производственные здания и сооружения) обеспечивают нормальное функционирование производственного процесса.

Первоначальная (балансовая) стоимость - цена приобретения данного вида основных фондов, включая транспортные расходы на доставку, стоимость монтажа, наладки и т.д., которая выражается в ценах, действовавших в момент приобретения данного объекта, и на основании ее величины в организации происходит регистрация элементов основных фондов, и учет их на балансе.

Подряд – договор, по которому одна сторона (подрядчик) обязуется на свой риск выполнять конкретную работу по заданию другой стороны (заказчика).

Показатель - обобщенный количественный параметр социально-экономических явлений и процессов в единстве с их качественными характеристиками.

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, создаваемый предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ, оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Прибыль – обобщающий показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности, определяется как разница между выручкой от реализации в действующих ценах без НДС и акцизов и затрат на производство и реализацию продукции.

Повременная оплата труда – оплата за фактически отработанное время с учетом тарифной ставки работника.



Производительность труда – количество продукции, производимой в единицу рабочего времени.

Производственная мощность – это максимально возможный годовой (суточный) объем выпуска продукции при заданной номенклатуре и ассортименте при полном использовании производственного оборудования и площадей с учетом применения передовой технологии, улучшения организации производства и обеспечения качества продукции.

Производственная операция – отдельная часть производственного процесса, которая обычно выполняется на одном рабочем месте без переналадки оборудования и совершается с помощью одних и тех же орудий труда.

Производственная программа - план производства продукции, определяемый показателями: наиболее важными видами продукции в натуральном выражении с указанием «в том числе продукция для экспорта», темпами роста производства товарной (валовой) продукции, показателями качества и т.д.

Производственная структура – производственные подразделения организации – цехи, участки, обслуживающие хозяйства и службы, прямо или косвенно участвующие в процессе производства, а так же связи между ними.

Производственный процесс – целенаправленное постадийное превращение исходного сырья и материалов в готовый, заданного свойства продукт, пригодный к потреблению или дальнейшей обработке.

Производственный цикл – законченный круг производственных операций при изготовлении изделия.

Производственные запасы – предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс: сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, горючее, покупные полуфабрикаты и комплектующие, тара и тарные материалы, запасные части для текущего ремонта основных фондов и т.д.

Производство – процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества.

Профессиональная пригодность работника - соответствие его способностей, физических и психических качеств той или иной профессии.

Профессия - особый вид трудовой деятельности, требующий специальных теоретических знаний и практических навыков.

## **Р**

Рабочее место – зона нахождения работающего и приложения его труда. Оно определяется на основе технических и эргономических нормативов и оснащается техническими и прочими средствами, необходимыми для исполнения работником поставленной перед ними конкретной задачи.

Расходы будущих периодов – невещественные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новой продукции, которые производятся в данном периоде (квартал, год), но относятся на продукцию будущего периода (затраты на конструирование и разработку технологии новых видов изделий и т.д.).

Реализуемая продукция - стоимость предназначенных к поставке и подлежащих к оплате в плановом периоде: готовых изделий; полуфабрикатов собственного производства; работ промышленного характера, предназначенных к реализации на сторону (включая капитальный ремонт своего оборудования и транспортных средств, выполняемый силами промышленно- производственного персонала), а также реализация продукции и выполнение работ для своего капитального строительства и других непромышленных хозяйств, находящихся на балансе организации.

Резервный фонд - фонд, предназначенный для покрытия непредвиденных потерь, вызванных, стихийными бедствиями, балансовыми убытками и т.д.

Резервы производительности труда - потенциальные возможности дальнейшего обеспечения роста эффективности промышленного производства.

Реконструкция – процесс коренного переустройства действующего производства на базе технического и организационного совершенствования комплексного обновления и модернизации основных фондов.

Ремонт – поддержание элементов основных фондов в работоспособном состоянии путем замены физически изношенной техники или восстановления вышедших из строя деталей, узлов, помещений и т.д.

Реновация – процесс обновления основного капитала, выбывшего в результате физического или морального износа.

Рентабельность – один из основных стоимостных качественных показателей эффективности производства в организации, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции.

Рынок - саморегулируемая, основанная на экономической свободе система обмена, купли-продажи между продавцом и покупателем, производителем и потребителем, которая обеспечивает удовлетворение спроса различными предложениями с передачей юридического права собственности после оплаты товара.

## С

Сдельная оплата труда – оплата за каждую единицу продукции или выполненный объем работ.

Себестоимость – это текущие затраты организации на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме.

Сертификат – документ, удостоверяющий качество товара, выдаваемый компетентными органами на основе экспертизы товара.

Система управления качеством – организационная структура, четко распределяющая ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для управления качеством.

Смешанные затраты – затраты, часть которых в соответствии с установленными нормами для целей налогообложения может включаться в себестоимость, а сверх норм покрывается за счет прибыли: процент за кредит, командировочные расходы, представительские расходы, расходы на рекламу, образование страховых фондов и т.д.

Специализация – процесс сосредоточения выпуска определенных видов продукции в отдельных отраслях промышленности, в отдельных организациях и подразделениях.

Средства в расчетах – причитающиеся организации суммы денежных средств по предъявленным счетам за продукцию.

Специальность – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Срок службы оборудования – период жизни, служащий базой для определения нормы амортизационных отчислений. Экономически обоснованный срок характеризуется годом, в котором годовые суммарные издержки, т.е. годовые амортизационные отчисления и затраты на ремонт, минимальны.

Ставка заработной платы – цена, выплачиваемая за использование единицы услуг труда.

## Т

Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов и соответствующих им коэффициентов, которая служит для установления соотношения в оплате труда в зависимости от уровня квалификации.

Тарифная ставка – абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени.

Товар – экономическая категория, объект купли-продажи по договорной или установленной на рынке цене.

Товарная продукция - стоимость готовых изделий, предназначенных для реализации на сторону, своему капитальному строительству и непромышленным хозяйствам своего предприятия; полуфабрикатов своей выработки и продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенных к отпуску на сторону; стоимость работ промышленного характера, выполняемых по заказам со стороны или непромышленных хозяйств и организаций своего предприятия.

Точка безубыточности – это минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается «нулевая прибыль», т.е. доход от продажи равен издержкам производства.

Трудовой договор (контракт) – непосредственное соглашение между предпринимателем и человеком, поступающим на работу, конкретная система найма, в котором оговариваются: трудовая функция, место работы, должностные обязанности, квалификация, специальность, название должности, размер заработной платы и время работы.

Трудовые ресурсы организации - кадры.

Трудоемкость продукции – величина, обратная показателю производительности труда. Определяется как отношение количества труда, затраченного в сфере материального производства к объему произведенной продукции.

## У

Убыток – потери в результате хозяйственной деятельности организации.

Унификация – устранение неоправданного многообразия изделий одинакового назначения и разнотипности их составных частей и приведение к единообразию способов их изготовления.

«Узкое место» - несоответствие мощности отдельных цехов, участков, групп оборудования по сравнению с мощностью ведущего подразделения, участка или группы оборудования.

Управление оборотными средствами – обеспечение непрерывности процесса производства и реализации продукции с наименьшим размером оборотных средств.

Уровень управления организацией – определенный уровень решений и ответственности за них, определенный уровень полномочий, контроля и координационных действий.

Ускоренная амортизация – повышенная норма амортизационных отчислений, направленная на ускорение обновления основного капитала.

Учредительные документы – документы, служащие основанием для учреждения вновь создаваемой организации и ее регистрации в установленном порядке.

## **Ф**

Физический износ (основных фондов) - утрата ими их потребительной стоимости, т.е. ухудшение технико-экономических и социальных характеристик под воздействием процесса труда, сил природы, а так же вследствие неиспользования основных фондов.

Фонд накопления – сумма денежных средств из прибыли, направляемая на приобретение основных фондов производственного и непроизводственного назначения и осуществление других капитальных вложений, которые не носят безвозвратный характер, а трансформируются в эквивалентную стоимость другого имущества.

Фонд потребления – сумма денежных средств из прибыли, направляемая на финансирование социальных нужд и материальное стимулирование работников: выплаты премий, несвязанных с производственными показателями, оказание материальной помощи, оплата путевок и т. д.

Фонды обращения - средства организации, вложенные в запасы готовой продукции, товары отгруженные, но неоплаченные, а так же средства в расчетах и денежные средства в кассе и на счетах.

Фотография рабочего дня – метод изучения рабочего времени путем наблюдения и замеров его длительности в течение всего или части рабочего дня.

## **Х**

Хронометраж – метод изучения затрат оперативного времени путем наблюдения и замеров длительности отдельных, повторяющихся при производстве каждого изделия элементов операции.

## **Ц**

Цена – денежное выражение стоимости товара.

## **Э**

Экономика организации – совокупность факторов производства (собственных и заемных), непроизводственных факторов, фондов обращения, готовой продукции,

денежных средств, находящихся на счетах организации в банках, ценных бумаг, нематериальных активов, дохода и прибыли, полученных в результате реализации продукции и оказания различных услуг.

Эргономика – наука, занимающаяся изучением взаимной адаптации человека и машины.

Эффект – конечный результат хозяйственной деятельности организации, характеризующийся.

## **Ю**

Юридическое лицо – организация, выступающая в качестве субъекта гражданства, в том числе хозяйственных прав и обязанностей, имеющая самостоятельный баланс, гербовую печать и расчетный счет в банке, действующая на основании устава или положения, и отвечающая в случае банкротства принадлежащим ей имуществом.

## **Список источников:**

1. Волков, О. И. Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Складенко. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2017.
2. Казначевская Г.Б. «Менеджмент» Учебник – М 13- е изд. Феникс, 2016
3. Казначевская Г.Б. «Менеджмент» Практикум изд. Феникс, 2016  
Кодекс законов о труде РФ.  
Международная конвенция ПДНВ 78/95 с поправками 2010.

## **Дополнительная литература**

1. Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла, учебное пособие М. – Моркнига, 2018

2. Юденкова Л.И. Организация, планирование и управление работой флота и портов в РП М.: Мир, 2017.
3. Маркевич А.Л. «Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота. Учебное пособие для студентов и курсантов СПО/ - М.: Моркнига, 2017:

Интернет – ресурсы:

Электронная библиотека ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз»  
<http://www.biblioclub.ru/>

---

i



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО РЫБОЛОВСТВУ**

**«Владивостокский морской рыбопромышленный колледж»  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования**

**«Дальневосточный государственный технический  
рыбохозяйственный университет»**

**(«ВМРК» ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз»)**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ (6 СЕМЕСТР)**

**ПМ. 02 Организация работы коллектива исполнителей**


для специальности

26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики

Владивосток  
2021 г.

ОДОБРЕНО

Цикловой комиссией ОГСЭ дисциплин

Председатель  Т.Ю. Багрова  
Протокол № 1 от 02.09. 2021 г.

Курс лекций составлен преподавателем дисциплин профессионального цикла Ладиковой И.Р. в соответствии с Федеральным Государственным образовательным стандартом среднего специального образования по специальности 26.02.06 «Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики», утверждённым приказом № 444 Минобразования РФ 11.06.2018, требованиями Международной конвенции ПДНВ78/95 с поправками 2010 и плана учебного процесса ВМРК.

## Содержание

Тема 1. Теоретические основы управления	4
Тема 2. Организация, ее сущность, виды и функции	9
Тема 3. Организация производства	14
Тема 4. Характеристика составляющих цикла менеджмента	95
Тема 5. Планирование. Стратегические и тактические планы	20
Тема 6. Организация. Типы структур организаций	27
Тема 7. Мотивация и потребности	34
Тема 8. Контроль	39
Тема 10. Система методов управления	42
Тема 11 Процесс принятия решения	44
Тема 12. Управление конфликтами и стрессами	48
Тема 13. Руководство: власть и партнерство	54
Тема 14. Самоменеджмент	57
Тема 15. Стили управления	61
Тема 16. Коммуникативность и управленческое общение	64
Тема 17. Деловое общение	79
Список используемой литературы	84

## Тема 1. Теоретические основы управления

### 1. Сущность, цели и задачи управления

Термин «менеджмент» (англ.) в переводе означает «управление», «руководство».

**Управление** – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. Выделяют следующие виды управления:

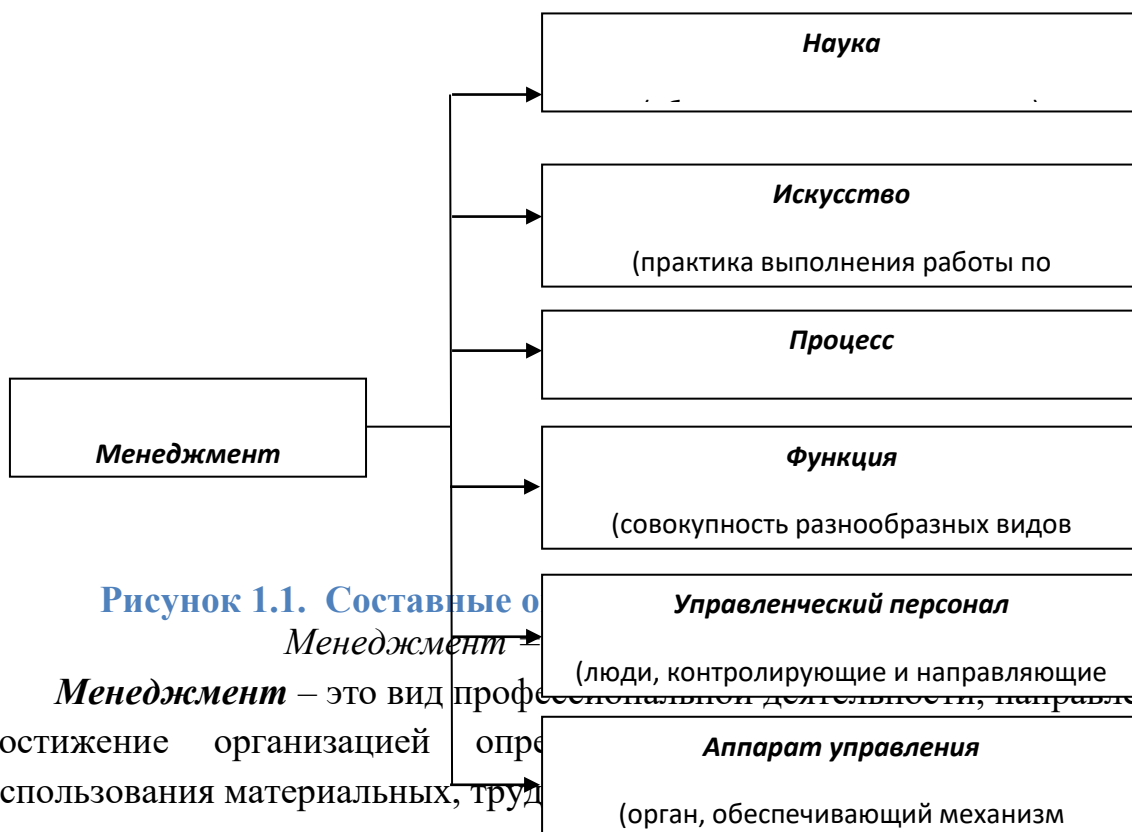
- *техническое* - управление технологическими процессами и оборудованием;
- *государственное* - управление жизнью общества через органы власти;
- *идеологическое (негосударственное, неполитическое)* – управление социальными процессами, внедрение идеологий;
- *хозяйственное* – управление производственной и экономической деятельностью организаций.

В управлении выделяют **субъект управления** (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и **объект управления** (те, кем управляют – объединения, организации, трудовая деятельность).

**Субъектами** коммерческой деятельности могут являться юридические и физические лица, которые наделены правом ее осуществления. Что касается **объектов** коммерческой деятельности, то ими являются конкурентоспособные товары и услуги, востребованные на потребительском рынке.

**Менеджмент** – это процесс управления организацией.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие:



**Рисунок 1.1. Составные**  
**Менеджмент** – это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией определенных целей с эффективным использованием материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсов.

**Менеджмент** – это умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

*Цели менеджмента:*

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

*Задачи менеджмента:*

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

**Менеджер** – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности организации.

Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций. Менеджеров подразделяют на три группы:

- 1) *руководители высшего звена* – определяют основное направление деятельности организации, ее цели и задачи (генеральный директор, директор компании);
- 2) *руководители среднего звена* – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений организации (начальник цеха, отдела);
- 3) *руководители низшего звена* – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).



Пирамида уровней управления демонстрирует уменьшение числа руководителей на каждом последующем уровне.

Профессиональная структура

← Группы  
Распределение служебных функций

## Рисунок 1.2. Структура распределения служебных полномочий в организации

### 2. Виды менеджмента

Работа менеджеров охватывает разные сферы деятельности организации и различные процессы, протекающие внутри них. В связи с этим выделяют следующие **виды менеджмента**:

- 1) *организационный менеджмент* – создание организации, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и т.п.;
- 2) *стратегический менеджмент* – определение долгосрочных целей организации и основных путей их достижения;
- 3) *производственный менеджмент* – управление объектами и процессами, выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;
- 4) *менеджмент персонала* – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в организации;
- 5) *финансовый менеджмент* – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;
- 6) *маркетинговый менеджмент* – установление взаимоотношений организации с рынком;
- 7) *логистика* – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя;
- 8) *инновационный менеджмент* – создание и внедрение новых видов товаров и услуг, а также технологий.

В связи с этим менеджеров подразделяют в зависимости от выполняемых ими функций: менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, менеджеры по рекламе и т.д.

### 3. Принципы менеджмента

Управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех организации, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

**Принципы менеджмента** – основополагающие правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Основными *принципами менеджмента*, которыми необходимо руководствоваться при решении управленческих задач, являются (разработаны Анри Файолем):

- 1) *разделение труда*, направленное на повышение его производительности;
- 2) *полномочия и ответственность* (полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности за выполнение работы);
- 3) *дисциплина*;
- 4) *единоначалие*, при котором работник подчиняется только одному руководителю;
- 5) *единство действий*, осуществляемых по единому плану;
- 6) *подчинение личных интересов общим*;
- 7) *вознаграждение персонала*;
- 8) *централизация*, т.е. единый управляющий центр и равновесие между централизацией и децентрализацией;
- 9) *скалярная цепь*, т.е. передача распоряжений согласно уровням иерархии;
- 10) *порядок* во всем;
- 11) *справедливость*, представляющая собой сочетание доброты и правосудия;
- 12) *стабильность персонала*;
- 13) *инициатива* в построении и выполнении планов;
- 14) *корпоративный дух* (единение персонала).

Современные принципы управления нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

#### **4. История развития менеджмента**

История развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий. Процесс его развития связан с изменениями, происходящими в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

Выделяют **пять революционных этапов** в истории развития теории и практики менеджмента:

- I этап** - *религиозно-коммерческий* (до 1760 г. до н.э.)– зарождение письменности в Древнем Шумере привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», связанных с торговыми операциями;
- II этап** - *государственно-законодательный* (1760 г. до н.э.)– впервые издан свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами населения (царь Хаммурапи);

**III этап** - *государственно-контрольный* (605-562 гг. до н.э.) – соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства (время правления Навуходоносора II);

**IV этап** - *индустриальный* (XVII – XVIII вв.) – возникновение профессионального менеджмента, что связано с зарождением капитализма и началом индустриального процесса европейской цивилизации;

**V этап** - *бюрократический* (конец XIX – начало XX в.) – формирование крупных иерархических структур менеджмента, осуществление разделение труда, ввод норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Однако как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX – XX вв. Выделяют **4 основных направления**, заложивших основу науки управления:

- *школа научного управления* - 1885 – 1920 г. (Фредерик Тейлор - 1856-1915) – управление на основе законов, знаний, используя научные методы; усовершенствование трудового процесса с помощью технических средств (Генри Форд); распределение труда и соответствующая оплата.
- *классическая школа* – 1920 - 1950 г. (Анри Файоль – 1841-1925) – рациональное построение организации как иерархической структуры; рассмотрение управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций; основные принципы управления.
- *школа человеческих отношений* – с 1950 г. (Элтон Мэйо – 1880 – 1949) – в управлении учитывается личность человека, его сильные и слабые стороны, человеческие отношения.
- *школа поведенческих наук* - с 1950 г. (Дуглас Макгрегор – 1906 – 1964) – психологическое направление, рассматривавшее поведение человека как реакцию на различные стимулы; налаживание межличностных отношений.

## 5. Современные подходы в менеджменте

В современном менеджменте выделяют **4 основные подхода**:

- 1) *количественный подход* – использование количественных измерений при принятии решений; использование информационных систем управления и вычислительной техники.
- 2) *процессный подход* – управление рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из следующих функций:

планирование → организация → мотивация → контроль



---

Эти функции находятся в постоянной взаимосвязи и объединены между собой процессами принятия решений и передачи информации.

- 3) *системный подход* – организация рассматривается как единая целое, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.
- 4) *ситуационный подход* – принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов (влияние окружающей среды).

Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями, дополняя существующие системы и методы.

В России постепенно создается модель российского менеджмента, которая основывается на обобщении мирового опыта эффективного управления, а также на собственном богатом опыте, существующем в нашей стране и национально-исторических особенностях нашей культуры.

К основным положениям современной концепции менеджмента относят:

- способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды;
- использование инновационных методов в управлении;
- ориентирование на человека и его возможности;
- совершенствование структуры управления за счет большей децентрализации функций;
- привлечение сотрудников к управлению организацией.

***Задание:***

- 1) На основе пирамиды управления приведите примеры руководителей каждого уровня организации.
- 2) Выделите 5 принципов менеджмента наиболее важных на ваш взгляд в организации.

## Тема 2. Организация, ее сущность, виды и функции

### 1. Организация как объект управления

**Организация** – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, призванная выполнять определенные функции и решать поставленные задачи для достижения определенных целей.

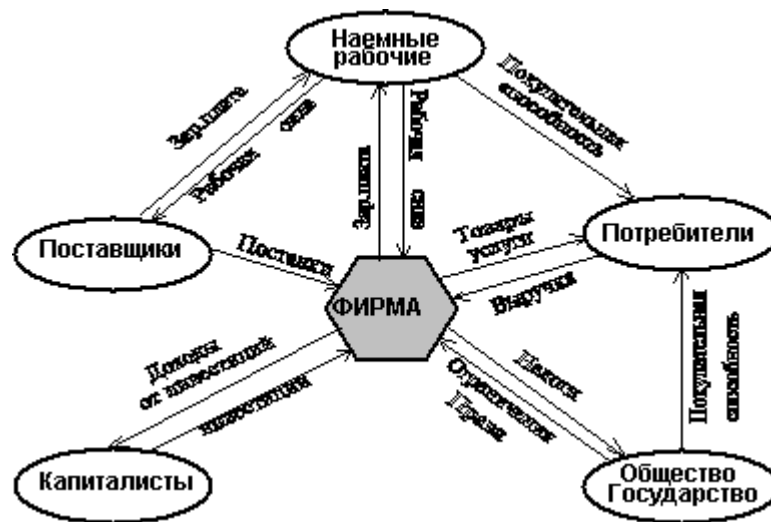
Все организации отличаются друг от друга в зависимости от следующих критериев:

- 1) по механизму функционирования:
  - формальные – организация, созданные по определенным правилам, имеющим определенную структуру, связи и четко поставленные цели (юридические лица);
  - неформальные – спонтанно образовавшиеся группы людей.
- 2) по формам собственности:
  - частные;
  - государственные;
  - муниципальные.
- 3) по отношению к прибыли:
  - коммерческие – организации, основная цель которых – получение прибыли;
  - некоммерческие – организации, основная цель которых – удовлетворение общественных потребностей.
- 4) по организационно-правовым формам:
  - коммерческие – хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
  - некоммерческие – фонды, учреждения, ассоциации, потребительские кооперативы и т.д.
- 5) по масштабам деятельности (размеру):
  - малые – численность персонала в промышленности - до 100 чел., в сельском хозяйстве и научно-технической сфере - до 60 чел., розничная торговля, сфера обслуживания – 30 чел., в остальных отраслях – 50 чел.;
  - средние – численность персонала от 100 до 300 чел.;
  - крупные - численность персонала от 300 чел. и выше.
- б) по секторам производства:
  - отрасли первичного цикла – добыча сырья;
  - отрасли вторичного цикла – обрабатывающая промышленность;
  - отрасли третичного цикла – услуги;
  - четвертый сектор – информационные технологии.

### Модель организации



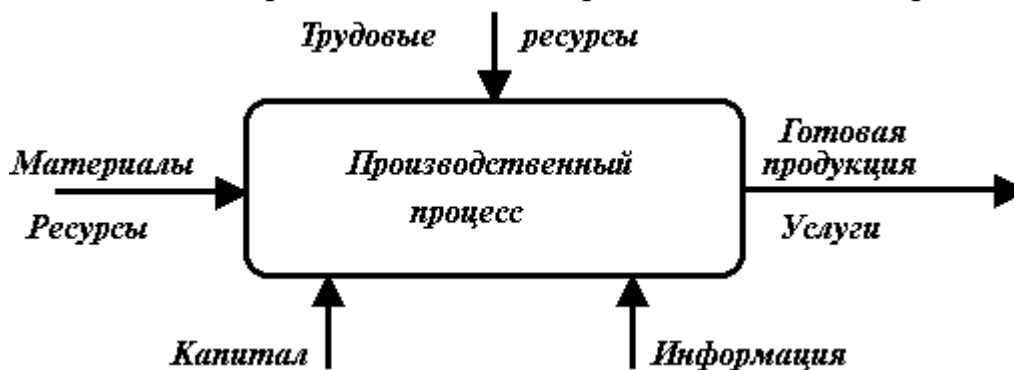
Роль фирмы в современном обществе:



Основными видами деятельности организации являются:

**Производственная деятельность** — деятельность человека, коллектива людей, государства, направленная на создание новых материальных и иных ценностей.

Общая модель производственного процесса показана на рис.



*Коммерческая деятельность* - это процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей.

**Задание:** Дайте характеристику организации в зависимости от вышеперечисленных критериев.

## ХАРАКТЕРИСТИКА И КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРНЫХ РЫНКОВ

### 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРНЫХ РЫНКОВ

Товарные рынки представляют собой систему экономических связей:

- между производителями и потребителями: форма связи — купля-продажа;
- внутри групп производителей или потребителей: форма связи — конкуренция.

#### Структурные элементы рынка:

- масса товаров и услуг определенного вида;
- предложение (сумма производителей, продающих эти товары и услуги);
- спрос (сумма потребителей, покупающих эти товары);
- цены (в результате конкуренции имеют тенденцию к «выравниванию», стремясь к единой рыночной цене на те же товары и услуги).

Для каждого товарного рынка характерно свое сочетание этих элементов, которое характеризуется конъюнктурой (лат. — переходящая обстановка, совокупность условий).

**Конъюнктура** - это совокупность признаков, характеризующая текущую ситуацию на рынке, которая определяется сочетанием факторов и условий и выражается определенным соотношением спроса, предложения и динамики цен.

Любой товарный рынок характеризуется **показателями**, основными из которых являются:

- **емкость рынка** определяется объемом товаров, реализованных на рынке в течение определенного промежутка времени (обычно за год);
- **потенциальная емкость рынка** — это показатель общего объема закупок товара, которые могут быть совершены в течение определенного отрезка времени всеми покупателями данного рынка (можно по каждому сегменту);
- **доля рынка** — это отношение объема проданных товаров фирмы к потенциальной емкости рынка данного товара. Этот показатель достоверно отражает результаты деятельности предприятия;
- **инфраструктура (основание, фундамент, внутреннее строение экономической системы)** рынка представляет собой обслуживающую часть любой функциональной структуры.

Инфраструктура включает:

- *совокупность организационно-правовых форм* (кредитная, налоговая, таможенная система, система регулирования занятости населения, система страхования, система высшего и среднего экономического образования и др.);
- *субъекты рынка* (предприятия оптовой и розничной торговли, ярмарки и аукционы, банки, биржи, подразделения таможенной службы, предприятия связи, биржи труда, рекламные фирмы, налоговые инспекции, торговые палаты, выставочные комплексы, консультационные компании, аудиторские фирмы, специальные зоны свободного предпринимательства и т.д.).

## 2. Классификация товарных рынков

Для успешной организации коммерческой деятельности необходимо знать, на каком типе рынка функционирует предприятие, так как от этого зависят способы ведения коммерческой работы и методы продвижения товара.

Товарные рынки разнообразны. Классифицируются они по нескольким признакам:

1) По территориальному признаку выделяют:

- **внутренний** - сфера товарного обмена, ограниченная государственными границами, в том числе:
  - ✓ местный (локальный) — охватывает территориальную единицу (город, область, край) и учитывает особенности региона (колхозный, кооперативный),
  - ✓ региональный (внутри страны) — Северного Кавказа или по группе стран — стран Восточной Азии;
- **национальный** (на территории государства, где действует национальная денежная единица и законы этого государства) — в отличие от внутреннего включает в себя экспортно-импортные операции, т.е. внутриторговые и внешнеторговые операции;
- **мировой рынок** (все мировое экономическое пространство), т.е. совокупность национальных рынков, включая внутреннюю торговлю.

2) По организационной структуре выделяют:

- **внешний рынок**, в том числе:
  - открытый — обычная коммерческая деятельность, где число независимых продавцов и покупателей неограниченно.
  - закрытый — это товарный рынок, где взаимодействуют продавцы и покупатели, которых связывают различные виды некоммерческих отношений: юридические, административные, система долевого участия и финансового контроля, специальные торгово-экономические, валютно-кредитные, военно-политические и другие договоры, не носящие коммерческого характера,

- преференциальный — включает сделки по долгосрочным контрактам, а также торговлю со слаборазвитыми странами по специальным соглашениям, предусматривающим льготы;
- **внутренний рынок**, в том числе:
  - оптовый,
  - розничный.

3) По степени конкуренции различают рынки:

- **чистой (свободной) конкуренции** - особенность в том, что имеется большое количество небольших фирм продавцов, которые предлагают однородную продукцию. Их настолько много, что ни продажа, ни покупка не могут существенно повлиять на цену при продаже. Коммерческая деятельность на таком рынке более инициативна и результативна. Это яркий пример свободного рынка;
- **монополистический** - это такие условия, когда фирма располагает уникальным продуктом и является единственным его продавцом. Поскольку аналогов продукции нет (газ, электроэнергия), фирма устанавливает самые высокие цены (газ, тепло, естественные монополии).
- **олигополистический** - ограниченное количество производителей, но они производят как одинаковый, так и разнообразный товар — автомобили. Особенностью этого рынка является то, что при установлении цены на свою продукцию отмечается взаимная зависимость фирм.

4) По характеру конечного использования продукта:

- рынок товаров предприятий, в том числе рынок товаров промышленного назначения (для производства).
- рынок промежуточных продавцов (для перепродажи — организации, фирмы опта и розницы, отдельные лица);
- рынок государственных закупок товаров и сырья (для обороны, образования, социальной программы, гуманитарной помощи);
- рынок потребительских товаров (потребительский рынок);
- рынок продукции массового питания;
- рынок услуг (туризм, отдых, досуг, спорт, здравоохранение);
- информационный рынок (информация в Интернете);
- рынок труда — включает свободу предложений рабочей силы, свободу спроса на рабочую силу, свободу в установлении уровня заработной платы);
- инвестиционный рынок (капитальные вложения, в том числе в недвижимость);
- финансовые рынки, в том числе:
  - ✓ рынки ценных бумаг (облигации, векселя, акции);
  - ✓ валютный;
  - ✓ кредитный (рынок банковских ссуд);
  - ✓ денежный (поставка наличности в казну государства);
- рынок интеллектуального труда (ноу-хау, патенты).

### 5) По срокам использования товара:

- рынки товаров долгосрочного пользования (оборудование, машины, бытовые приборы, радио);
- рынки товаров **краткосрочного** пользования (большая часть товаров, поэтому нужна их замена при пользовании);
- рынки товаров **одноразового** пользования (пластиковая посуда одноразового пользования, одежда для хирургов, бинты, вата).

### б) По сфере общественного производства:

- рынок товаров материального производства (сырье, продовольствие, машины и оборудование);
- рынок товаров духовного производства (интеллектуальная продукция — ноу-хау, книги, произведения искусства, достижения науки).

## Тема 3. Организация производства

Организация любого процесса производства осуществляется в соответствии с:

- той или иной ее формой, наиболее характерной тому или иному производству;
- типом производства, отражающим специфические его особенности;
- методом организации производства, определяющим «массовость» или масштабность выпуска изделий в единицу времени.

### 1. Формы организации производства

К наиболее известным и широко распространенным в современных условиях хозяйствования формам организации производства относятся специализация, концентрация, комбинирование и диверсификация (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Формы организации производства и их разновидности

**Специализация.** Данная форма организации производства предполагает сосредоточение на одном предприятии (в его структурных подразделениях) выпуска однотипной продукции. Специализация базируется на принципе разделения труда и концентрации однородного производства в масштабах всего предприятия (цеха, участка). В масштабах одного предприятия различают:

- 1) *Предметная специализация* — это сосредоточение выпуска на одном предприятии однотипной готовой продукции.
- 2) *Подетальная специализация* предполагает организацию производства на предприятии в целом и в отдельном его производственном подразделении отдельных деталей, узлов или частей готовой продукции.
- 3) *Технологическая специализация* основана на выполнении в масштабах предприятия (цеха, участка) определенных операций или стадий производственного процесса.

Предприятия торговли специализируются:

- *по товарному профилю (признаку):* специализированный магазин, универсам, универсам, магазин товаров повседневного спроса;
- *по характеру торгового обслуживания:* торговля с заказом товара по почте, телефону, интернету; торговые автоматы; торговля вразнос;
- *по ценовой стратегии:* магазины сниженных цен; магазин-склад; магазин-демонстрационный зал, торгующий по каталогу.

**Концентрация.** Эта форма организации производства предусматривает процесс сосредоточения выпуска одноименной продукции на крупных предприятиях. Масштабностью ее производства и определяется в первую очередь уровень его концентрации, который зависит от размеров единичной мощности основного технологического оборудования (машин, агрегатов, аппаратов), числа функционирующих однотипных технологических «цепочек» и режима работы предприятия.

Процесс укрупнения и объединений осуществляется на основе следующих видов концентрации:

- 1) *Агрегатная концентрация* предполагает увеличение единичной мощности технологического оборудования.
- 2) *Технологическая концентрация* проявляется в увеличении объемов производства продукции, достигаемой путем расширения масштабов ее выпуска на основе увеличения качества однотипного оборудования, а также за счет качественного совершенствования используемой техники.
- 3) *Заводская концентрация* — это укрупнение предприятий, осуществляемое как за счет технологической концентрации, обеспечивающей увеличение числа однотипных производств (расширение предприятий), так и вследствие объединения нескольких родственных по профилю производства предприятий в одно, без существенных изменений в технологии и организации производства.
- 4) *организационно-хозяйственная концентрация* выражается в создании производственных объединений и холдингов, т.е. на основе интеграции



предприятий. При этом объединение предприятий осуществиться как путем горизонтальной, так и за счет вертикальной интеграции.

- *Горизонтальная интеграция* — это слияние двух и более предприятий, выпускающих однородную продукцию, являющихся по сути конкурентами на рынке.
- *Вертикальная интеграция*, обеспечивающая повышение концентрации производства, предполагает объединение нескольких разноотраслевых предприятий и по сути своей является самостоятельной формой организации производства, т.е. комбинированием.

Концентрация предприятий торговли заключается в создании супермаркетов, торговых центров, предприятий оптовой торговли. Например, розничные магазины «Пятерочка», «Копейка» - предприятия, находящиеся в одном владении и образующие цепные торговые системы – примеры горизонтальной концентрации.

***Кооперирование.*** Представляет собой такую форму организации производства, которая предусматривает формирование производственных связей между предприятиями, цехами или участками, занимающимися изготовлением одного и того же вида продукции (кооперированные процессы внутри одного предприятия выражаются в передаче полуфабрикатов или комплектующих изделий для дальнейшей их переработки из одного основного цеха в другой, в выполнении определенных услуг или работ вспомогательных производств для нужд основных цехов.)

Во внутриотраслевой кооперации (по аналогии с видами специализации) применяют следующие формы кооперирования производств:

- 1) *Агрегатное (предметное) кооперирование* проявляется в процессе производства сложной продукции, выпуск которой осуществляется на головном предприятии на основе приобретения от других предприятий-поставщиков различных деталей и комплектующих изделий, необходимых для комплектования профильной продукции данного завода
- 2) *Подetailное кооперирование* - если головному предприятию предприятия-смежники поставляют отдельные детали или узлы (подшипники, радиаторы, электрооборудование, в том числе и аккумуляторы, крепежные детали и др).
- 3) *Стадийное кооперирование* — это такой вид производственных связей, который характеризуется поставками одних предприятий другим определенных полуфабрикатов (поковок, штамповок, отливок) или осуществлением отдельных технологических операций, выполнением определенных работ или оказанием тех или иных услуг.

***Комбинирование.*** Это такая форма организации производства, которая предполагает соединение в масштабах одного предприятия производство

различных видов продукции, относящихся нередко к различным отраслям промышленности, но достаточно тесно технологически связанных специализированных производств. К основным направлениям реализации данной формы организации и формулирования так называемых производственных комбинатов относятся:

- 1) *комбинирование на основе сочетания последовательных стадий* переработки исходного сырья, т.е. путем удлинения технологической цепочки;
- 2) *комбинирование на основе организации производства* по более полной и глубокой переработке комплексного сырья, т.е. путем организации комплексного использования исходных материально-сырьевых ресурсов;
- 3) *комбинирование на основе утилизации отходов производства*, т.е. путем организации производства различных видов продукции с использованием образующихся в процессе выпуска целевой продукции отходов.

**Диверсификация.** В самом общем смысле диверсификация означает расширение сфер деятельности предприятия, расширение номенклатуры производимой специализированными (монопольными) предприятиями продукции. Таким образом, диверсификация всегда связана с проникновением отдельных предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной деятельности.

Различают два вида диверсификации: *связанная* и *несвязанная* (конгломеративная).

## **2. Производственный процесс и принципы его организации**

*Производственный процесс* — это совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции.

Производственный процесс состоит из следующих процессов:

*основные* — это технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции;

*вспомогательные* — это процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление и ремонт инструментов и оснастки; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергий (электроэнергией, теплом, паром, водой, сжатым воздухом и т.д.));

*обслуживающие* — это процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию (хранение, транспортировка, тех. контроль и т.д.).

Структура производственных процессов показана на рис.



Технологические процессы, в свою очередь делятся на фазы.

*Фаза* — комплекс работ, выполнение которых характеризует завершение определенной части технологического процесса и связано с переходом предмета труда из одного качественного состояния в другое.

Технологический процесс состоит из последовательно выполняемых над данным предметом труда технологических действий — операций.

*Операция* — часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т.д.), состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов.

*Производственный цикл* — это календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в готовую продукцию. Он выражается в календарных днях или при малой трудоемкости изделия — в часах.

*Финансовый цикл*, охватывающий как процесс производства, так и реализации продукции, начинается с оплаты сырья, материалов и прочих товарно-материальных ценностей и заканчивается получением денег от покупателя.

### **3. Типы производств и их технико-экономическая характеристика**

*Тип производства* — совокупность его организованных, технических и экономических особенностей.

Тип производства определяется следующими факторами:

- номенклатурой выпускаемых изделий;
- объемом выпуска;
- степенью постоянства номенклатуры выпускаемых изделий;
- характером загрузки рабочих мест.

В зависимости от уровня концентрации и специализации различают три типа производств:

- *единичное производство* - характеризуется широкой номенклатурой изготавливаемых изделий, малым объемом их выпуска, выполнением на каждом рабочем месте весьма разнообразных операций;
- *серийном производстве* - изготавливается относительно ограниченная номенклатура изделий (партиями). За одним рабочим местом, как правило, закреплены несколько операций серийное;
- *массовое производство* - характеризуется узкой номенклатурой и большим объемом выпуска изделий, непрерывно изготавливаемых в течение продолжительного времени на узкоспециализированных рабочих местах.

Тип производства предприятия определяется типом производства ведущего цеха, а тип производства цеха — характеристикой участка, где выполняются наиболее ответственные операции и сосредоточена основная часть производственных фондов.

Отнесение завода к тому или иному типу производства носит условный характер, поскольку на предприятии и даже в отдельных цехах может иметь место сочетание различных типов производства.

Тип производства оказывает решающее значение на особенности организации производства, его экономические показатели, структуру себестоимости (в единичном высока доля живого труда, а в массовом — затраты на ремонтно-эксплуатационные нужды и содержание оборудования), разный уровень оснащенности.

#### ***4. Производственная структура предприятия***

*Производственная структура предприятия* — это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними.

Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода.

Главными элементами производственной структуры предприятия являются рабочие места, участки и цехи.

*Цех* — это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

*Участок* — производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть

общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.

*Рабочим местом* называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.

#### **Тема 4. Характеристика составляющих цикла менеджмента**

Всю многообразную деятельность по управлению организацией можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций.

**Функция менеджмента** – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и способами.

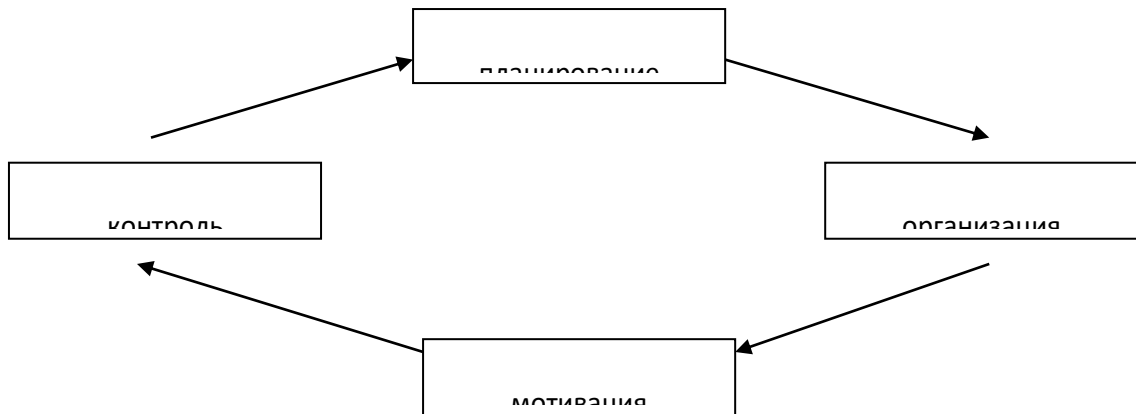
Основными функциями управления являются:

1. *планирование* – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. При помощи планирования руководство стремится установить основные направления, по которым будут приниматься решения и предприниматься усилия, обеспечивающие единство целей для всех членов организации.
2. *организация* – функция, отражающая структуру предприятия и ее особенности. На этой стадии формируется организационная структура, определяются полномочия и ответственность, набирается персонал, проводится инструктаж, происходит обеспечение всем необходимым для нормальной работы – оборудованием, материалами, заданиями, денежными средствами и т.д.
3. *мотивация* – процесс побуждения людей к действиям, позволяющим достичь целей организации. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.
4. *контроль* – процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По данным контроля корректируются ранее принятые решения.

Функции менеджмента находятся в определенном кругообороте и составляют цикл менеджмента.

**Цикл менеджмента** – это совокупность функций, которые он выполняет для нормального, эффективного функционирования организации.

Все функции взаимосвязаны между собой процессами коммуникаций и принятия решений.



**Рисунок 3.1. Цикл менеджмента**

Взаимосвязь функций и цикличность процесса управления проявляется в том, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане всегда имеется стадия организовывания, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов невозможно контролировать результаты; контроль для персонала может быть мощным мотивационным фактором и т.д.

## **Тема 5. Планирование. Стратегические и тактические планы**

### **1. Сущность и виды планирования**

**Планирование** – это разработка последовательности действий (построение плана будущих действий), позволяющих достигнуть желаемого.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности организации.

Выделяют различные **виды планирования**:

1) по степени охвата:

- *общее*- охватывающее всю сферу деятельности организации;

- *частное* - охватывающее определенные сферы деятельности.
- 2) по содержанию планирования:
- *стратегическое* – поиск новых возможностей;
  - *тактическое* – создание определенных предпосылок;
  - *оперативное* – реализация возможностей.
- 3) по сферам функционирования:
- *планирование производства;*
  - *планирование сбыта;*
  - *планирование персонала и т.д.*
- 4) по срокам:
- *краткосрочное* – полугодовое, квартальное, месячное, недельное;
  - *среднесрочное* – от 1 до 5 лет;
  - *долгосрочное* – от 5 лет и более.

**Сущность планирования** проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого ее подразделения в отдельности на установленный период времени, определении финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, **назначение планирования** состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

**Планы** содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Процесс планирования включает в себя следующие **этапы**:

1. анализ перспектив развития организации (прогнозирование);
2. оценка и выбор вариантов развития;
3. установление целей и задач;
4. разработка программы действий и составление графика работ;
5. определение необходимых ресурсов;
6. контроль за достижением целей.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его **принципов**:

- *принцип единства* – все составные части системы должны развиваться в одном направлении (любые изменения в планах одного подразделения должны быть отражены в планах других подразделений);
- *принцип участия* – привлечение к планированию тех, кого оно непосредственно затрагивает;

- *принцип непрерывности* – процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно;
- *принцип гибкости* – обеспечение возможности внесения в планы уточнений (изменений) в связи с изменяющимися условиями деятельности (непредвиденными обстоятельствами);
- *принцип точности* – составление с такой степенью точности, которая позволит его реализовать.

Весь процесс планирования на предприятии делится на **две стадии**: разработка стратегии фирмы (к чему стремиться?) и определение тактики (как это может быть достигнуто?).

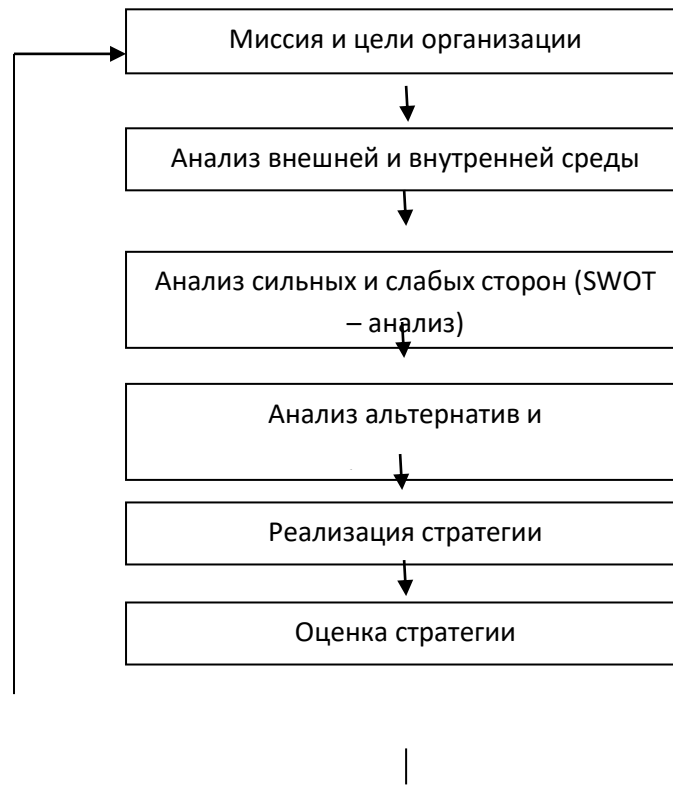
## 2. Стратегическое планирование

**Стратегическое планирование** – процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

**Стратегия** – набор правил и приемов, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

Деятельность по стратегическому планированию должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

*Процесс стратегического планирования* является непрерывным и состоит из следующих **этапов**:



**Рисунок 1.1. Процесс стратегического планирования**



**Миссия**—определение перечня направлений деятельности организации, выделение приоритетов, определяющих ее образ. Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от других.

Миссия содержит следующие *компоненты*:

- указание на продукцию и услуги, предлагаемые организацией;
- указание на основных потребителей и клиентов;
- указание на политику организации в области новых технологий;
- указание на систему ценностей организации, этические принципы ее деятельности;
- указание на преимущества организации по сравнению с ее конкурентами;
- указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности организации – **цели организации**.

Существуют несколько *типов целей*:

- a) долгосрочные и краткосрочные (временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла);
- b) экономические (повышение показателей хозяйственной деятельности) и неэкономические (улучшение условий труда, формирование имиджа организации);
- c) материальные (получение продукции), стоимостные (ожидание финансового результата) и социальные (улучшение взаимоотношений между людьми).

К целям предъявляются следующие *требования*:

- конкретность и измеримость (цифровое выражение);
- ориентация во времени;
- достижимость (реалистичность);
- совместимость целей фирмы и целей ее подразделений.

*Анализ внешней и внутренней среды* состоит в систематическом изучении и оценки факторов, относящихся к организации, и оценки деловой обстановки.

При *анализе сильных и слабых сторон* используют метод SWOT – анализа, который заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и угроз. Составляется матрица SWOT и устанавливается взаимосвязь факторов между собой:

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
внедрение на новые рынки сбыта	появление новых конкурентов
расширение спектра товаров	медленный рост рынка
	изменение вкусов

	быстрый рост рынка и т.п.	покупателей неблагоприятная налоговая политика государства и т.п.
<b><i>Сильные стороны:</i></b> компетентность наличие финансовых ресурсов наличие собственных технологий признанное лидерство на рынке преимущества в стоимости товара и т.п.	<b><i>СиВ</i></b> <i>(сила и возможности)</i>  Максимально использовать	<b><i>СиУ</i></b> <i>(сила и угрозы)</i>  Устранение угроз
<b><i>Слабые стороны</i></b> низкая прибыль узкий ассортимент продукции наличие устаревшей техники отсутствие достаточного финансирования неудовлетворительный имидж на рынке и т.п.	<b><i>СЛиВ</i></b> <i>(слабость и возможности)</i>  Преодоление слабых сторон	<b><i>СЛиУ</i></b> <i>(слабость и угрозы)</i>  Избежание ситуации

Затем формулируются различные варианты стратегии, и выбирается лучший. Выбор зависит от следующих факторов: риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Возможны следующие варианты стратегии:

- стратегия стабильности – поддержка существующих направлений;
- стратегия роста – расширение производства, освоение новых рынков сбыта;
- стратегия сокращения – исключение некоторых направлений деятельности;
- комбинированная стратегия – любое сочетание всех стратегий.

*Реализация стратегии* – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности организации, разработке ее политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала.

*Оценка стратегии* заключается в оценке контролируемого объекта и пересмотре ранее поставленных задач в связи с появлением новых обстоятельств.

Таким образом, *цель процесса стратегического планирования* – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большего числа потребителей и клиентов.

### ***3. Тактическое планирование***

***Тактическое планирование*** – это планирование действий для наиболее эффективного достижения стратегических целей.

При определении тактики разрабатываются способы решения поставленных задач на ближайшее время и лица, ответственные за их реализацию. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определение того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы. Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

***Процесс тактического планирования*** состоит из двух взаимосвязанных ***стадий***: подготовка плана и его принятие.

Подготовка плана включает:

- 1) сбор и анализ информации о деятельности организации;
- 2) определение основных задач, необходимых для достижения целей;
- 3) уточнение ролей и делегирование полномочий;
- 4) оценка затрат времени;
- 5) определение ресурсов;
- 6) проверка сроков и коррекция плана действий.

Составной частью тактического планирования является бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем организации.

Таким образом, тактические планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития деятельности организации с учетом конкретной обстановки. Они ориентируют подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение рентабельности.

## ***Тема 6. Организация. Типы структур организаций***

## ***1. Организационная структура и принципы ее построения***

Для создания организации необходимо соединение определенным образом работы (видов деятельности) и работников между собой для эффективного взаимодействия между ними, т.е. создание структуры управления организацией.

***Организационная структура*** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В *структуре управления организацией* выделяют следующие *понятия*:

1. *элементы структуры* – отдельные работники организации, службы, отделы и другие звенья аппарата управления;
2. *горизонтальные связи* – связи, закрепляющие характер подчинения на одном уровне;
3. *вертикальные связи* – связи, закрепляющие характер подчинения при многоуровневой (иерархической) системе;
4. *линейные отношения* – отношения между руководителем и подчиненным, при которых руководитель принимает решения, касающиеся любых действий подчиненного (например: директор - начальник цеха – мастер – рабочий);
5. *функциональные отношения* – отношения, при которых руководитель принимает решения только в одной из функциональных сфер (например: начальник производственного отдела – начальник отдела маркетинга – главный бухгалтер);
6. *межфункциональные отношения* – отношения, возникающие между руководителями одного и того уровня (например, между начальниками разных цехов).

*При построении организационных структур* используются следующие ***принципы***:

- 1) соответствие целям и задачам организации;
- 2) функциональное разделение труда и соответствующий объем полномочий работников;
- 3) соответствие социально-культурной среде и условиям, в которых предстоит функционировать организации;
- 4) целесообразность числа звеньев с точки зрения управления и экономичности;
- 5) возможность меняться вместе с изменениями, происходящими в стратегии организации.

## ***2. Типы структур организаций***

Структуры управления различны и определяются следующими объективными *факторами и условиями*:

- масштабы бизнеса (малый, средний, крупный);

- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

*Процесс создания организационной структуры включает 3 основные этапа:*

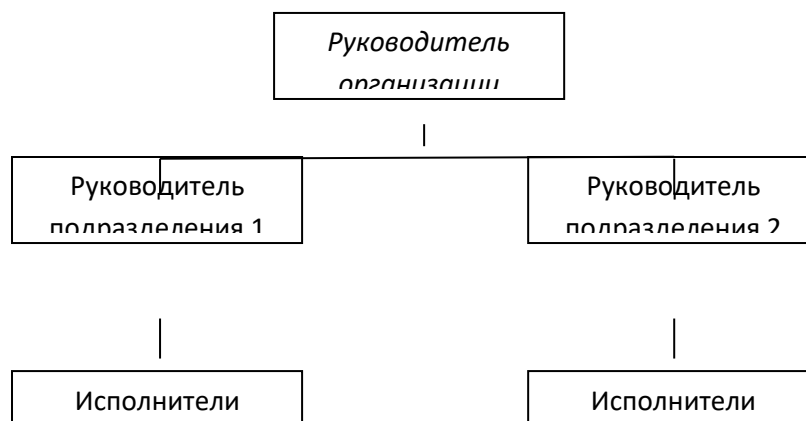
1. деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности;
2. установление соотношения полномочий различных должностей;
3. определение должностных обязанностей.

В современном мире существует множество классификаций организационных структур. Наиболее широкое распространение получила классификация по взаимодействию с внешней средой, в которой выделяется **2 типа структур управления:**

- 1) *механические* (иерархические или бюрократические) – структуры с высокой степенью разделения труда, развитой иерархией, наличием множества правил и норм поведения персонала. К ним относятся: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, штабные структуры.
- 2) *органические* – структуры, которые характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. К ним относятся: матричные, проектные и бригадные структуры.

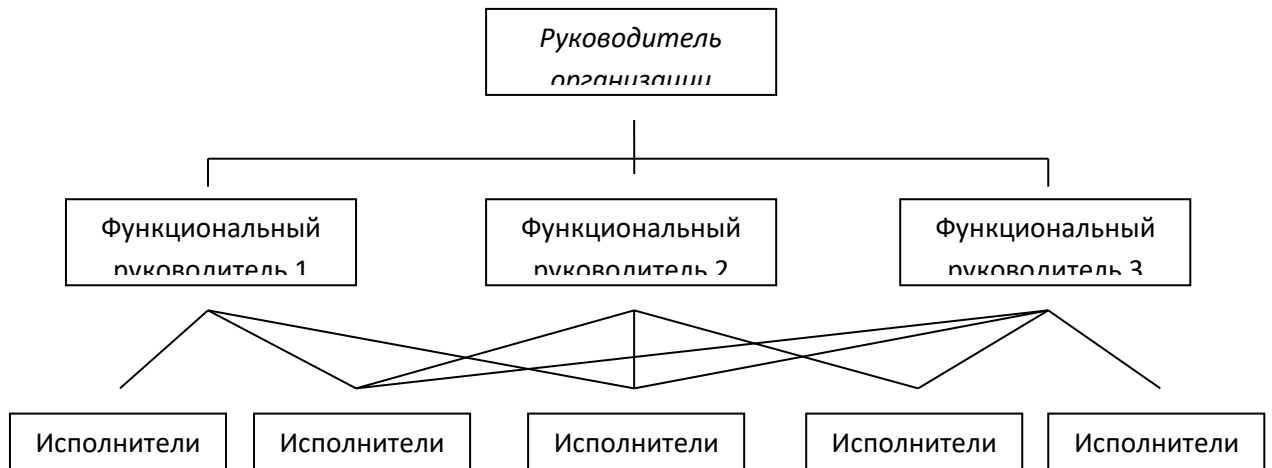
Наиболее распространенные **виды структур:**

1. **Линейная структура** – линейный руководитель единолично отвечает за работу нижестоящих подразделений, непосредственно подчиняясь вышестоящему начальнику. Используется в малом бизнесе с несложным производством.



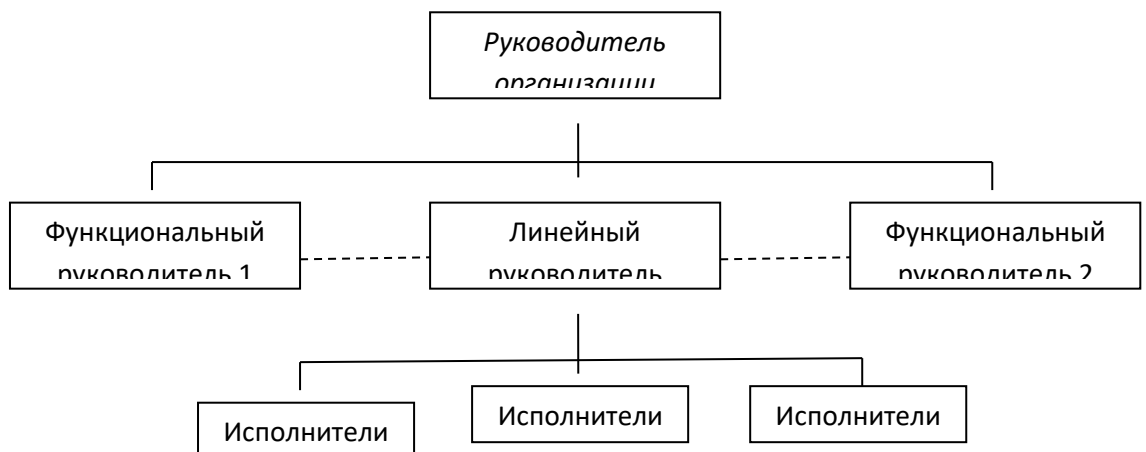
**Рисунок 2.1. Линейная структура управления**

2. **Функциональная структура** – руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных подразделений, специализирующихся в определенной области деятельности, которые дают непосредственные распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции.



**Рисунок 5.2. Функциональная структура управления**

3. **Линейно-функциональная структура** – линейный руководитель принимает решения относительно любых действий своих подчиненных, в функциональные руководители консультируют его и помогают принять правильное решение.

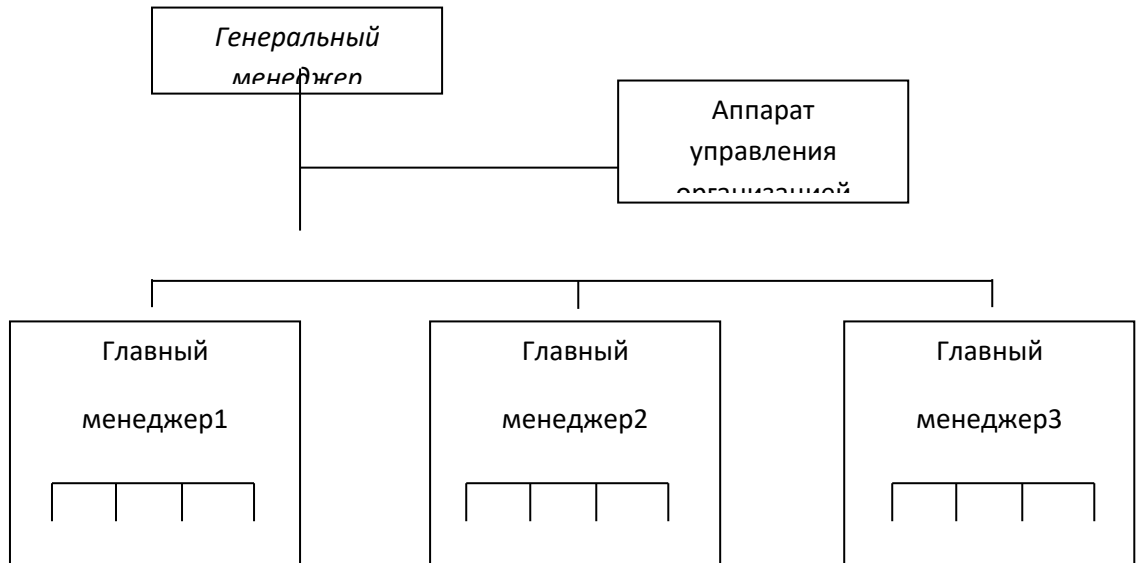


**Рисунок 5.3. Линейно-функциональная структура управления**

4. **Дивизиональная структура** – структура, в которой в качестве основного структурного элемента выделяются производственные отделения во главе с менеджером, в подчинении которого находятся

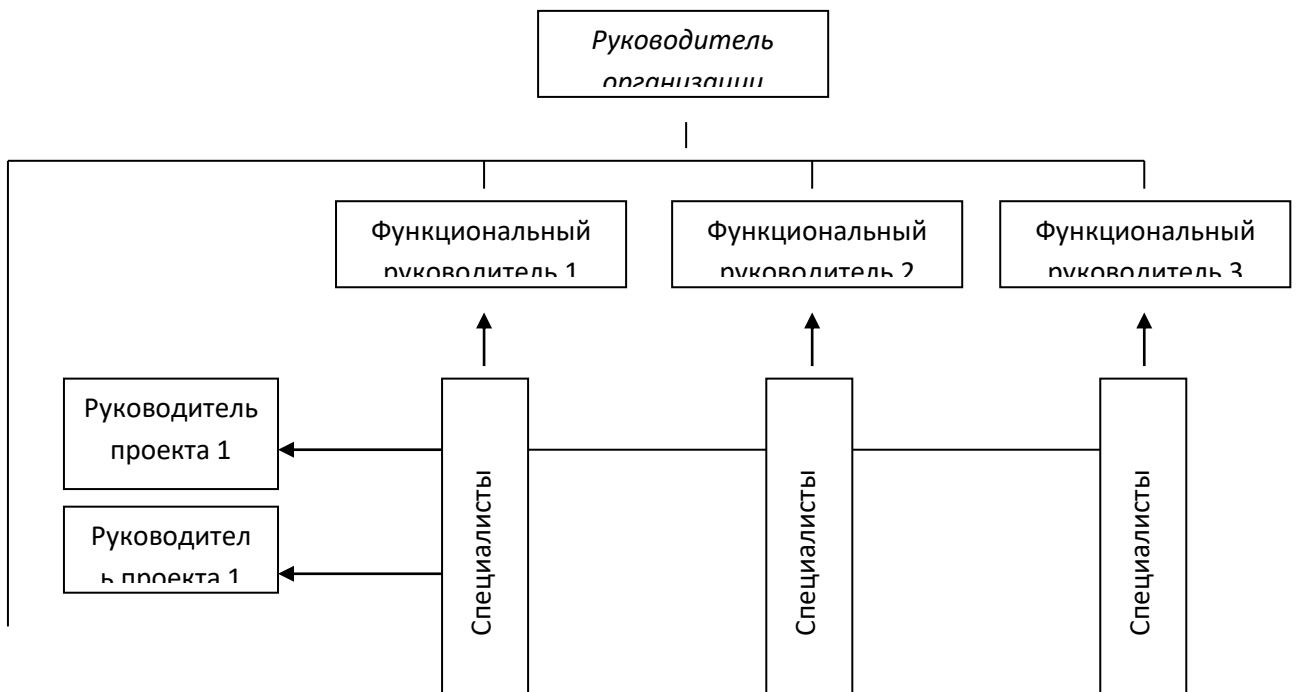
функциональные службы. Выделение структурных подразделений происходит в зависимости от критерия:

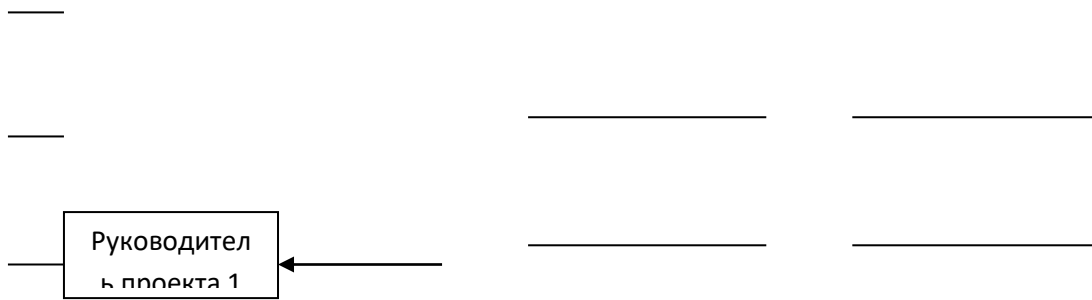
- по видам товаров и услуг;
- по группам потребителей;
- по географическим регионам.



**Рисунок 5.4. Дивизиональная структура управления**

5. **Матричная структура** – структура, основанная на принципах двойного подчинения. Исполнители подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно.





**Рисунок 5.5. Матричная структура управления**

Таким образом, для эффективного управления организацией необходимо создать соответствующую организационную структуру, в состав которой входят руководители, специалисты и исполнители, выполняющие необходимые для работы организации функции.

### **3. СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Структурное подразделение** представляет собой официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение.

Подразделение может быть, как обособленным (филиал, представительство), так и не обладающим полными признаками организации (внутренним).

#### **Виды структурных подразделений**

Наиболее распространенным является структурирование организации на следующие подразделения:

1) **управления**. Это подразделения, образованные по отраслевому и функциональному признаку, и обеспечивающие реализацию отдельных направлений деятельности организации и осуществляющие управление организацией. Обычно они создаются в крупных компаниях, органах государственной власти и местного самоуправления и объединяют в своем составе более мелкие функциональные подразделения (например, департаменты, отделы);

2) **отделения**. На отделения чаще всего структурируются лечебно-профилактические, медицинские учреждения и организации, органы государственной власти. Это обычно отраслевые или функциональные подразделения, так же как и управления, объединяющие в своем составе более мелкие функциональные подразделения.

3) **департаменты**. Они также представляют собой подразделения, структурированные по отраслевому и функциональному признаку, которые, так же как и управления обеспечивают реализацию отдельных направлений деятельности организации. Обычно, такие подразделения создаются в органах



государственной власти и органах местного самоуправления; они объединяют в своем составе более мелкие структурные единицы (чаще всего — отделы). Департаменты также создаются в представительствах иностранных компаний и в компаниях, в которых управление организуется по западным моделям;

4) *отделы*. Под отделами понимаются функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности организации или за организационно-техническое обеспечение реализации одного или нескольких направлений деятельности организации;

5) *службы*. «Службой» чаще всего называют группу объединенных по функциональному признаку структурных единиц, имеющих родственные цели, задачи и функции. При этом управление или руководство этой группой осуществляется централизованно одним должностным лицом. Например, служба безопасности является структурным подразделением, которое обеспечивает физическую, техническую и информационную безопасность всех структурных подразделений организации;

б) *бюро*. Эта структурная единица создается либо в составе более крупного подразделения (например, отдела), либо как самостоятельное подразделение. В качестве самостоятельной структурной единицы бюро создается для ведения исполнительной деятельности и обслуживания деятельности иных структурных подразделений организации. В основном «бюро» традиционно называют структурные единицы, связанные с «бумажной» (от франц. bureau — письменный стол) и справочной работой.

Помимо вышперечисленных в качестве самостоятельных структурных подразделений создаются производственные единицы (например, *цеха*) или единицы, обслуживающие производство (например, *мастерские, лаборатории*).

Обоснование создания того или иного самостоятельного структурного подразделения, как правило, увязывается с традициями организации, методами и целями управления. Косвенно на выбор вида подразделения влияет численность персонала.

Правила и принципы структурирования коммерческой организации, нормативы штатной численности конкретного подразделения ее руководство определяет самостоятельно.

Самостоятельные подразделения, в свою очередь, могут быть разделены на более мелкие структурные подразделения. К таковым относятся:

**а) секторы.** Секторы (от лат. *seco* — разрезаю, разделяю) создаются в результате временного или постоянного деления более крупного структурного подразделения.

**б) участки.** Эти структурные подразделения создаются по тому же принципу, что и постоянные секторы. Обычно они строго ограничены «зонами» ответственности — каждый участок отвечает за конкретное направление работы.

**в) группы.** Группы представляют собой структурные единицы, создаваемые по тем же принципам, что и секторы, участки — они объединяют специалистов для выполнения конкретной задачи или реализации конкретного проекта.

Конкретное наименование подразделения обозначает основное направление деятельности выделенной структурной единицы. Наименование может быть производным от наименований должностей главных специалистов, возглавляющих эти подразделения или курирующих деятельность этих подразделений, например, «служба главного инженера», «отдел главного технолога». Наименование может и не содержать указания на вид подразделения. Например, «канцелярия», «бухгалтерия», «архив», «склад».

Производственным подразделениям наименования присваиваются чаще всего по виду выпускаемой продукции или по характеру производства. В этом случае к обозначению вида подразделения присоединяется наименование производимой продукции (например, «колбасный цех», «литейный цех») или основная производственная операция (например, «цех по сборке кузовов автомобилей», «цех ремонта и реставрации»).

В том случае, если перед структурным подразделением ставятся задачи, соответствующие задачам двух или более подразделений, то это отражается в наименовании — например, «финансово-экономический отдел», «отдел маркетинга и сбыта», и т.д.

Структурное подразделение действует на основе *положения*.

***Положение о структурном подразделении*** является локальным нормативным актом организации, который определяет порядок создания подразделения, правовое и административное положение подразделения в структуре организации, задачи и функции подразделения, его права и взаимоотношения с другими подразделениями организации, ответственность подразделения в целом и его руководителя.

Одним из самых простых является макет, в котором выделяются разделы:

1. Общие положения.

2. Основные задачи подразделения.
3. Функции подразделения.

Также в макетах положений можно встретить следующие блоки:

1. Организационная структура подразделения.
2. Права подразделения.
3. Взаимоотношения (служебные связи) подразделения с другими подразделениями.
4. Ответственность подразделения.

## Тема 7. Мотивация и потребности

### 1. Составляющие мотивации

**Мотивация** – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей.

Мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

**Потребность** – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека.

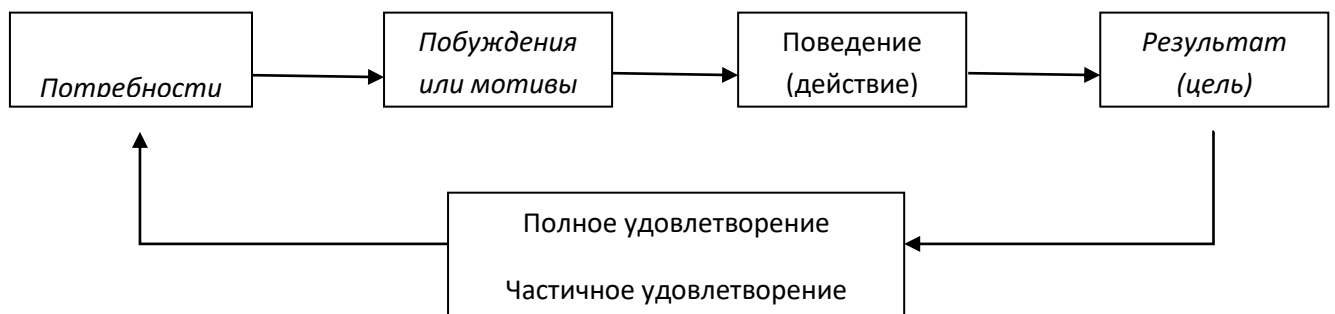
**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека.

**Цель** – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Кроме того, причина поведения человека зависит от различных стимулов. Выделяют 4 основные формы стимулов:

- 1) принуждение (замечание, выговор, увольнение);
- 2) материальное поощрение (зарплата, премия, путевки);
- 3) моральное поощрение (благодарности, звания, грамоты);
- 4) самоутверждение (изобретение, получение дополнительного образования).

**Мотивационный процесс** происходит циклически и выглядит следующим образом:



### Рисунок 3.1. Схема протекания мотивационного процесса

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества **факторов**:

- заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
- рабочая среда (обстановка, гибкий график);
- стабильность (работа, положение);
- собственное развитие (обучение, повышение квалификации);
- полезность работы (результаты труда);
- интерес к работе.

Однако влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

### 2. Критерии мотивации

Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Выделяют следующие основные **критерии мотивации**:

- удовлетворение от выполненной работы;
- реализация собственной точки зрения в улучшении своей работы;
- чувство незаменимости для коллектива;
- стремление к успеху;
- признание и соответствующее поощрение;
- информация о работе и о качестве труда работника;
- высокий самоконтроль;
- повышенные требования к работникам;
- организация производства и соответствующая организация рабочих мест.

Результаты работы организации в целом зависят от деятельности каждого работника. Повышению эффективности работы способствует сплоченность коллектива, что выражается в тяготении членов группы друг к другу при достижении согласующихся между собой целей.

В организации различают **индивидуальную** и **групповую мотивации**. Существует взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией, которая состоит в сочетании индивидуальных и групповых целей и интересов. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это улучшает психологический климат в коллективе, повышает производительность труда. Эффективность работы группы зависит от ее численности (5-10 человек), состава (профессионализма), сплоченности и функциональных возможностей каждого.

Идеи групповой мотивации положены в основу понятия *корпоративная культура*, основными принципами формирования которой являются: высокий уровень этики, справедливая оценка труда, стимулирование ответственности, развитие инициативы, уважения к человеку, предоставление человеку возможностей для раскрытия его потенциала.

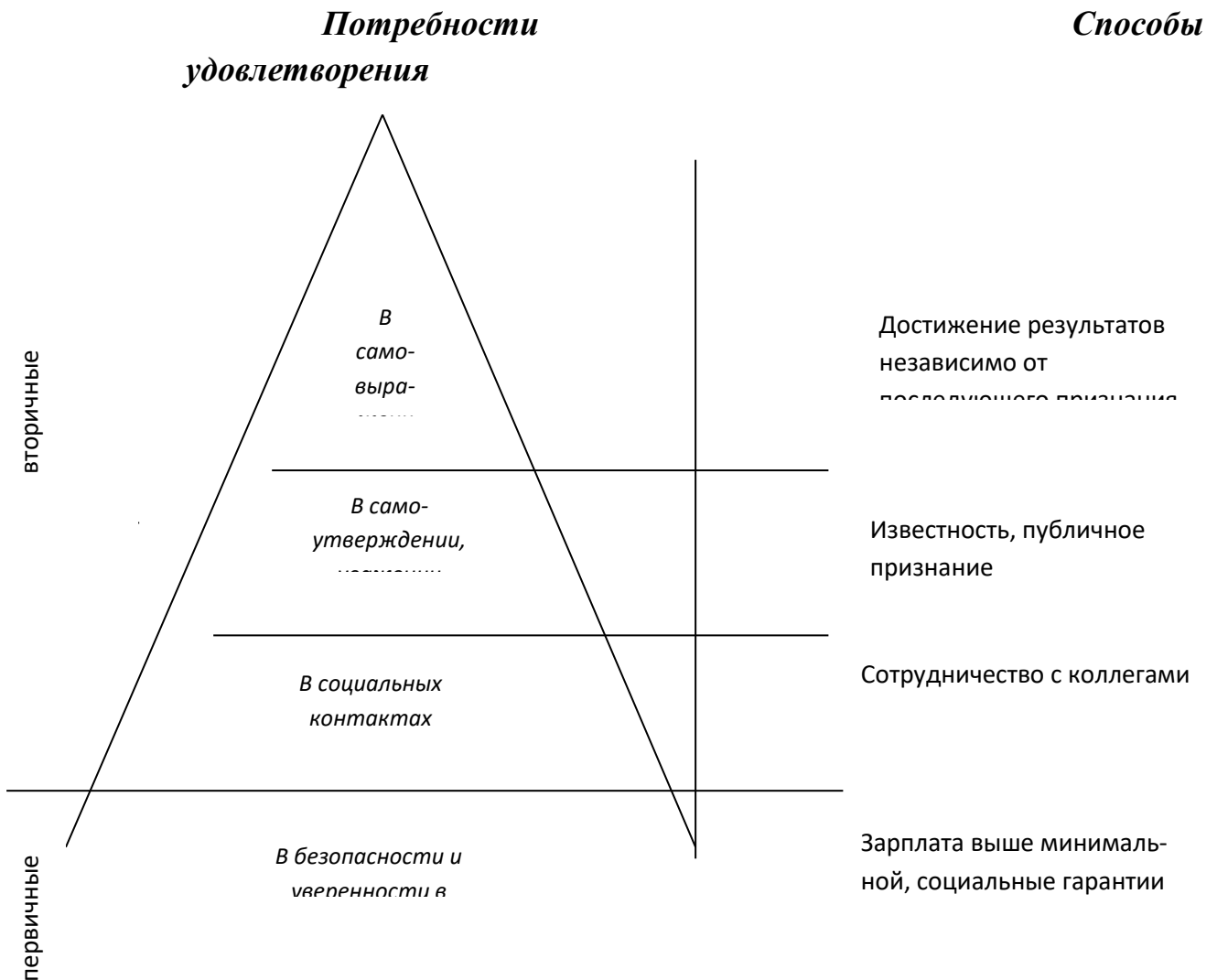
### 3. Теории мотивации

Представления о возможностях мотивации труда работников отражены в различных теориях мотивации.

Теории мотивации разделяют на 2 группы:

1) **Содержательные** – основаны на изучении потребностей человека, влияющих на мотивы поведения. К ним относятся:

- **Теория иерархии потребностей А.Маслоу** – поведение личности направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Маслоу выделил 5 групп потребностей, образующих иерархическую структуру («пирамида потребностей» Маслоу), причем удовлетворение потребностей происходит снизу-вверх, т.е. когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к удовлетворению следующей потребности более высокого уровня.



### Рисунок 6.2. Иерархия потребностей по Маслоу

- **Теория существования, связи и роста К.Альдерфера** – потребности объединены в 3 группы, удовлетворение которых происходит в обе стороны, т.е. навстречу, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня:
    - потребности *существования* (физиологические и в безопасности);
    - потребности *связи* (социальные, в уважении и часть потребностей в безопасности);
    - потребности *роста* (самовыражения).
  
  - **Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда** – выделены 3 вида основных потребностей (высшего уровня), которые могут быть достигнуты при занятии определенных должностей:
    - потребность *достижения* (успеха);
    - потребность *власти*;
    - потребность *соучастия* (признания, причастности).
  
  - **Теория двух факторов Ф Герцберга** – выделены 2 группы факторов, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на мотивацию (удовлетворенность или неудовлетворенность работой):
    - гигиенические* факторы (условия труда, заработная плата, режим работы);
    - мотивирующие* факторы (достижение, признание, ответственность).
- 2) **Процессуальные** – основаны на выборе поведения в различных ситуациях. К ним относятся:
- **Теория ожиданий В.Врума** – человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей.

- **Теория справедливости Адамса** – люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. В случае несправедливости возникает психологическое напряжение, и уменьшаются затрачиваемые усилия.
- **Теория Портера– Лоулера**–сочетает в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости; устанавливает соотношение между уровнем приложенных усилий, вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты, при этом причиной удовлетворения человека являются результаты его труда.

#### 4. Делегирование

**Делегирование** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

**Полномочия** – наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия. Полномочия ограничиваются инструкциями, должностными обязанностями, приказами и т.д.

Полномочия делят на *линейные* и *штабные*.

**Линейные полномочия** передаются непосредственно от руководителю к подчиненному.

**Штабные (аппаратные) полномочия** основываются на делегировании различных функций аппарату управления. Они включают *рекомендательные* полномочия (получение консультаций), *параллельные* полномочия (система сбалансированной власти, например, директор – главный бухгалтер), *функциональные* полномочия (влияние аппарата управления на указания менеджера).

**Ответственность** – это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач.

С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно. По умению делегировать права и обязанности подчиненным оценивают качество работы менеджера. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник начинает нести определенную ответственность перед

менеджером за выполнение задания качественно и в срок. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за менеджером.

При делегировании полномочий менеджер должен руководствоваться важными принципами. Делегировать подчиненным можно следующие дела:

- 1) подготовительные работы (подбор материалов);
- 2) рутинную, повседневную работу, которая требует обычных навыков и не связана с принятием серьезных решений (заполнение документации, составление отчетов по известным данным);
- 3) специализированную деятельность, которая требует особых знаний и умений.

Основные правила менеджера при делегировании полномочий:

- понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным;
- делегирование полномочий способным, инициативным работникам;
- дозирование в передаче полномочий;
- объективная оценка возможного риска;
- регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников.

Делегирование полномочий имеет положительные и отрицательные моменты.

<b><i>Положительные стороны</i></b>		<b><i>Отрицательные стороны</i></b>	
Освобождение менеджера от части функций		Угроза невыполнения работы, ухудшение ее качества	
Раскрытие способностей подчиненных		Появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников	
Приобретение навыками самостоятельной ответственной работы	сотрудниками и	Усложнение процесса принятия окончательных решений	

## Тема 8. Контроль

### ***1. Понятие и этапы контроля***

***Контроль*** – процесс, обеспечивающий достижение организаций своих целей, который заключается в сопоставлении фактического состояния фирмы с определенными критериями.

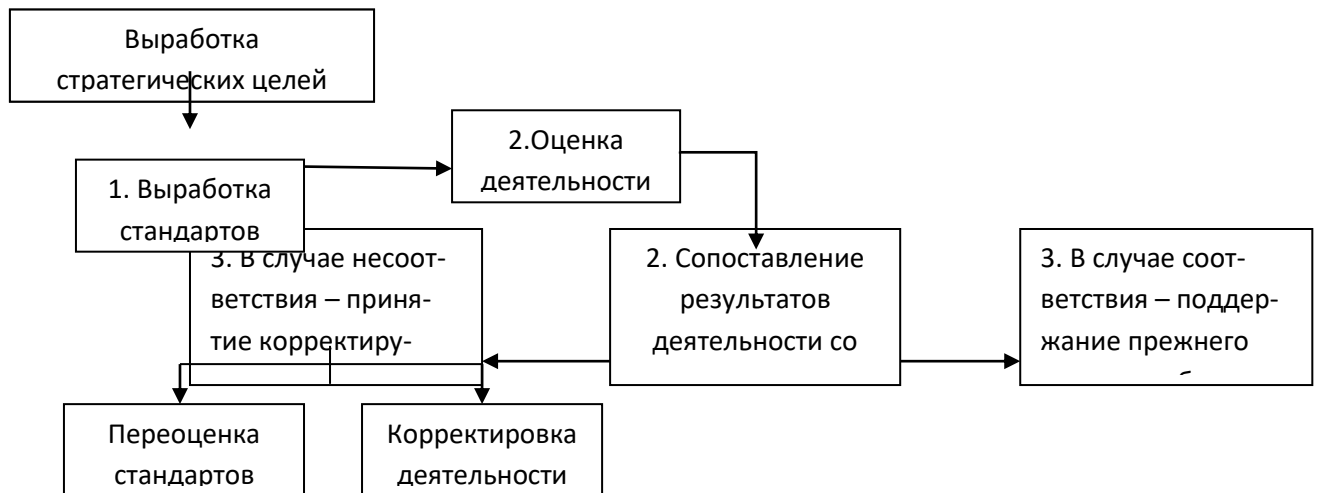
Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. *Объектом контроля* выступает организация, внутри которой контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. *Субъектами контроля* выступают как менеджеры фирмы, так и государственные органы.

Любая процедура контроля состоит из **3 этапов**:



- 1) *выработка стандартов и критериев* – в качестве стандартов используются цели (показатели), которые являются конкретными, поддаются измерению и имеют временные границы;
- 2) *сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами* – определение степени достижения целей;
- 3) *принятие необходимых корректирующих действий* – выбор одного из следующих действий:
  - ничего не предпринимается (при совпадении результатов со стандартами);
  - устранение отклонений (установление причин отклонений);
  - пересмотр стандартов (изменение стандартов).

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, в ходе которого на основании полученной информации о состоянии объекта воздействуют на объект управления и устанавливают новые цели.



**Рисунок 4.1. Этапы процесса контроля**

## 2. Виды и принципы контроля

В управлении различают **3 вида контроля**:

- 1) **предварительный** – контроль, осуществляемый до фактического начала работы. В его ходе выясняется, готова ли организация или ее подразделение к выполнению поставленных задач. Он используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.
- 2) **текущий** – контроль, осуществляемый в ходе хозяйственного процесса. В результате своевременно выявляются отклонения, возникающие в ходе работы, что позволяет оперативно реагировать на меняющиеся факторы. Объектами такого контроля являются подчиненные, а субъектами – их начальники.
- 3) **Заключительный** – контроль, осуществляемый после выполнения работ. Он показывает, каких результатов добились люди, вскрывает недостатки в работе, выявляет их причины и является основанием для составления будущих планов.

С точки зрения степени охвата различают *сплошной* (полный) и *выборочный* контроль.

Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом **принципов**:

*Контроль должен быть:*

- непрерывным (периодичным);
- осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями;
- согласован с планированием;
- гибким (в зависимости от ситуации);
- результативным (полезным, своевременным);
- ориентирован на конкретные результаты;
- экономичным;
- результаты контроля должны быть понятными для всех заинтересованных лиц.

### **3. Технология и правила контроля**

*Технология контроля* состоит из 5 групп:

1. Выбор концепции контроля (систематические или частные проверки), определение предмета контроля; определение контролирующего органа;
2. Определение норм контроля (этические, правовые, производственные и т.п.);
3. Определение объема и области контроля (сплошной, выборочный, финансовый, качество продукции, производительность труда и т.д.);
4. Определение методов или видов контроля (предварительный, текущий, заключительный);
5. Определение цели контроля (целесообразность, правильность, регулярность, эффективность контроля).

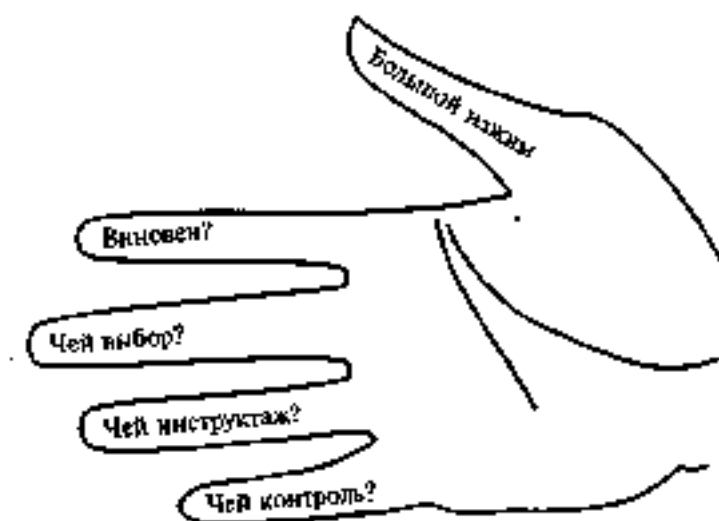
Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

При проведении контроля для уменьшения возможных негативных проявлений необходимо использовать следующие **правила** (Г.Шредер):

- сотрудник должен знать, что именно контролируется;
- контролировать следует открыто;
- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;
- осуществлять контроль надо за результатом, а не за действиями;
- осуществляя контроль, необходимо при общении придерживаться товарищеского тона;

- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель;
- следует делегировать ответственность.

В менеджменте существует *метод «Управленческая пятерня»*, который дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом.



**Рисунок 7.2. "Управленческая пятерня"**

Пальцы в «Управленческой пятерне» выполняют следующие функции:

*Указательный палец* показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, неаккуратности и т.д. Однако обвинить работника в провале задания менеджер может только в том случае, если положительно ответил на следующие вопросы, которые закреплены за тремя пальцами, указывающими назад:

«Кто выбрал этого человека для выполнения работы, которая выполнена неудовлетворительно?» (*средний палец*);

«Кто инструктировал работника, как это было сделано?» (*безымянный палец*);

«Был ли соответствующий контроль над его работой?» (*мизинец*).

Если за все ответы получены положительные оценки, можно обвинить работника в провале задания.

*Большой палец* напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успеха и отрицательно влияет на деятельность работника.

*Итоговая документация* по контролю представляет собой отчет в письменной форме, составленный контролирующим органом, а также отчетная

документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.

## Тема 10. Система методов управления

### 1. Сущность методов управления

**Методы управления** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Выделяют направленность, содержание и организационную форму методов управления:

- *направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение и т.д.);
- *содержание* методов управления – это специфика приемов и способов воздействия;
- *организационная форма* – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть *прямым* (непосредственным) или *косвенным* (постановка задачи создание непосредственных условий).

На основе этих характеристик выделяют следующие *методы управления* (*методы воздействия*):

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

Кроме того, методы управления подразделяют на:

- 1) *общенаучные методы*, к которым относятся:
  - моделирование;
  - экспериментирование;
  - экономико-математические методы;
  - социологические исследования и т.д.
- 2) *конкретные (специфические) методы*, к которым относятся:
  - методы управления функциональными подсистемами;
  - методы выполнения функций управления;
  - методы принятия управленческих решений.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания.

### 2. Характеристика методов воздействия

**Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы** – методы координации действий подчиненных, обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

Методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения и контроль за их выполнением, опираются на власть руководителя.

Организационно-административное воздействие включает следующие *компоненты*: виды и типы воздействия, адресность, постановку задания, определение критериев его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

Возможны *3 формы* проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации (совет, разъяснение, предложение).

Невыполнение указаний рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

*Экономические методы* – методы, при которых поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Используя экономические методы, коллектив самостоятельно распоряжается материальными фондами, прибылью, заработной платой и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Экономические методы руководства выступают в следующих *формах*:

- планирование;
- анализ – своевременная оценка ситуации;
- хозрасчет – использование экономической и материальной заинтересованности работников в улучшении производства и повышении ответственности за результаты работы;
- ценообразование – стремление к максимизации прибыли путем увеличения цен на товары или сокращения затрат производства;
- финансирование – поддержка отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов.

*Социально-психологические методы* – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов для превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: **внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет** и т.д.

Основными *формами* социально-психологического воздействия являются:

- убеждение как метод воспитания и формирования личности;
- планирование социального развития трудовых коллективов;
- экономические соревнования;
- критика и самокритика;
- производственные совещания (постоянно).

Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и формировать положительный социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, методы управления используют и формируют экономические интересы, взаимоотношения между людьми и их правовые отношения. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления в их системе.

### ***3. Характеристика общенаучных методов***

К ***общенаучным методам*** относятся:

- 1) *системный подход* – способ рассмотрения объекта в виде единого комплекса взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью;
- 2) *конкретно-исторический подход* - способ исследования возникновения, формирования и развития объектов в хронологической последовательности;
- 3) *моделирование*– построение моделей управляемого объекта или субъекта управления, которые облегчают изучение их свойств и особенностей поведения;
- 4) *экспериментирование*– научно поставленный опыт проверки возможных решений на одном или нескольких объектах;
- 5) *социологическое исследование* – способ определения роли возможных мотивов поведения и характера взаимоотношений в коллективе и за его пределами;
- 6) *экономико-математические методы* – описание объектов, закономерностей, связей и процессов посредством математических отношений.

Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Однако все методы управления органично дополняют друг друга,находятся в постоянном динамическом равновесии.

## **Тема 11. Процесс принятия решения**

### ***1. Типы решений и требования, предъявляемые к ним***

Труд менеджера связан с постоянным разрешением проблем, поэтому принятие решений является основой управления.

**Решение** - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

**Управленческое решение** — это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

### **Классификация управленческих решений:**

1. В зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения:
  - *интуитивные решения* - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;
  - *решения, основанные на суждениях*- это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
  - *рациональные решения* - основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.
2. В зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение:
  - *уравновешенные решения* принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке;
  - *импульсивные решения* оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками»;
  - *инертные решения* становятся результатом осторожного поиска;
  - *рискованные решения* их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;
  - *осторожные решения* характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов.
3. В зависимости от степени предварительной формализации:
  - *запрограммированные решения* -результат реализации определенной последовательности шагов или действий;
  - *незапрограммированные решения* - разработка процедуры принятия решения в ситуациях, которые сопряжены с неизвестными факторами.
4. По длительности действия:
  - *долгосрочные;*
  - *среднесрочные;*
  - *краткосрочные.*
5. По числу лиц принимающих решения:
  - *индивидуальные;*
  - *групповые.*
6. По направленности действий:
  - *стратегические;*

- *тактические;*
- *оперативные.*

7. По степени секретности:

- *сверхсекретные (конфиденциальные);*
- *секретные;*
- *решения, предназначенные широкому кругу лиц.*

8. По степени важности:

- *особо важные;*
- *текущие и др.*

К управленческим решениям предъявляются следующие **требования**:

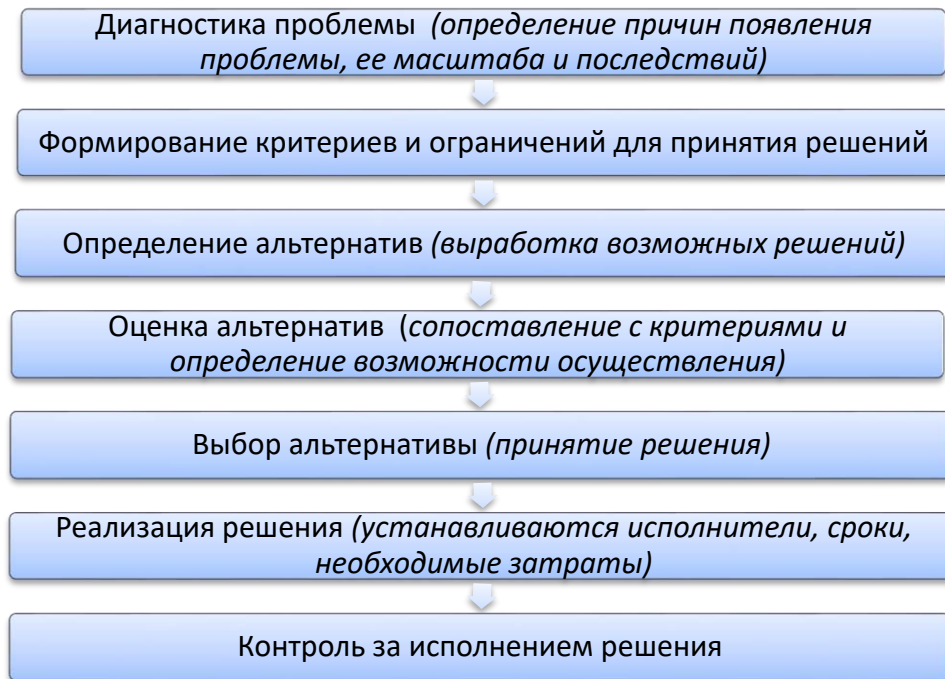
- иметь ясную цель;
- быть обоснованными (решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития);
  - иметь адресата (конкретного исполнителя) и определенные сроки исполнения;
- быть не противоречивыми;
- быть правомерными (законными);
- соответствовать делегированным менеджеру полномочиям;
- быть своевременными;
- быть обязательными для исполнения.

От того, какое решение примет менеджер зависит успех организации.

## ***2. Этапы принятия решений***

Принятию адекватного решения предшествуют выполнение следующих этапов:





Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.
7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

В процессе принятия решения выделяют ряд **участников**:

- *инициатор* – руководитель, который вносит на обсуждение проблему;
- *заинтересованные стороны*;
- *консультанты*;
- *руководители*, осуществляющие принятие, утверждение решения и контроль за его исполнением.

### **3. Методы принятия решений**

**Методы принятия управленческих решений** – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Используются различные **способы**:

- *декомпозиция* – представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- *диагностика*– поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

Различают методы принятия управленческих решений на основе *математического моделирования* и *методы, основанные на психологических приемах работы в группах*.

К методам математического моделирования относятся:

- *метод экспертных оценок* – измерение определенных характеристик и их оценка для принятия решений (количественная оценка, бальная оценка, ранжирование, метод Дельфи);
- *линейное программирование* – метод, при котором решаются оптимизационные задачи, используя линейные зависимости;
- *метод теории вероятности* – не экспертный метод;
- *метод теории игр* – моделирование ситуаций;
- *метод аналогий* – поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

К психологическим методам относятся:

- *метод «Мозгового штурма» («Мозговая атака»)* – группа специалистов (8-12 человек) участвуют в форсированном обсуждении проблемы, высказывая различные идеи ее решения, которые не критикуются и фиксируются. Затем руководитель их оценивает и делает выбор;
- *метод «Опросных листов»;*
- *метод «Морфологический анализ»* - составляется список переменных, состоящий из объектов и возможных способов воздействия (мероприятий), которые заносятся в матрицу, заполняя которую исследуют различные варианты.

Выбор методов оптимизации управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения менеджмента.

#### ***4. Уровни принятия решений***

Различия, существующие в типах решений, и различия в трудности проблем, требующих решения, определяют уровень принятия решений.

Выделяют **4 уровня принятия решений**, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки:

**1. рутинный**- у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. Ему необходимо верно использовать имеющиеся указания, действовать логично, решительно и своевременно принимать верные решения. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

**2. селективный**- требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, среди которых он должен выбрать решение, лучше всего подходящее к данной проблеме.

**3. адаптационный**- менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым, используя проверенные возможности и некоторые новые идеи.

**4. инновационный**- требуется абсолютно новый подход, менеджер должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому.

Выбор определенного уровня определяется конкретными требованиями к работе и задачами, предъявляемыми к способностям менеджера.

Конкретные задания при выполнении решений целесообразно распределять по группам в зависимости от их важности и срочности. Приоритеты при выполнении заданий (Эйзенхауэр):

	<b>срочно</b>	<b>несрочно</b>
<b>существенно</b>	СДЕЛАЙТЕ	ЗАПЛАНИРУЙТЕ
<b>несущественно</b>	ПОРУЧИТЕ	ОТЛОЖИТЕ

## **Тема 12. Управление конфликтами и стрессами**

### ***1. Сущность конфликтов***

**Конфликт** - это отсутствие согласия между сторонами, выражаемое в виде явного столкновения.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта, что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

В конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликта.

**Объект конфликта** – это тот спорный ресурс, на который распространяются интересы сторон.

Среди **участников конфликта** различают:

- *оппонентов* – две стороны, которые вступают в противостояние;
- *вовлеченные и заинтересованные группы* – группы, способные повлиять на исход конфликта или результат конфликта затрагивает их интересы.

Конфликт может носить не только *нежелательный (дисфункциональный) характер* (споры, неудовлетворение потребностей, снижение эффективности организации), но и *положительный (функциональный) характер* (получение дополнительной информации, новые точки зрения, повышение эффективности организации).

Модель конфликта показана на схеме:



Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют, и задача менеджера – решая конфликт извлечь пользу для дела. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины их возникновения, типы конфликтов, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

## **2. Типы конфликтов**

Непосредственно участниками конфликта внутри организации могут быть отдельные люди и группы. В результате существуют **четыре основных типа конфликтов**:

1. *внутриличностный* - состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе, связанное с наличием у него противоречащих друг другу потребностей, интересов, порождающих стрессы и аффекты.

Возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия и коллектива; если цель или способы её достижения противоречат ценностям или определенным принципам личности.

2. *межличностный* – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми, обладающими различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, вызванное несовместимостью их потребностей, целей, взглядов и интересов.

Возникает при распределении ресурсов, властных полномочий, выявлении разных точек зрения.

3. *между личностью и группой*- возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Возникает при появлении неформального лидера; при смене руководства, приходе новых сотрудников.

4. *межгрупповой*- противостояние двух или более групп в организации.

Возникают между структурными подразделениями, отделами, руководителями и работниками, профсоюзами.

Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Кроме того, **по направленности** конфликты делятся на:

1. *горизонтальные* - развиваются между работниками одного уровня управления организацией;

2. *вертикальные*– развиваются между лицами, находящимися в подчинении один у другого;
3. *смешанные* - развиваются между работниками как одного, так и разных уровней иерархии.

### 3. Причины возникновения и стадии развития конфликта

Чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп:



- *распределение ресурсов* - ресурсы всегда ограничены, а люди хотят получать больше, чем реально получают;
- *взаимозависимость задач* – существует везде, где люди зависят в выполнении задания от других людей, от их деятельности;
- *различия в целях* – происходит, т.к. все подразделения в структуре организации наделены конкретными частными целями, кроме того, когда в процессе достижения цели подразделения сталкиваются интересы различных людей или социальных групп;
- *различия в представлениях и ценностях* – зависит от цели и желания их достижения, базируется на различии ценностных ориентиров;
- *различия в манере поведения и жизненном опыте* - зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей, различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках;
- *плохие (неудовлетворительные) коммуникации*- несвоевременная, неполная, недостоверная информация, непонимание ситуации.

Любой конфликт – это процесс, развивающийся в определенной последовательности. Выделяют **5 стадий развития конфликта**:

1. *скрытая* – проявляется в явном или неявном недовольстве ситуацией (смирение с несправедливостью, ожидание своего часа, затаив обиду);
2. *формирование конфликта* – четко осознаются претензии, которые могут быть высказаны противоположенной стороне в виде требований (определяются участники и выдвигаются лидеры);
3. *инцидент* – происходит событие, которое переводит конфликт в стадию открытой борьбы между сторонами;
4. *активные действия сторон* – быстро достигается максимум критических действий (критическая точка), а затем идет на убыль;
5. *завершение конфликта* – не означает, что притязания сторон удовлетворяются, каждая из сторон либо выигрывает, либо проигрывает, причем выигрыш одной из них не всегда означает, что другая проиграла.

#### **4. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов**

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

1. изучение причин возникновения конфликта;
2. ограничение числа участников конфликта;
3. анализ конфликта;
4. разрешение конфликта.

Для разрешения конфликтов используются **два метода**:

**1.) структурные методы** связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие:

- *разъяснение требований к работе*- руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;
- *создание новых координационных и интеграционных механизмов* – установление иерархии полномочий, т.е. обращения к общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение;
- *установление общей цели для всех подразделений* - принятие решений, обеспечивающих успех деятельности всей организации;
- *системы вознаграждений*- ориентирована на поощрение людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, наказание за неконструктивное поведение.

**2.) межличностные стили** - выбор определенного стиля поведения, который определяется: мерой удовлетворения собственных интересов и интересов другой стороны; активностью или пассивностью действий; индивидуальными или совместными действиями:

- *уклонение от конфликта* - попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны.
- *сглаживание причин конфликта* - побуждение войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны.
- *принуждение одной из сторон* - разрешение конфликта силой, но без учета позиций другой стороны. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами.
- *компромисс* - умеренный учет интересов каждой из сторон и необходимость идти на определенные уступки.
- *решение проблемы* – совместная выработка решения, удовлетворяющая интересам обеих сторон, считающих, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование. Является наиболее эффективным методом.

Все *способы управления конфликтом* можно разбить на 2 группы:

1. *педагогические* – беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих;
2. *административные* – приказ руководителя организации, перевод на другую работу, подавление интересов конфликтующих, решение суда.

Любой конфликт имеет последствия, он приводит к определенным изменениям ситуации и атмосферы в коллективе.

Конфликт может привести к **функциональным (положительным) последствиям**: устранение несправедливости; повышение заинтересованности в решении проблем; сотрудничество сторон в будущем; сплоченность группы.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут проявиться **дисфункциональные (отрицательные) последствия**: неудовлетворенность работой, плохое психологическое состояние; рост текучести кадров; снижение производительности труда; нежелание сотрудничать в будущем; представление другой стороны как «врага»; смещение акцента к победе, а не к решению реальной проблемы.



## 5. Стресс

**Стресс** - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

*Формула стресса:* «деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции»

К *физиологическим признакам стресса* относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце, проблемы со сном. *Психологические проявления* включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию, чрезмерное употребление алкоголя или курение.

**Причинами стресса** могут быть:

- *организационные факторы* (плохие условия работы, неинтересная работа, перегрузка, недогрузка, конфликт ролей, неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью, нововведения);
- *личностные факторы* (смерть близкого, свадьба (развод), уход на пенсию, увольнение с работы, привлечение по суду).

Выделяют **5 разновидностей стресса:**

1. *физиологический стресс* – вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим питанием;
2. *психологический стресс* – неблагоприятные отношения с окружающими;
3. *эмоциональный стресс* – вызывается слишком сильными чувствами (опасности, угрозы, событиями);
4. *информационный стресс* – вызывается из-за слишком малого или слишком большого количества информации;
5. *управленческий стресс* – возникает, если ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

Процесс нарастания стресса можно разбить на **3 фазы**, в каждой из которых наблюдаются различные психические реакции и поведение человека:

- 1) *фаза мобилизации* – ускорение реакции человека, оригинальность мышления;
- 2) *фаза дезадаптации* – неорганизованность, снижение работоспособности;
- 3) *фаза дезорганизации* – потеря контроля за ситуацией, растерянность, пассивность.

Различают 4 основные вида неверной реакции на стресс: *бездействие* («невинная жертва»), *депрессия* (подавленность, угнетенное состояние), *отрицание* (не признает серьезность положения), *возмущение* (обвинение во всем происходящем других).

По своему отношению к работе в стрессовой обстановке люди делятся на 3 основные типа:

- а) *бессильные* (беспомощные);
- б) *беспокойные* (начинают без толку суетиться, хватаются за все подряд, тут же бросают, нервничают);
- в) *хладнокровные* (мобилизуются, принимают быстрые решения и действуют).

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников.

Существуют следующие *пути предупреждения стрессовых ситуаций*:

- разумная организация труда, при которой работник не перегружается;
- делегирование полномочий;
- установка ежедневных целей и приоритетов выполнения заданий;
- анализ стрессовых ситуаций;
- общение с работниками;
- перерывы на работе временные отпуска и т.д.

## **Тема 13. Руководство: власть и партнерство**

### ***1. Руководство в организации***

Для эффективного осуществления функций управления необходимо эффективное руководство.

***Руководство*** – процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы.

По своему отношению к работе руководители делятся на пассивных и активных. *Пассивные руководители* используют принципы деятельности, выработанные другими, ограничиваются решением узких проблем, *активные* – выработывают и пересматривают в соответствии с обстановкой принципы деятельности, стремятся к совершенству.

Управлять деятельностью людей, значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

**Влияние** - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, идею и т.д.

Руководитель должен быть *способным* оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач. Реализация такой способности есть лидерство.

**Лидерство** - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Существует *два психологических типа лидеров*: «игроки» и «открытые».

«Игроки» внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому и быстро меняют позиции, следуя, исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей, плохо справляются с проблемами. Это - политиканы, стремящиеся правдами, а больше неправдами захватить власть и как можно дольше при ней удержаться. Но в итоге они оказываются «калифами на час».

«Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, пытаются получить от него как можно больше, а устремлены в будущее. Власть в их руки попадает всерьез и надолго. Именно они являются истинными лидерами, обладающие авторитетом у своих подчиненных.

Под **авторитетом** понимается общепризнанная влиятельность руководителя, основанная, с одной стороны, на его формальном статусе, а с другой - на завоеванном престиже, которые дополняют друг друга.

Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью.

**Власть** - возможность влиять на поведение других людей.

*Субъект власти* обладает властными ресурсами и возможностью их применять в различных сферах общественной жизни.

*Объект власти* – это человек или коллектив, на который направлена власть.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и

коллег. Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Власть – процесс двусторонний, поэтому эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти – использовать свою власть над подчиненными в разумных пределах, достаточных для обеспечения достижения целей, но не вызывающих у подчиненных непокорности.

***Формы власти:***

1. *власть, основанная на принуждении* - влияние через страх;
2. *власть, основанная на вознаграждении* – влияние с помощью позитивной поддержки;
3. *законная власть*- традиционное влияние, подчинение начальнику;
4. *харизматическая власть (эталонная власть)* -власть, основанная на примере, на силе личных качеств или способностей лидера (харизма - божий дар, необыкновенные качества);
5. *экспертная власть* - влияние через веру (в успех, в руководителя), основана на авторитете и знаниях.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

В современных условиях властные отношения уступают место отношениям *сотрудничества*. Сотрудничество руководителя и руководимых означает, что управленческие функции распределяются между участниками организации и реализуются совместно с руководителями.

## ***2. Имидж менеджера***

***Имидж*** - внешний облик, собирательный образ, складывающийся в сознании людей и связанный с конкретными представлениями

Менеджеру необходимо стремиться создавать и постоянно поддерживать собственный положительный имидж, поскольку это оказывает благотворное воздействие на коллектив сотрудников и деловых партнеров. Здесь важно все: одежда и внешний вид, осанка, поведение (уверенность), улучшение личных взаимоотношений, вознаграждение, умение давать указания подчиненным.

Одно из важнейших качеств менеджера – этичность.

**Этика менеджмента** - набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер фирмы в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами.

**Основные принципы делового этикета:**

1. *Пунктуальность*(делайте все вовремя).
2. *Конфиденциальность*(не болтайте лишнего)
3. *Доброжелательность и приветливость*(но это не означает, что дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы).
4. *Внимание к окружающим*(думайте о других, а не только о себе).
5. *Грамотность*(говорите и пишите хорошим языком).
6. *Деловое (официальное, служебное)общение.*

В повседневной работе руководитель должен постоянно получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать оценку работы подчиненных, сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

Качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков:

<i>Интеллектуальные способности</i>	<i>Черты характера лидера</i>	<i>Профессиональные навыки</i>
Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Ораторские качества Любопытство, познавательность Интуиция	Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность творчество Честность Целостность личности Смелость Самоуверенность Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность	Умение заручиться поддержкой Умение кооперироваться Умение завоевывать престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение менять себя Умение быть надежным Чувство юмора Умение разбираться в людях

	Стремление к превосходству Обязательность участливость	
--	--	--

### Тема 14. Самоменеджмент

Эффективность деятельности менеджера зависит от того, умеет ли он планировать свою собственную деятельность.

*Самоменеджмент* – это самоорганизация, умение управлять самим собой.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни(самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.



Рис. Модель развития современного менеджера

Осуществляя основные управленческие функции, менеджер опирается на вполне определенные ресурсы – людей, финансы, сырье и время.

Личный план руководителя должен быть тесно связан с перспективным и комплексным планами компании. Он включает следующие пункты:

1. планирование своей работы по управлению;
2. планирование своего рабочего времени;
3. планирование работы по самосовершенствованию;
4. планирование качества своей жизни.

Организация времени должна исходить из основных управленческих задач:

- коммуникативная деятельность;
- стратегическое планирование и прогнозирование;
- оперативное управление производством.

При планировании личного времени устанавливается соотношение 60:40, т.е. 60% - запланированное время, 40% - рабочее непредвиденное время. Кроме того, необходимо согласовывать свои временные планы с планами других людей.

Рабочий день менеджера можно условно разделить на три части: начало дня, середина и окончание дня.

*Правила начала дня:*

1. Необходимо начинать день с позитивным настроением.
2. Начинать работу по возможности в одно и то же время.
3. Проверить свой план дня, составленный накануне, внести корректировки.
4. Сначала стремиться решить ключевые проблемы.
5. Приступать к делам без раскачки.

*Правила середины дня:*

1. Избегайте действий, которые не были обдуманы и запланированы.
2. Выполняйте небольшие однотипные задачи последовательно, друг за другом.
3. Следите за тем, чтобы и ваши действия и действия подчиненных укладывались в запланированные сроки.
4. Старайтесь поддерживать один и тот же темп работы, не работайте «рывками».
5. Выделите среди рабочего дня небольшое время для отдыха, когда вам никто не будет мешать.

*Правила завершения рабочего дня:*

1. Не оставляйте на завтра неоконченных дел.
2. Анализируйте, насколько эффективно вы работали в течение дня и контролируйте результаты.
3. Составьте план на следующий день.
4. Старайтесь уходить домой с хорошим настроением.

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Цикл дневной активности у человека сугубо индивидуален, он зависит от привычек, особенностей организма и характера, а также от типа работы. Поэтому наиболее важные дела следует планировать на тот отрезок рабочего дня, когда вы обычно бываете максимально активны.

**Ортобиоз**- рациональный образ жизни; системообразующее условие долголетней работоспособности человека.

Правильный образ жизни известный российский ученый-медик И.И. Мечников назвал *ортобиозом* («орто» - прямой, правильный, «био» -

связанный с жизнью). Рассмотрим, каковы, с точки зрения современной науки, важнейшие условия ортобиоза, восемь заповедей правильного образа жизни.

1. Важнейшим условием физиологического благополучия является труд. Только активно трудясь человек, может сохранить бодрость и силы.

2. Важнейшим условием ортобиоза является нормальный сон. Состояние сна служит средством восстановления сил человека, правильное использование этого средства абсолютно необходимо.

3. Следующее условие – «служба доброго настроения», положительные эмоции. Их обеспечивают доброжелательное отношение, юмор, оптимизм.

4. Среди условий правильного образа жизни существенным является рациональное питание. Рациональным оно должно быть по качеству, по количеству и по режиму.

5. Устранение вредных привычек – курения, злоупотребления алкоголем и наркомании – является неотъемлемой составной частью ортобиоза.

6. Соблюдение режима, т.е. выполнение определенной деятельности организма в определенное время, приводит к образованию в мозгу условных рефлексов на время.

7. Закаливание организма – важное условие ортобиоза. Под закаливанием понимают процесс приспособления организма к неблагоприятным внешним воздействиям, главным образом, к холодному фактору, причем приспособление это достигается путем использования естественных сил природы: солнечных лучей, воздуха, воды.

8. Физические упражнения, достаточный объем двигательной активности - это важнейший элемент физической культуры и правильного образа жизни.

Суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано в целях обеспечения его физического, психического и нравственного здоровья. Для каждого показателя состояния здоровья определяются условия. В качестве таковых выделяют три группы:

- **рекреация** - физическое укрепление,
- **релаксация** - психическое расслабление и освобождение от отрицательных эмоций,
- **катарсис** - моральное очищение и возвышение.

Чем гармоничнее представлены в течение дня рекреация, релаксация и катарсис, тем предпочтительнее шансы конкретной личности в эффективном выполнении своей работы, в самовыражении своих лучших личностных и деловых качеств.



**Коэффициент выживаемости**, определяется по формуле:

$$\text{Коэффициент выживаемости} = \frac{\text{Время}_{\text{рекреации}} + \text{Время}_{\text{релаксации}} + \text{Время}_{\text{катарсиса}}}{\text{Время}_{\text{суток}} - \text{Время}_{\text{сна}}}$$

При числовом определении коэффициента выживаемости физиологическая норма сна, согласно словам И. П. Павлова, — 6 часов.

**Формула выживаемости профессора В. М. Шепеля:** на каждые 6 часов бодрствования должен приходиться 1 час, посвященный себе, своему отдыху, здоровью.

Конкретное распределение времени по каждому компоненту ортобиоза должно осуществляться, исходя из конкретных показателей состояния здоровья, характера труда, экологии условий, в которых протекает жизнедеятельность человека. Важно гармонично соотносить время сна (*ни в коем случае нельзя пренебрегать физиологической нормой сна, во время которого мозг получает отдых и восстанавливается его жизнеспособность, отказ или отклонения в продолжительности сна могут привести к нарушению нервной системы и отрицательному влиянию на физическое состояние человека*) и время физической и духовной активности. Прежде всего, следует в течение каждого дня научиться выделять не менее трех часов для мероприятий по рекреации, релаксации и катарсису. Это могут быть: физические нагрузки (утренние пробежки или занятия спортом); посещение кабинета психологической разгрузки; осуществление аутотренинга в рабочее время.

Создавая свою модель разумного образа жизни, воспользуйтесь следующими рекомендациями, разработанными врачами, психологами и диетологами:

- придерживайтесь рационального и сбалансированного питания — не менее 1500 ккал

в день;

- структура питания должна соответствовать вашему возрасту;
- найдите подходящую для себя работу;
- любовь и нежность лучшие лекарства против старения;
- имейте собственную точку зрения;
- заряжайтесь физической энергией;
- старайтесь спать только в проветренной комнате;

- время от времени балуйте себя;
- не подавляйте свой гнев;
- тренируйте мышление (память, внимание).

## Тема 15. Стили управления

### 1. Сущность и виды стилей управления

**Стиль руководства** – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Выделяют 3 основных управленческих стиля:

1. **авторитарный стиль** – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Для него характерна централизация власти в руках одного руководителя, жесткое управление, единоличное принятие руководителем всех решений в коллективе; проявление слабого интереса к работнику как к личности, невозможность проявления инициативы подчиненным. Позиция руководителя находится вне группы. На современном этапе этот стиль непригоден. Он может быть оправдан в экстремальных ситуациях.
2. **демократический стиль** – совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения. Характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководитель систематически информирует подчиненных о положении дел в коллективе, в общении предельно вежлив и доброжелателен, доверяет людям, он требователен, но справедлив. Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. Позиция руководителя находится внутри группы, на основе сотрудничества. Однако, когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприемлем.
3. **либеральный стиль** – стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность и возможность индивидуального творчества. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами, в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, чаще уговаривает и просит.

Позиция руководителя находится в стороне от группы. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику.

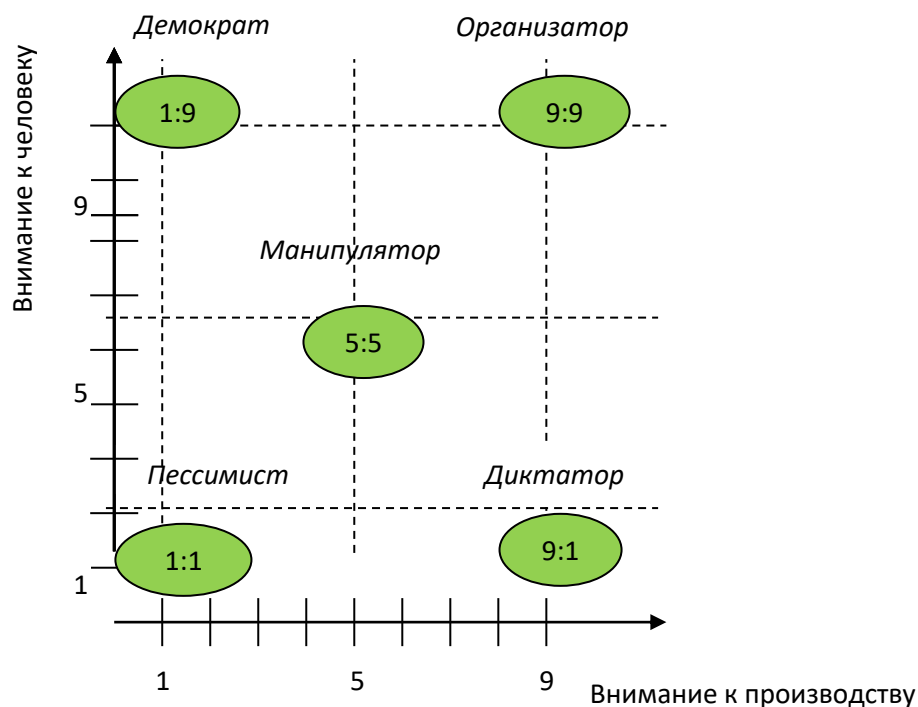
В реальных условиях в каждом руководителе неизбежно уживаются все три стиля, по-разному проявляясь в различных условиях и при решении различных задач, ноу каждого руководителя имеется предрасположенность к тому или иному стилю в силу его личностных качеств.

## 2. «Решетка менеджмента»

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов:

- 1) внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал);
- 2) внимание к человеку (забота об условиях труда, учет желаний и потребностей).

В зависимости от этого выделяют 5 характерных типов управленческого поведения, отражаемых в решетке менеджмента.



*Тип 1-1* - тип слабого руководителя, не умеющего задействовать ни производственный, ни человеческий факторы. Руководитель мало заботится и о производстве и о людях, прилагает минимальные усилия для выполнения лишь

самой необходимой работы. Может иметь место, когда предприятие закрывается.

*Тип 9-1* – руководитель, максимально заинтересованный в повышении уровня производства, не уделяя внимания сотрудникам. Решения руководителем принимаются единолично, ориентируясь на безоговорочную исполнительность, происходит подавление инициативы, поиск виновных. Этот стиль может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия) или на начальных стадиях развития производства.

*Тип 1-9* - руководитель, уделяющий максимальное внимание людям и мало заинтересованный в повышении производства. Руководитель предоставляет подчиненным полную свободу, стремится удовлетворить их потребности, оберегает от разногласий, однако производительность труда от этого страдает.

*Тип 5-5* - руководитель старается занять позицию «золотой середины», проявляя средний интерес как к людям, так и к производству. Он во всем старается достичь компромисса, получая при этом средние результаты труда. Этот стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

*Тип 9-9* - руководитель является хорошим организатором, способным учесть как интересы производства, так и интересы подчиненных. Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним, развивает самостоятельность, ответственность, создавая дух единой команды. Это стиль является наиболее эффективным, производство процветает и развивается, и работники довольны своим положением.

### ***3. Выбор стиля управления***

Ни один стиль управления не может считаться лучше других во всех случаях. На определение стиля управления кроме личных качеств руководителя, его поведения и отношения с членами коллектива, влияют следующие факторы:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер выполняемой задачи;
- требования и воздействия окружающей среды;
- имеющаяся у руководителя информация;
- должностные полномочия менеджера.

Руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать.

### *Стили руководства, определяемые личностью руководителя*

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
<b>Авторитарный стиль</b>			
Важен только результат	Мотивация основана на беспрекословном подчинении	Подчиненные не привлекаются к управлению	Жесткая требовательность
<b>Демократический стиль</b>			
Важны и результаты и способы достижения	Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей	Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению	Требовательность в сочетании с доверием
<b>Либеральный стиль</b>			
Результаты не важны	Мотивация практически отсутствует	Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении	Низкая требовательность

### *Стили руководства, определяемые особенностями коллектива - ситуационное лидерство*

**Ситуационное лидерство** – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту. Руководитель может менять свое поведение в зависимости от зрелости группы.

Уровень зрелости рабочей группы	Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться	Предоставление самостоятельности (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов) Задача менеджера – <i>делегировать полномочия</i> .
Достаточно квалифицированная и продолжающая	Участие в принятии решений (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности). Задача менеджера –

совершенствоваться	<i>поддерживать.</i>
Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации	Координация (инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов). Задача менеджера – <i>направлять.</i>
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться	Указывание (тщательный инструктаж и контроль, поощрение исполнительности и личных достижений). Задача менеджера – <i>управлять.</i>

## *Тема 16. Коммуникативность и управленческое общение*

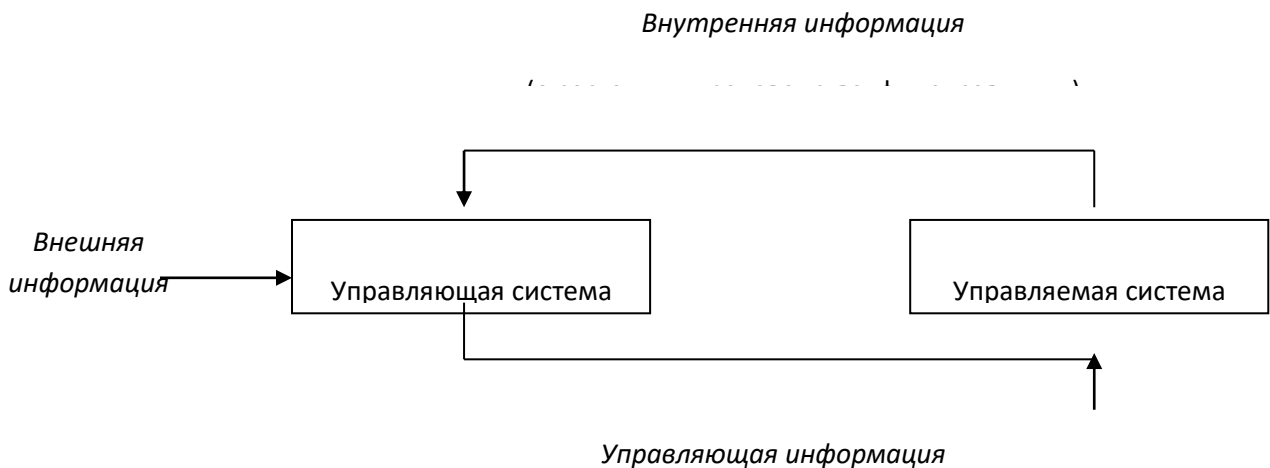
### **1. Информация в менеджменте и ее виды**

**Информация** - это сведения и знания о действительности, благодаря которым уменьшается неопределенность.

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации.

Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определять важность или второстепенность поступающей информации.

На предприятии работу с информацией можно представить в виде схемы:



Информация, которая функционирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- 1) *по роли в процессе управления* (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);

- 2) *по качеству* (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- 3) *по времени поступления* (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная);
- 4) *по сфере принятия*:
  - **функциональная информация**, ориентированная на выполнении конкретных функций;
  - **координационная информация**, которая необходима для согласования действий различных звеньев организации или её сотрудников.
  - **оценочная информация**, связанная с необходимостью анализировать результаты соответствующих действий.

Ценность информации может быть измерена в денежном выражении, эквивалентном разнице между решениями, принимаемыми менеджером в случае наличия информации, и если данная информация недоступна.

Об управленческой информации необходимо знать:

- какая исходная информация необходима для принятия решения;
- кто обязан предоставлять эту информацию, в какое время и при каких условиях;
- каким образом оформляется информация, какими средствами передается, по каким каналам;
- кому предназначена информация, периодичность ее передачи;
- место, методы и технические средства, способы хранения, переработки и использования информации;
- лиц, принимающих на основе полученной информации новые решения и корректирующие старые.

## **2. Роль коммуникаций в менеджменте. Процесс коммуникации**

Менеджмент –сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависят результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками, психологический климат в организации.

**Общение**- это процесс установление и развития контактов между людьми.

Любое общение - это прежде всего коммуникация.

**Коммуникация** (от лат. communicatio- сообщение, связь)- это процесс передачи информации кому-либо. **Коммуникативность** – способность к общению.

Для любого менеджера необходимы коммуникативные качества— умение общаться, нравиться и убеждать.

По некоторым данным руководитель тратит от 50 до 90% времени на коммуникации. Эффективно работающие руководители - это те, кто обладают

развитыми формами письменного и устного общения, а современные руководители также хорошо владеют электронными средствами коммуникаций.

**Коммуникационный процесс** - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения.

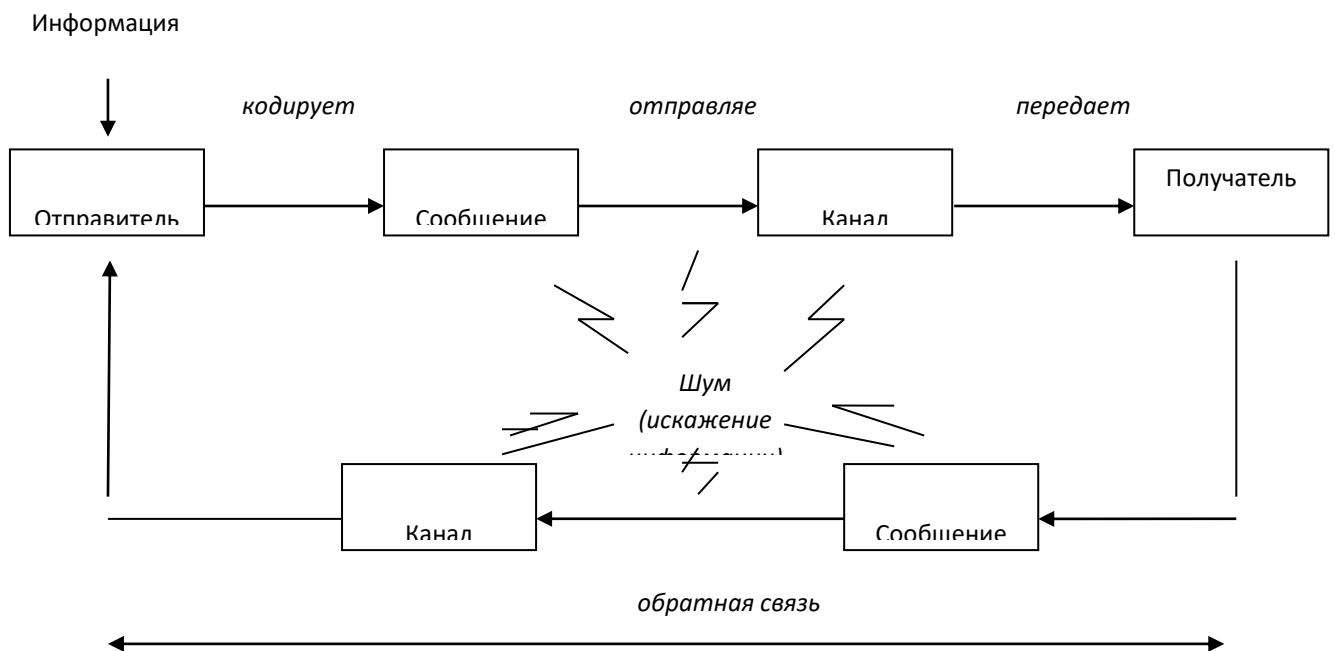
В процессе обмена информацией выделяют четыре основных элемента:

- *отправитель*, лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение*, сама информация, представленная в той или иной форме;
- *канал*, или средства передачи информации;
- *получатель*, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

- 1) формирование сообщения (идея, замысел);
- 2) кодирование и выбор канала (слова, знаки);
- 3) передача сообщения (по каналам связи);
- 4) декодирование («расшифровка», перевод в мысли получателя, понимание сообщения и стоящего за ним намерения);
- 5) обратная связь (реакция получателя на сообщение источника).

Процесс обмена информацией выглядит следующим образом:



**Средствами коммуникации** является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Internet и т. д.



### 3. Виды коммуникаций

Коммуникации в организации принято делить на:

- *внешние* - между организацией и ее средой (связи с потребителями, с общественностью, с государством и государственными структурами);
- *внутренние* – в организации между отдельными работниками и подразделениями).

Коммуникации подразделяют на *формальные* (официальные, определяемые должностными инструкциями и правилами организации) и *неформальные* (слухи).

С точки зрения средств общения коммуникацию подразделяют на *вербальную* (словесную в виде письменной и устной речи) и *невербальную* (мимика, жесты, изображения, диаграммы).

Поскольку любая организация иерархически организована, выделяют следующие виды коммуникаций:

- 1) *вертикальные* - информация перемещается внутри организации с одного уровня иерархии на другой. Они подразделяются на:
  - *нисходящие* – осуществляется сверху вниз (руководитель-подчиненный, распоряжения вышестоящего руководства);
  - *восходящие* – информация передается с низших уровней на высшие (оперативная информации о работе предприятия, ее сложностях);
- 2) *горизонтальные* – между различными подразделениями (на одном уровне);
- 3) *диагональные* – между подчиненных и начальниками разных отделов (сочетают свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций).

Межуровневые коммуникации могут носить *индивидуальный характер* (руководитель вступает в контакт с конкретным подчиненным) и *групповой характер* (руководитель дает распоряжения подчиненным).

Выбор на практике той или иной коммуникации определяется целями и задачами, стоящими перед работниками, но вся информация должна доходить до работника своевременно и по назначению.

### 4. Барьеры коммуникаций

Коммуникация - это искусство быть понятым. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название коммуникативные барьеры.

К *барьерам коммуникаций* относятся:

- *барьеры восприятия* - первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.), предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка), стереотипы;
- *семантические барьеры* - возникают при вербальной форме общения (устной и письменной речи), значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста;
- *невербальные барьеры* - визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног, поза, психологическая дистанция), акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, речевые паузы), тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи), ольфакторные барьеры (запахи).
- *барьеры, возникающие при плохом слушании* – неумение слушать и воспринимать информацию;
- *барьеры, возникающие при некачественной обратной связи* - реакция на ту или иную информацию возможность адекватности (правильности) восприятия сообщения.

### **5. Трансакты**

**Трансакт**- это любое словесное или бессловесное общение как минимум двух людей. Он может сопровождаться словами, взглядами, пожатием рук и т.д. Если человек правильно понимает трансакты межличностного общения, то он очень быстро осознает, почему коммуникации между двумя людьми бывают конструктивными и почему в иных случаях возникают помехи.

Многие аспекты поведения субъектов в процессе общения объясняет концепция «Я - состояние» швейцарского психолога Э.Берна, разработана в 60-х годах прошлого века.

«Я - состояние» - это система чувств, набор согласованных поведенческих схем. Оно обусловлено общим психологическим настроем людей и сознательным выбором модели поведения преследующего определенную цель.

Берн утверждает, что постоянно пребывает в одной из трех психологических состояниях: «родителя», «взрослого», «ребенка», с разной степенью готовности перейти в другое состояние.

Каждая из этих состояний имеет свою специфику:

1) состояние « я - родитель» внешне выражается в ироничной манере держаться в поучениях, попытках все запретить и наказать, в поиске виноватых, претензиях на правоту, озабоченность всем и вся, стремлением поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. « Родитель» может проявляться прямо ( делай как я сказал) или косвенно- применительно к ситуации;

2) состояние «я - взрослый» характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учету реального положения вещей, использование опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернативы, бесстрашность;

3) В состоянии «я - ребенок» люди чувствуют себя, так как в детстве - непредсказуемо, игриво, капризно, своенравно и т.п.

У незрелых людей поведение контролирует «ребенок», у зрелых «взрослый».

Взаимодействие между людьми («трансакт» по Берну) в какой бы форме оно не проходило, всегда обусловлено теми состояниями в которых они находятся.

Существует три варианта трансактов, три стиля взаимодействия, которые в течении короткого времени каждый человек может использовать попеременно:

1) параллельный трансакт, когда участники общения находятся в одинаковом «Я состоянии», он может продолжаться бесконечно, потому что люди прекрасно понимают друг друга, сообразно отвечают и ведут себя;

2) перекрестный трансакт, предполагает, что собеседники находятся в разных « Я состояниях» и играют различные роли. В результате пытаюсь убедить в своей правоте, они не понимают друг друга (или создают видимость этого), что и приводит к нарушению коммуникации;

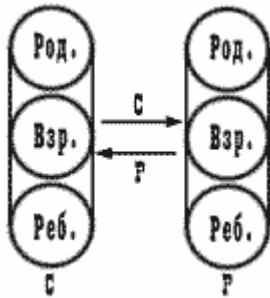
3) скрытый трансакт, встречаются на каждом шагу и проявляющийся как недоговоренность, иносказание, критика с подтекстом «или двойным дном».

Внешне он кажется обычным (параллельным или перекрестным) и закамуфлированным под ничего не значащий или означающий иной разговор совершенно. Добившись в нем инерции инициатор редко меняет «я состояние» ошеломляет соперника, сбивает его с толку, что облегчает навязывание своего требования. Такие действия называют «игрой», которая начинается с уловки (психологической приманки) и задевает уязвимое место другого человека так,

что он должен остро это почувствовать. Реагировать в такой ситуации рекомендуется не из того состояние, которое навязывает партнер («я - ребенок»), а из состояния «я - взрослый». Здесь необходимо игнорировать скрытый уровень общения или специально обратиться к скрываемой части «к нашим баранам» при уклонении другой стороны от прямых ответов.

### Параллельные трансакты

Параллельные трансакты называют также простыми, тождественными или дополнительными.

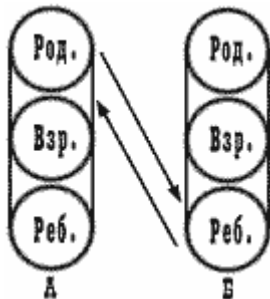


Признаком параллельного трансакта является то, что реакция человека напрямую зависит от того эго-состояния, которое затронул его собеседник. Такой трансакт может осуществляться между двумя любыми парами эго-состояний, в которых находятся передающий и принимающий.

С: Вы отправили пакет?

Р: Да, сегодня, экспресс-почтой.

Параллельные трансакты могут продолжаться бесконечно и нить беседы при этом не теряется. Однако это не означает, что коммуникация в данном случае конструктивна.



А: Сколько еще я должен вводить вас в курс дела? Не могли бы вы быть более внимательным?

Б: Я действительно не понял, о чем идет речь. Будьте добры, повторите еще раз, пожалуйста!

А: Ну, хорошо, в последний раз, иначе мне придется подыскать другого сотрудника.

Б: Я буду очень стараться. Такого никогда больше не будет.

### Перекрестные трансакты

Перекрестные трансакты препятствуют течению беседы и вводят разговаривающих в заблуждение.

А: Ты не знаешь, куда я положил свой ключ?

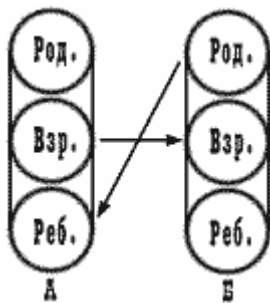
Б: Больше следи за порядком, тогда будешь быстро находить свое барахло!

На вполне разумный вопрос человек получает неподходящий ответ. Часто бывает, что один из собеседников отрицательно реагирует на ваше высказывание, не поняв его. Это приводит вас в замешательство, а при определенных обстоятельствах - в ярость. В этих случаях беседа временно или полностью прерывается.

Этот феномен объясняет модель Берна: неадекватная реакция партнера исходит не из того эго-состояния, на которое было направлено раздражение (стимул), а неожиданно для собеседника - из другого эго-состояния.

Таким образом, в коммуникации участвуют четыре эго-состояния.

Пример перекрестного трансакта



На графическом изображении стрелки перекрещиваются.

После перекрестной трансакции коммуникация временно разрушается.

В приведенном выше примере коммуникация мгновенно прекращается: "Да с тобой просто невозможно разговаривать!", "Что ты имеешь в виду?", "Ты вообще меня не понимаешь! Чего ты, собственно, хочешь?"

Участники такого диалога говорят мимо друг друга, так как каждый из них думает только о себе или не рассматривает другого как равного себе.

### Скрытые трансакты

Вам наверняка знакомы ситуации, когда кажется, что идет нормальная, разумная беседа. Но одновременно вы чувствуете, что что-то не договаривается. Выражается это в интонации, в положении тела, во взглядах и тому подобных вещах. Таким образом, говорится нечто совершенно иное, нежели то, что содержится в словах.

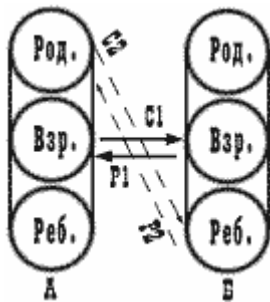
В таких случаях мы говорим о скрытых трансактах, т.е. о тех, которые осуществляются одновременно на двух уровнях.

То, что произносится, что ясно, Берн называет социальным уровнем, а скрытое, подразумеваемое - психологическим уровнем.

Это означает, что скрытые трансакты образуются на скрытых уровнях.

На диаграммах, социальный уровень обозначается непрерывной чертой, а психологический - пунктирной.

Пример скрытого трансакта.



C.1 (социальный уровень) растягивая слова: Вы выполнили задание?

P.1. Да-да, я сейчас как раз заканчиваю.

C.2 (психологический уровень): И сколько же вам еще нужно времени?

P.2. Знаете что, оставьте меня, наконец, в покое. Почему вы меня вечно погоняете!

Всем вам знакома ситуация, когда кто-нибудь опаздывает, а ждущий его спрашивает: "А вы знаете, сколько уже времени?" В большинстве случаев в

ответ слышится извинение. И вы понимаете, что следует автоматическая реакция на психологический стимул: "Объясните мне, почему вы опоздали?"

Можете себе представить, как удивился бы спрашивающий, если бы услышал в ответ: "Да, сейчас 8 часов 23 минуты".

Разобравшись в ситуации с помощью моделей Берна, можно сделать некоторые практические выводы.

Не бывает хороших или плохих форм транзактов. Каждый из них имеет свои позитивные и негативные аспекты.

Речь идет о том, чтобы вы могли в критических ситуациях действовать или реагировать более гибко.

Вы можете что-то делать, даже если это неудобно. Но у вас нет никаких шансов заставить другого вести себя так, как вам нравится.

Если вы измените свое поведение, то изменится и реакция партнера. Следует действовать, изменив собственное поведение из другого эго-состояния.

Старайтесь избегать скрытых транзактов, которые сопровождаются критикой или недовольством. Критические замечания высказывайте прямо и откровенно в подобающей форме.

### **6. Управленческое общение**

Управленческое общение отличается от других видов общения тем, что в его процессе ставятся конкретные цели и задачи, которые требуют своего решения. Много зависит от того, насколько умело, руководители различных уровней умеют налаживать контакт друг с другом.

Условием эффективного общения является четкое распределение и качество поступающей менеджеру информации, а также состав команды (подчиненных) и наличие необходимых технических средств.

Общение имеет множество *правил*, из которых выделяют два:

- В любом общении ищите не то, что вас разъединяет, а то, что соединяет;

- Никогда не направляйте свои замечания на личность, а только на их высказывания.

В процессе общения следует учитывать элементарные *принципы (законы)*, которые помогут вам достигать своих целей:

*1 закон* – «Понять не значит принять» - только поняв позицию другого человека, мы можем объяснить, почему он не прав, или выработать компромиссное решение.

*2 закон* – «При прочих равных условиях люди легче принимают и понимают позицию того человека, к которому испытывают эмоциональное положительное отношение».

Во многом эффективность общения зависит от того, как хорошо менеджер знает своих подчиненных, а также от умения расположить к себе лучшим образом подчиненных, т.е. от умения использовать метод аттракции.

«*Аттракция*» (латин. «привлекать», «притягивать») - психологическое понятие, смысл которого в "притяжении" одного человека к другому. Аттракция включает в себя привлечение и удержание внимания, и определенный интерес, и расположение, и уважение партнера.

Вызвать аттракцию – значит сформировать привлекательный образ себя в глазах другого человека при общении.

Для того чтобы люди лучше воспринимали вашу позицию, у них надо сформировать положительное отношение к себе. Существуют *два основных метода* формирования аттракции:

- 1) *пассивные методы* – «зеркало отношений» (внешний вид, одежда, хорошие манеры поведения, жесты, мимика);
- 2) *активные методы* – использование в общении приемов: «имя-отчество», «комплименты», «терпеливый слушатель», «золотые слова», «личная жизнь».

Чаще всего управленческое общение происходит с помощью *устного распоряжения*, поэтому каждый менеджер должен знать и соблюдать несколько определенных *правил*:

- распоряжение должно быть ясным;
- необходимо убедительно говорить, чтобы тебя понимали;
- лаконично выражать свои мысли;
- говорить четко по вопросу.

## **СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ АТТРАКЦИИ**

### **Улыбка**



Улыбнитесь не просто сами по себе, а именно человеку, собеседнику. Хорошая улыбка творит чудеса. Все мы слышали про улыбки в миллион долларов и про людей, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

### **Имя как средство аттракции**

Известно, что человеку приятно слышать свое имя и отчество. Когда мы хотим убедить кого-то, то произвольно и довольно часто упоминаем его имя.

Произносить имя следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор.

Уважительно произносимое имя - важный шаг в достижении аттракции.

### **Визуальный контакт и аттракция**

Взгляд является исключительно важным для аттракции. Глядя на говорящего, слушатель, во-первых, проявляет заинтересованность, а во-вторых, сосредоточивает внимание на говорящем, что способствует взаимопониманию.

Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (а их около 40%).

Встреча взглядами обычно длится несколько секунд - этого вполне достаточно для взаимопонимания.

### **Внешний вид**

"Встречают по одежке" - этой поговоркой сказано все. Добавим только, что первое впечатление, как мы видели, сказывается на всем последующем восприятии.

### **Слушая, кивайте**

Замечено, что рассказывающий нескольким слушателям смотрит больше на того, кто кивает. Это вполне объяснимо - ведь именно от него он получает поддержку: я вас понимаю или, еще лучше, согласен с вами.

Используйте этот прием. Кивайте, когда слушаете. Поскольку кивок означает понимание, то кивайте в тот момент, когда естественно сказать "понимаю" или "согласен". Это очень сильный прием, чтобы расположить к себе собеседника.

### **Позы и жесты**

Они играют важную роль для аттракции. Наклонившийся к нам собеседник воспринимается как более внимательный слушатель. Наоборот, мы чувствуем определенное неудобство, когда собеседник откидывается назад, а тем более - сидит, развалившись.

Непринужденная поза предпочтительнее скованной, ибо соответствующее состояние передается и партнеру. Напряженность препятствует аттракции, непринужденность способствует ей.

Не скрещенные руки и ноги во время разговора вызывают положительную реакцию, так как свидетельствуют об открытости, доверии. Скрещенные же означают защиту. Руки, закинутае за голову, демонстрируют позицию превосходства. Стоящий, подбоченившись, выражает решимость: либо приступить к делу, либо не повиноваться собеседнику. Последние три позы препятствуют аттракции.

### **Отзеркаливание**

Установлено, что когда беседующие симпатизируют друг другу или пришли к общему мнению, то они невольно повторяют позы и жесты друг друга. Это как бы последний аккорд в полном соединении личностей. Позы и жесты эти обычно дружественные. Наоборот, принятие собеседниками различающихся поз является дополнительным препятствием в достижении взаимопонимания.

Поэтому желающему добиться аттракции рекомендуется зеркально отображать позы (жесты) собеседника, если они дружественные или нейтральные. Встретившись с недружественными позами (жестами), следует как-то отвлечь от них. Например, собеседник скрестил руки (сцепил пальцы, держит руки в карманах, размахивает сжатым кулаком или делает другие отрицательные жесты) - дайте ему документ, который иллюстрирует ваши слова. Это отвлечет его от отрицательных невербальных проявлений.

### **Взаимное расположение в пространстве**

Сотрудничающие или хорошо знающие друг друга люди предпочитают располагаться сбоку друг от друга. Подобное расположение ассоциируется с благорасположением беседующих и с взаимной аттракцией.

Оказывается, при прочих равных условиях конфликты чаще возникают между людьми, находящимися друг против друга. (Не случайно слово "противостояние" означает конфликт.) Поэтому для разговора лучше садиться рядом или под углом друг к другу.

В зависимости от пола предпочтения таковы: женщины чаще предпочитают разговаривать, находясь сбоку, мужчины - напротив друг друга. Исключение составляют случаи соперничества.

### **Положение "на виду у всех"**

На величину аттракции оказывают влияние даже особенности расположения партнеров по общению. Если человек больше времени находится на виду у окружающих, то симпатия, как правило, к нему повышается. Эксперименты показали, что в многоэтажных домах большей популярностью пользуются жильцы квартир, расположенных вблизи почтовых ящиков, дверей лифтов и подъездов, то есть мест, через которые проходит большое количество людей. Правда, выяснилось, что в подобных случаях у отдельных людей может возникать и чувство враждебности по отношению к тому, кто "мозолит глаза". Однако в целом рост симпатии идет гораздо более быстрыми темпами, чем рост враждебности. Поэтому тем, кто считает себя "пренебрегаемым", можно посоветовать почаще находиться "на людях". Такое поведение, кстати, будет и своеобразным тренингом по избавлению от застенчивости.

Еще один эксперимент на эту же тему, проведенный в США. По окончании войны во Вьетнаме и возвращении домой многие военнослужащие, спаянные фронтовой дружбой, предпочитали селиться вместе в специальных поселках с общим расположением домиков в виде подковы. Края подковы выходили к автостраде, по которой люди утром отправлялись на работу, а вечером возвращались домой. При этом все жители поселка, для того чтобы попасть на автостраду, должны были миновать ближайшие к ней домики. Как показал психологический опрос, наибольшую симпатию в поселке вызывали жильцы именно этих домиков, наименьшую - самых удаленных.

Таким образом, постоянное нахождение человека в местах большого скопления людей вызывает, как правило, повышение симпатии к нему. Этот факт интуитивно учитывают люди, просящие милостыню, а также уличные торговцы.

По этой же причине регулярно появляющиеся на телеэкране дикторы собирают урожай симпатий, намного превосходящий тот, что достается людям, возможно, более достойным этого, но не мелькающим столь часто перед глазами (в том числе и работающим на телевидении).

Киноактеры использовали это обстоятельство для того, чтобы поправить свое материальное положение. И могли это сделать не только те, кто действительно любим зрителями. Народ в провинции валом валит на

"творческие встречи" с артистами средней руки, но снявшимися в каком-то приличном фильме.

Психологическая основа аттракции как следствие частого появления на виду, на наш взгляд, состоит в следующем. Место на виду у всех, в центре внимания является более престижным. Ведь большего внимания всегда удостоиваются люди с более высоким статусом. Привыкнув видеть на более почетном месте высоко значимых людей, мы невольно уже само нахождение на нем человека воспринимаем как указание на его значительность.

Затем срабатывает стереотип: "рядом - значит вместе", в силу которого происходит притяжение к известным людям.

### **Межличностное расстояние**

Испытывающие аттракцию садятся поближе к собеседнику, испытывающие противоположное состояние - подальше. Однако слишком близкое расположение (до 0,5 м) воспринимается как интимное; расстояние от 0,5 до 1,2 м - для дружеского разговора; "социальное" расстояние (1,2-3,7 м) - для деловых отношений; "публичное" расстояние (более 3,7 м) - для того чтобы обменяться несколькими словами или вообще не контактировать.

### **Пунктуальность**

"Точность - вежливость королей и долг остальных людей" - этот приписываемый Людовику XIV афоризм как нельзя лучше раскрывает роль пунктуальности.

Поэтому для пунктуальности следует: 1) ежедневно сверять часы с сигналами точного времени; 2) приходиться на встречу за 5 минут до назначенного времени.

Приход раньше другого (и соответственно некоторое ожидание) - это проявление уважения к партнеру. Младший не должен заставлять ждать старшего, то есть ему нужно обязательно прийти раньше. То же самое - мужчина при встрече с женщиной.

Для приема по записи у крупного руководителя принято появляться в его приемной не позднее чем за 10 минут и необходимости привести себя в порядок Освободившийся руководитель имеет право пригласить следующего раньше на 5 минут.

### **Не беритесь советовать...**

... пока вас об этом не попросят. Не зря по поводу советов есть множество шуток типа: "Легче дать 100 советов, чем выполнить один из них"; "К этим бы советам, еще совет, как их выполнить"; "Кто умеет делать, тот делает, а кто не умеет - тот учит". Бесспорным является только совет: не давать никаких советов.

Такое отношение объясняется тем, что совет есть психологическая пристройка сверху. Но пристройка сверху - это конфликтоген, а он разрушает доброжелательность общения и, следовательно, препятствует аттракции.

В тех случаях, когда у вас действительно просят совета, нужно быть крайне осмотрительным, ибо плохой совет может навсегда испортить отношения. Однако нередко люди спрашивают совета только для того, чтобы утвердиться в уже принятом решении. Поэтому прежде, чем советовать, необходимо лучше разобраться в ситуации, для чего целесообразно применить приемы рефлексивного слушания.

### **Не перебивайте собеседника**

Большинство из нас грешит этим недостатком. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Руководители привыкли перебивать - и не только подчиненных, но и в быту. Это не способствует аттракции.

Наоборот, внимательно слушая, мы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Перебивая же, мы как бы говорим: "Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю".

Если перебить все же пришлось, то помогите затем восстановить ход мыслей собеседника, прерванный вами. Иначе аттракции не добиться.

### **Задавайте вопросы**

Тактичные вопросы возбуждают мысль слушателя, а ленивых заставляют прислушиваться к говорящему - неудобно беспомощно таращить глаза, когда обращаются с вопросом. Другой способ: "Возможно, вы думаете, а почему я ничего не сказал о... Отвечаю..."

### **Готовьте вопросы**

Намечая вопросы, следует учесть два обстоятельства: 1) необходимо иметь искренний интерес к тому, что скажет собеседник (не следует задавать вопросы, если не хотите услышать ответ); 2) сохранить "двойную перспективу"

- принимать во внимание не только то, что вы сами хотите услышать, но и то, что хочет сказать или выразить партнер.

Не стоит "без разогрева" задавать собеседнику слишком открытый вопрос, на который ему скорее всего будет лень отвечать: "Расскажи мне о себе...", "Как прошел день?" и т. д. В эту же категорию входят слишком сложные вопросы, которыми может грешить неопытный психолог, например: "Какие процессы идут в вашем подсознании?"

Еще одна ошибка - "отказываться" до того, как вопрос задан: "Вы можете и не отвечать мне, но расскажите, пожалуйста, о..." И, конечно, надо знать, что конкретно вам хочется спросить у собеседника.

За рубежом функционируют группы социально-психологического тренинга для женщин, которые обучаются искусству вести разговор с "интересными людьми" во время вечеринок и приемов. Существует ряд ненавязчивых вопросов, позволяющих поддерживать и стимулировать такую беседу: "Если бы вы могли выбрать другую профессию, то какую бы предпочли?", "Если бы вы имели возможность поехать сейчас на отдых, то какое бы место выбрали?" и т.д. Поскольку цель в начале знакомства - заинтересовать собеседника, втянуть его в разговор, то подобные вопросы позволят это сделать.

После выбора такого человека рекомендуется улыбнуться и установить с ним визуальный контакт. Разговор лучше начать с закрытых вопросов, если их немного. И не забывайте о "двойной перспективе". Начинать лучше с общих тем, постепенно переходя на более личный уровень.

### **"Читайте между строк"**

Речь идет о "чтении" устной речи. Так, фраза: "Бизнес есть бизнес" - может служить оправданием грабежа и предательства. Если на деловых переговорах ваш партнер использует словосочетание: "Мне пришло в голову...", это скорее всего означает, что он считает себя умнее вас (ему пришло в голову, а вам нет).

Понятно, что употребление подобных выражений не способствует аттракции.

### **Шутка**

Ее значение для достижения аттракции невозможно переоценить. Удачная шутка улучшает настроение собеседников, пошутивший вызывает расположение к себе.

### **Средства пантомимики**

Жесты оживляют речь и делают ее более выразительной. Телодвижения могут способствовать и привлечению внимания. Резкое движение руки, выразительный наклон головы, шаг вперед, движения плеч, несомненно, вызывают непроизвольное внимание собеседников.

### **Психологические паузы**

Их назначение - раскрытие движения мысли и чувства. Пауза акцентирует внимание на том, что говорится в данный момент. Обычно пауза указывает на нарастание психологического напряжения и потому часто встречается в тех местах речи, где описывается резкая смена событий, где есть антитеза, контраст, неожиданность. Например, во фразе: "Геологи искали воду, а нашли... золото" - психологическая пауза отражает противопоставление "вода - золото". То есть нечто обычное противопоставляется необычному или важному. В предложении: "Он долго работал над изобретением и наконец изобрел... велосипед" - психологическая пауза подготавливает неожиданную развязку.

Психологическая пауза связана с подтекстом речи, она свидетельствует о том, что за фразой - жизнь. Сущность психологической паузы становится яснее, если сравнить ее с паузой логической. "Вот в чем она заключается: в то время как логическая пауза помогает выяснить смысл, психологическая пауза дает жизнь этой мысли, стараясь передать подтекст. Если без логической паузы речь безграмотна, то без психологической она безжизненна... Логическая пауза служит уму, психологическая - чувству" (К. С. Станиславский).

Психологическую паузу нельзя чрезмерно затягивать, иначе может исчезнуть то содержание, которое она призвана нести, и пауза превратится в остановку, тем более неоправданную, что психологическая пауза редко совпадает с концом высказывания. Длительность психологических пауз определяется интуицией говорящего, чувством контакта с собеседниками.

### **Особенности общения с молодежью**

Чтобы добиться аттракции в разговоре с молодыми людьми, говорящий, особенно человек старшего возраста, должен более всего избегать менторского, поучительного тона, не "напирать" на свой житейский опыт, памятуя высказывания кого-то из великих: "Опыт - это ум глупцов". Ведь молодые считают, что у них все будет не так, как "у предков". Молодежь любит посмеяться. Чтобы ей развеселиться нужно совсем немного. О том, что юмор прокладывает дорогу аттракции, мы уже говорили. Но нужно быть готовым к репликам, которые не всегда отличаются корректностью. Вы наберете дополнительные очки, и остроумно их парируете.

Очень важно показать знания молодежного жаргона и проблем.

## Тема 17.. Деловое общение

### 1. Виды и формы делового общения

*Деловое общение* – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии и взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Деловое общение можно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Основные формы делового общения:

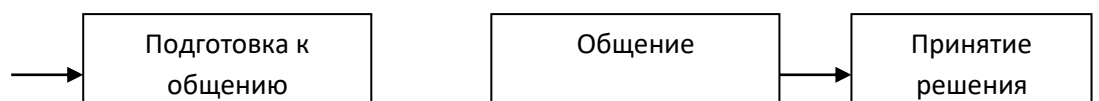
- *деловая беседа* – обмен взаимными точками зрения, мнениями, информацией по определенным вопросам или проблемам;
- *деловые переговоры* – обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу;
- *деловое совещание* – форма группового обсуждения деловых (служебных) вопросов;
- *публичное выступление* – передача одним выступающим различного уровня информации широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства;
- *деловая переписка* – письма, уведомления, указания, запросы;
- *телефонные разговоры*.

Существуют следующие правила делового общения:

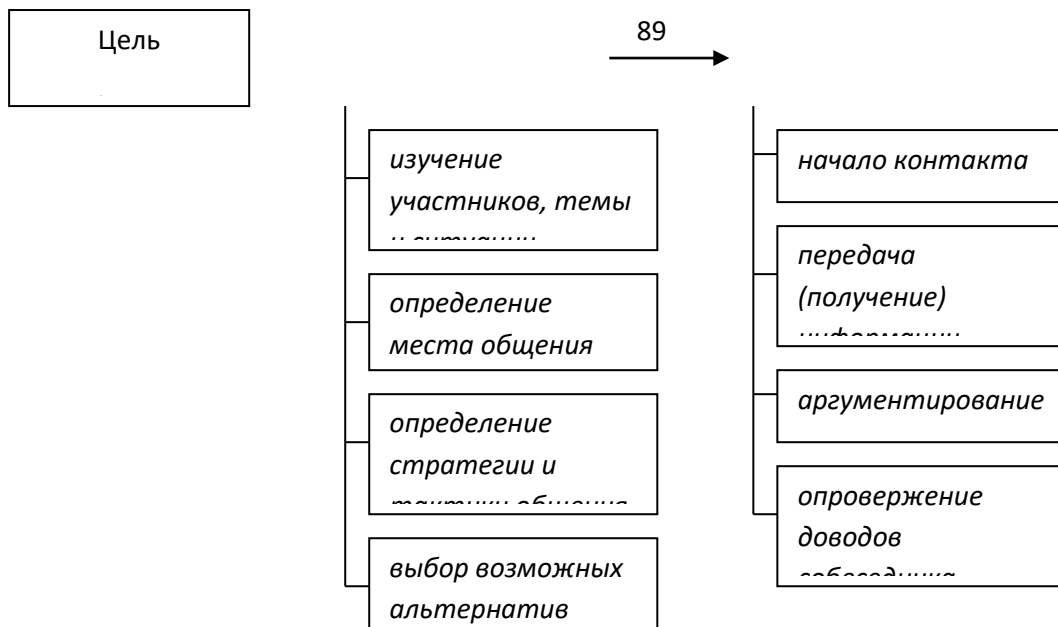
1. желательно обращаться к собеседнику по имени, не допуская ошибок в именах;
2. необходимо проявлять интерес к собеседнику;
3. умеете грамотно приветствовать людей;
4. критикуйте достаточно осторожно;
5. умеете слушать и не прерывать собеседника;
6. убеждайте посредством выводов;
7. говорите о том, что интересует собеседника;
8. развивайте и поддерживайте чувство собственного достоинства;
9. старайтесь получить как можно больше информации от собеседника;
10. используйте метод Сократа, т.е. приучить собеседника слушаться.

**Восточная мудрость: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».**

Любой вид делового общения состоит из последовательного выполнения определенных функций (фазы делового общения):







## 2. Типы собеседников

Каждый человек уникален в своей своеобразной и неповторимой манере общаться с другими людьми.

Поскольку руководителю приходится много общаться с самыми разными людьми, он должен быть знаком с основными типами собеседников, так как тип собеседника во многом определяет и то, что он скажет, и то, как нужно вести себя по отношению к нему, чтобы получить необходимое.

*Коммуникативный стиль* – это способ, при помощи которого человек строит воздействие с другими. В качестве основы взяты два признака:

- 1) адекватность, естественность обратной связи, то есть внимание к реакции собеседника на сообщение;
- 2) открытость по отношению к партнеру по коммуникации, то есть способность, и желание открыто выразить свои мысли и чувства.

Выделяют четыре коммуникативных стиля:

	Открытое поведение по отношению к партнеру	Нежелание раскрываться перед партнером
Обратная связь адекватна	«Самореализация»	«Самозащита»
Обратная связь неадекватна	«Самораскрытие»	«Уход в себя»

Для классификации типов деловых (но абстрактных) собеседников используются следующие критерии:

- компетентность, т.е. обладание знаниями, позволяющими судить о предмете разговора, умение высказывать веское, авторитетное мнение по вопросу, обсуждаемому в ходе деловой беседы;
- откровенность;
- искренность;
- владение приемами общения с другими участниками беседы;
- заинтересованность в теме и успехе беседы.

Всех собеседников можно подразделить на несколько типов:

1. *Вздорный человек (нигилист)* – нетерпелив, несдержан и возбужден, часто выходит за рамки темы деловой беседы.
2. *Позитивный человек* – доброжелательный и трудолюбивый; всегда стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии.
3. *Всезнайка* – труден в общении; всегда уверен в том, что знает все лучше других; любит навязывать свою точку зрения; обо всем имеет свое мнение; постоянно требует слова.
4. *Болтун* – часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы.
5. *Трусика* – недостаточно уверен в себе при публичных выступлениях; такой собеседник охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно.
6. *Хладнокровный, неприступный человек* – замкнут, чувствует себя и держится отчужденно; не включается в деловую беседу, так как все это ему кажется недостойным его внимания и умственных усилий.
7. *Незаинтересованный человек* – тема беседы его не интересует; он как бы «спит» во время беседы и безразличен к обсуждению.
8. *Важная птица* – чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных; абсолютно не выносит критики.
9. *Почемучка* – постоянно сочиняет и задает вопросы; имеет непреодолимое желание спрашивать.

### **3. Правила построения деловой беседы**

Деловые беседы делятся на *две группы*:

- беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки;
- беседы специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов:

1-этап – *подготовительный* – определяются задачи беседы, и составляется ее план.

2-этап – *ознакомительный* – установление контакта, преодоление психологического барьера и создание атмосферы доверия.

3-этап – *основной* – состоит из трех частей:

- вводная часть беседы – изложение своей позиции и обоснование ее, выяснение позиции собеседника (первое слово за вашим собеседником);
- основная часть беседы – совместный анализ проблемы (вопросы, возражения, доказательства, устранение сомнений собеседника, поиск вариантов решения);
- заключительная часть беседы - выводы, принятие решений.

#### **4. Технология организации и проведение совещаний**

Совещание проводится в том случае, если по каким-то причинам одно лицо не может принять решение самостоятельно.

На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т.п.

Совещания классифицируются по следующим признакам:

- 1) по назначению:
  - вырабатывающие и принимающие решения;
  - разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
  - подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
  - оперативные (диспетчерские).
- 2) по периодичности (частоте) проведения:
  - разовые;
  - регулярные;
  - периодические.
- 3) по количеству участников:
  - узкий состав(до 5 человек);
  - расширенные (до 20 человек);
  - представительные (свыше 20 человек).

Технология организации и проведения делового совещания состоит из следующих этапов:

1 этап – *подготовка*:

- определение целесообразности проведения совещания;
- определение повестки дня;
- определение состава участников;
- назначение даты и времени совещания (пик повышенной работоспособности – с 11 до 12 ч. и между 16 и 18 часами, совещания лучше проводить во второй половине дня, между 16 и 18 часами);
- определение места проведения совещания;
- подготовка участников совещания.

2 этап – *проведение*:

- продолжительность совещания (оптимальная – 40-45 минут, максимальная – 1-1,5 часа);
- регламент – устанавливается порядок ведения совещания;

- протокол совещания, составленный по определенной форме и содержащий запись выступления участником принятые ими решения.

3 этап – *подведение итогов и принятие решения:*

- выводы;
- определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
- определение формы подведения итогов совещания (рассылка протокола; выписка из протокола и т.п.);
- принятие решения о широте информирования;
- способы выработки решения (комиссией заранее составляет проект, участники совещания его корректируют и принимают путем голосования или председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение).

4 этап – *контроль за выполнением решения:*

- определение лиц, осуществляющих контроль.

## 5. Проведение переговоров

*Переговоры* - это процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором участвуют, как минимум, две стороны. С их помощью устанавливаются деловые связи, заключаются договоры, принимаются важные решения, подписываются ответственные документы, координируется совместная деятельность различных организаций. Это также эффективное средство разрешения конфликтов, спорных вопросов, установления доброжелательных отношений и налаживания сотрудничества.

В процессе переговоров выделяют следующие *этапы*:

- 1) *Подготовка к переговорам* – необходимо знать: что вы (они) желают, что не желают, ваше (их) положение, ваши (их) возможности.
- 2) *Приветствие участников* – представление сторон друг другу.
- 3) *Формулировка предложения* – изложение проблем и целей переговоров.

При этом необходимо излагать свою точку зрения уверенно, настойчиво, показать, что вы стремитесь к взаимопониманию.

Впечатление от человека формируется следующим образом:

<i>То, что видно</i> (одежда, внешний вид, возраст, пол, мимика, осанка)	55%
<i>То, что слышно</i> (тон голоса, интонация, тембр, дикция)	38%
<i>Содержание слов</i>	7%

На первых этапах важнее не то, что вы говорите, а то, как вы говорите.

- 4) *Торг* – диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов.

В процессе торга необходимо следовать четырем принципам:

- i. можно отказываться только от того, что не имеет большого значения;
  - ii. необходимо стараться идти на равноценный обмен;
  - iii. следует отдавать только то, что можешь отдать;
  - iv. нельзя ничего не отдавать, не получив чего-либо взамен.
- 5) *Заключение сделки* – подведение итогов и принятие решений, подписание документов.

В процессе переговоров нередко используют некоторые *тактические приемы*, помогающие стороне добиться своего, не соблюдая принципов торга:

- отсрочка (приобретается дополнительное время для консультаций и обдумывания);
- запугивание через косвенные источники (распространение слухов или использование средств массовой информации);
- блеф;
- создание неудобства (вынуждая отказываться от детального обсуждения вопроса);
- «уровень полномочий» (заявление, что в силу должности не уполномочены принимать решения);
- угроза.

После проведения переговоров целесообразно проанализировать их результаты.

### Список используемой литературы:

1. Чернов А.С. Экономическая эффективность рыбного промысла-М.: МОРКНИГА, 2019
2. Маркевич А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота. Учебное пособие-М.: МОРКНИГА, 2019
3. Некрасова О.О., Степанова Л.А. Производственный менеджмент в промышленном рыболовстве: учебное пособие/-М.: МОРКНИГА, 2019.- 233 с.

#### Интернет ресурсы:

- [HTTP://WWW. AKDI. RU/](http://www.akdi.ru/) — АГЕНТСТВО КОНСУЛЬТАЦИЙ И ДЕЛОВОЙ ИНФОРМАЦИИ «ЭКОНОМИКА»;
- [HTTP://WWW. EEG. RU/](http://www.eeg.ru/) — МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА РОССИИ НА САЙТЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ;
- [HTTP://WWW. VEDI. RU/](http://www.vedl.ru/) — МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА РОССИИ НА САЙТЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЛАБОРАТОРИИ «ВЕДИ»;
- [HTTP://WWW. NNS. RN/ANALYTDOC/ANAL2.HTML/](http://www.nns.rn/analytdoc/anal2.html/) — АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДОКЛАДЫ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПРОБЛЕМАМ РОССИИ НА САЙТЕ «НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ БИБЛИОТЕКИ»;
- [HTTP://WWW. ONLINE. RN/SP/IET/TRENDS/](http://www.online.rn/sp/iet/trends/) — ОБЗОРЫ СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ НА САЙТЕ ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА;