



Министерство сельского хозяйства РФ
ФГБОУ ВО Самарская ГСХА

Кафедра «Экономическая теория
и экономика АПК»

К. А. Жичкин

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент

Кинель
РИЦ СГСХА
2016

УДК 338.984(07)
ББК 65.32 Р
Ж-75

Жичкин, К. А.

Ж-75 Бизнес-планирование : методические указания для выполнения курсовой работы. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 28 с.

В методических указаниях рассмотрены вопросы формирования бизнес-плана организации.

Методические указания предназначены для студентов и бакалавров, слушателей ФПК, аспирантов и научных работников, специалистов агропромышленного комплекса.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1 Общие требования, предъявляемые к курсовым работам.....	6
2 Примерная рекомендуемая тематика курсовых работ.....	9
3 Указания по выполнению отдельных тем курсовых работ.....	9
3.1 Оглавление бизнес-плана	9
3.2 Исполнительное резюме	10
3.3 Общее описание предприятия	11
3.4. Продукты и услуги	11
3.5. Маркетинг-план	12
3.6. Производственный план	14
3.7 Управление и организация	15
3.8 Капитал и юридическая форма предприятия	16
3.9 Финансовый план	17
3.10 Приложения	18
4 Требования к оформлению презентации при защите курсовой работы.....	19
Рекомендуемая литература.....	21
Приложения.....	27

Введение

Дисциплина «Бизнес-планирование» занимает важное место в профессиональной подготовке бакалавра-менеджера, обучающегося по направлению 38.03.02 Менеджмент. Целью освоения дисциплины «Бизнес-планирование» является формирование у студентов системы компетенций для решения профессиональных задач по эффективному использованию возможностей бизнес-планирования на предприятии АПК для разработки и реализации инвестиционных проектов. Задачами изучения дисциплины являются: изучение особенностей и технологии применения бизнес-планирования на предприятиях АПК; освоение методов составления бизнес-планов; изучение методик использования прикладного программного обеспечения для бизнес-планирования в АПК.

Процесс написания курсовой работы направлен на формирование следующих профессиональных компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП):

- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13);
- владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
- владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18).

Содержание дисциплины «Бизнес-планирование» является логическим продолжением содержания дисциплин «Экономическая теория», «Экономика отраслей АПК», «Планирование на предприятии», «Экономика организаций» и служит основой для освоения дисциплины «Технико-экономическое обоснование инновационных проектов».

В соответствии с выдвигаемыми требованиями студент в результате разработки курсовой работы по дисциплине «Бизнес-планирование» должен:

знать: теоретические подходы и профессиональные требования разработки бизнес-планов инновационных проектов в АПК; предназначение, структуру, этапы и процедуры составления бизнес-плана; основные этапы развития инновационного проекта, структуру затрат на организацию производства, методы планирования цены на продукцию;

уметь: применять изучаемые методы при разработке инновационных проектов и бизнес-планов; применять методы экономического анализа для выявления проблем и потенциальных возможностей предпринимательской деятельности предприятия; проводить анализ бизнес-предложения, определять значения финансовых потоков; определять эффективность проекта и инвестиций в проект; демонстрировать готовность к анализу проекта и управления им в случае его реализации;

владеть: методами анализа проекта; методами разработки и управления проектами, а также методиками динамических инвестиционных расчетов и разработки бизнес-планов с применением программных продуктов; владеть инструментарием разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций, направлений деятельности, продуктов.

Пользоваться при разработке и контроле за исполнением разнообразных хозяйственных планов пакетами прикладных программ применяемых в планировании деятельности предприятия.

1 Общие требования, предъявляемые к курсовым работам

Курсовая работа должна представлять собой самостоятельное исследование, основанное на изучении как учебной, научной литературы по избранной проблеме, так и первичной документации предприятия. Вопросы теории должны быть тесно увязаны с практикой деятельности конкретного предприятия АПК. В работе должна быть дана оценка применимости тех или иных предложений к условиям рыночной экономики и выбранной организации. Желательно остановиться на существующем опыте решения поставленной проблемы.

Приводимый список литературы к конкретным курсовым работам является лишь ориентиром и должен быть дополнен за счет самостоятельного подбора. Для этого целесообразно использовать предметные и алфавитные каталоги библиотек, указатели журнальных статей, библиографическую и справочную литературу.

Современное состояние решения проблемы, отечественный и зарубежный опыт, вопросы совершенствования методологии планирования в целом по отдельным вопросам достаточно широко рассматриваются в периодической печати и, прежде всего, в журналах: «Экономист» (до июля 1991 г. – «Плановое хозяйство»), «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Вестник сельскохозяйственной науки», «АПК: экономика, управление», «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», «Экономика сельского хозяйства России» и др.

При изучении литературных источников рекомендуется делать выписки, относящиеся к отдельным вопросам рассматриваемой темы, с возможностью дальнейшего их использования. Конкретный цифровой материал следует брать из различных официальных источников: справочников, информационных материалов Госкомстата РФ и Самарского управления Госкомстата РФ, отчетных и плановых документов предприятий, организаций, формирования различных уровней, материалов, публикуемых в центральной и местной печати, в правовых системах «Консультант плюс» и «Гарант» и т.п.

Федеральные и региональные законы, указы и постановления, федеральные и областные целевые программы следует смотреть в собрании Законодательства РФ, Собрании постановлений Правительства РФ, «Российской газете», «Волжской коммуне», в

федеральном и Самарском выпусках правовых систем «Консультант плюс» и «Гарант». Программы и прогнозы социально-экономического развития страны на перспективу, а также итоги публикуются в журналах «Экономист», «Вопросы экономики» и некоторых других. Обязательным требованием является использование, наряду с другими, официальных документов, теоретических и практических разработок, изданных и опубликованных в последние 1-2 года.

Курсовая работа должна быть аккуратно оформлена, написана грамотным языком на сброшюрованных стандартных (А4) листах бумаги с жесткой обложкой. Примерный объем работы – 40-50 страниц стандартного машинописного текста.

На титульном листе работы указывается наименование вуза, факультета, кафедры («Экономическая теория и экономика АПК»), название темы, исполнитель, руководитель, город, год. Затем приводится оглавление бизнес-плана с указанием страниц соответствующих разделов.

Каждый раздел выделяется в тексте, при этом все они и заключение начинаются с новой страницы.

Текст пишется с одной стороны листа с оставлением полей. Размер полей: левого – 30 мм, правого – 10 мм, верхнего – 20 мм, нижнего – 20 мм. Размер шрифта 14, Times New Roman, интервал между строк – 1,5.

Страницы нумеруются в верхней или нижней части с центрированием по середине страницы. Таблицы составляются с учетом требований, предъявляемых к ним: сквозная нумерация, тематические заголовки, период исследования, четкие названия граф. Таблицы не должны содержать громоздких цифр. Данные из 4-5 показателей лучше приводить в самом тексте.

Текст основной части делят на разделы и подразделы. Их содержание должно быть логически связано между собой. Приведенный материал должен позволить студенту всесторонне раскрыть рассматриваемую проблему. Все названия разделов должны быть четко сформулированы, а их раскрытие предполагает глубокую проработку и последовательное изложение поставленных задач. Нумерация их осуществляется арабскими цифрами.

В заключении необходимо подвести основные итоги выполненной работы и сделать выводы.

В конце курсовой работы представляется список использованной литературы. Литература представляется в алфавитном порядке с указанием фамилии и инициалов автора, полного названия работы, места и названия издательства, года издания.

При цитировании использованной литературы в основной части работы следует указывать порядковый номер источника по списку.

При необходимости в работу включаются приложения.

На последней странице работы ставится дата написания работы и подпись автора. Оставляется один чистый лист бумаги для рецензии, замечаний преподавателя.

Оценка курсовой работы выставляется после проверки руководителем работы и защиты ее перед комиссией. Неудовлетворительная оценка курсовой работы ведет к ее кардинальному пересмотру со стороны студента, внесению исправлений, дополнений, указанных в рецензии или полному пересмотру всей работы. Без положительной оценки студент не допускается до сдачи экзамена по курсу.

Критерии оценки при защите курсовой работы

1. Знание фактического материала, подтверждение достоверности результатов, интеллектуальный уровень, умение пользоваться терминами при докладе.
2. Логика изложения, правильность построения исследовательской работы.
3. Степень самостоятельности в мышлении и изложении, оригинальность суждений.
4. Наглядность и умение пользоваться иллюстративным материалом.
5. Правильность ответов на вопросы комиссии.

Рекомендации для студентов заочного факультета

В связи с идентичностью требований ФГОС ВО для студентов очной и заочной форм обучения требования к курсовой работе для студентов заочного факультета такие же, как и для студентов-очников. Все вопросы, связанные с написанием курсовой работы и его защитой можно задать ведущему преподавателю на кафедре «Экономическая теория и экономика АПК».

2 Примерная рекомендуемая тематика курсовых работ

При написании курсовой работы студентам для самостоятельного выбора предлагаются следующие базовые темы.

1. Бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого предприятием АПК.
2. Бизнес-план производственно-коммерческой сделки в АПК.
3. Планирование программы реструктуризации предприятия АПК.
4. Организационно-экономическое обоснование перспективного плана развития предприятия АПК.
5. Бизнес-планирование организации производства продукции (например: цельного молока, масла, сыра и т.д.).
6. Техничко-экономическое обоснование проекта на предприятии АПК.

Кроме приведенной тематики студент может предложить свою проблему исследования в курсовой работе, обосновав целесообразность ее разработки.

Наполнение выбранной темы (определение базового предприятия, перечня производимой продукции, реализуемых мероприятий) производится студентом самостоятельно и согласуется с руководителем курсового проектирования. При этом студент должен руководствоваться в первую очередь доступностью необходимой информации о финансовом состоянии предприятия, показателях производственной деятельности, а также предварительной оценкой реализуемости и эффективности предлагаемых мероприятий.

3 Указания по выполнению тем курсовой работы

3.1 Оглавление бизнес-плана

Он выполняет ту же функцию, что и оглавление в любой книге. Однако возможны и отличия. Так как обновление бизнес-плана является постоянным процессом, то необходимо постоянно обновлять информацию, добавлять новые страницы. Вследствие этого,

введение сквозной нумерации не всегда оправдано. В настоящее время существует много других приемов для ориентирования внутри этого документа (например, введение в верхний колонтитул наименования раздела, выделение цветом и т.д.).

3.2 Исполнительное резюме

Фактически резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана, с выделением сильных сторон и преимуществ проекта и основных результатов.

Хотя исполнительное резюме находится в самом начале бизнес-плана, его необходимо писать только после завершения работы. Только после того, как план полностью продуман и написан, можно в сжатой форме изложить его основное содержание. Если попытаться написать его до написания всего бизнес-плана, то проявятся две проблемы: во-первых, так как бизнес-план еще не продуман, то исполнительное резюме будет сырым, не продуманным, расплывчатым и поверхностным; во-вторых, предприниматель будет пытаться подогнать план под утверждения и утверждения, содержащиеся в исполнительном резюме.

Задача исполнительного резюме – вызвать немедленный интерес у рецензента. Его тон должен быть деловым и в тоже время не лишенным эмоциональности, чтобы вызвать заинтересованность, придать ощущение значимости проекта. Интерес может вызвать концепция, норма прибыли или просто стиль изложения.

Исполнительное резюме может содержать следующую информацию: наименование проекта и его инициаторов, потребность в средствах (привлеченных и собственных), показатели эффективности проекта. Кроме этого, среди сильных сторон проекта может быть обращено внимание: на потенциальных партнеров реализации проекта, на наличие опыта реализации подобных проектов и соответствующей производственной инфраструктуры. Если есть законодательные акты федерального или регионального уровня, обеспечивающие поддержку данного проекта, необходимо их перечислить. Если для реализации проекта планируется финансовая поддержка администрации любого уровня (областного или районного) нужно остановиться на социальном аспекте данного проекта (создание новых рабочих мест, повышение уровня заработной платы и пр.) и его бюджетной эффективности.

3.3 Общее описание предприятия

Собственно бизнес-план начинается с общего описания предприятия. В описании следует отразить основные виды деятельности и характер предприятия.

Описание должно дать представление рецензенту о следующих моментах деятельности предприятия: характере деятельности (производственная, торговая), с указанием главной отрасли (сельское хозяйство, перерабатывающая промышленность, другие отрасли промышленности); истории развития предприятия, выделяя основные моменты, которые могут заинтересовать читающего (создание предприятия, достижение определенного уровня производства, значительных показателей (высокой урожайности, рост объемов производства, реализации продукции, прибыли), создание новых производств и т.д.).

Очень важно сформулировать цели деятельности предприятия. Возможно, оно стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические районы, увеличить рентабельность производства. Изложение таких целей важно для рецензента и может способствовать возникновению у него значительного интереса к предложениям. Конечно, эти цели должны быть реально достижимыми.

3.4 Продукты и услуги

Перед рассмотрением маркетинга и основной деятельности, нужно уделить внимание продукции или услугам данного предприятия. Это стоит сделать потому, что вне зависимости от стратегических соображений производство не может быть удачным, если не обеспечить привлекательность его продукции или услуг. Поскольку производитель намного лучше разбирается в избранной области, нежели инвестор, важно чтобы характеристики и привлекательные черты продуктов и услуг были описаны в простой и ясной форме.

Физическое описание. Если речь идет о продукции, то следует дать описание ее физических характеристик. Полезно также приложить фотографию, рисунок продукта или рекламный проект.

Оказание услуг (их сравнительные характеристики, объемы, которые будут обеспечиваться предприятием) лучше всего поясняют диаграммы.

Использование и привлекательность товаров. Предприятие должно остановиться на возможностях использования производимых товаров и их привлекательных сторонах. Именно это позволяет подчеркнуть уникальность товара или услуги и обратить внимание на их потенциал. В некоторых случаях привлекательность может строиться на осязаемых, функциональных преимуществах. Например, некоторый продукт позволяет выполнять какую-либо задачу быстрее или более эффективно по сравнению с конкурирующими изделиями. В других – на субъективных факторах – от внешнего вида до активности проведения маркетинга.

Разработка и развитие. Важно уделить особое внимание разработке продукта или услуги, в том числе как шло развитие этого процесса вплоть до настоящего момента, и каким оно видится в будущем. Полезно прокомментировать готовность продукции или услуг к выходу на рынок, это позволит оценить жизнеспособность предприятия. Данные об исследованиях и разработках следует включить в производственный план.

Иногда следует добавить список экспертов или потребителей, которые знакомы с товаром или услугами и могут дать о них хороший отзыв. Такие свидетельства могут быть представлены в форме письма или отчета и включены в виде предложения.

3.5 Маркетинг-план

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого производства и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Цель этого раздела – разъяснить, как предприятие в рамках проекта намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара.

Маркетинг является одним из важных условий на пути предприятия к успеху. Многие производители, имеющие нужный для потребителя товар, потерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или из-за отсутствия такового. Успех нового предприятия

можно предсказать, принимая во внимание факторы, определяющие спрос на товар или услугу.

Техника маркетинга различна в зависимости от характера производства и сложности рынка. Некоторые виды товара требуют маркетинга, поэтому ясного и убедительного маркетинг плана. Для другого маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела. Однако на любом предприятии требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно. В этом разделе должны быть рассмотрены следующие проблемы.

1. *Определение спроса и возможностей рынка.* В этом разделе должен определяться спрос на данный продукт или услугу, а также рынок и возможности, который этот рынок предоставляет. Конкретно должен быть очерчен весь рынок в целом, первичные и вторичные целевые сегменты рынка, а также значение и характеристика этих сегментов.

2. *Конкуренция и другие факторы воздействия.* Внимание должно быть сосредоточено на рыночных условиях, которые определяются факторами внешними по отношению к предприятию. Важнейшие среди них: степень существующей конкуренции, ее возможное воздействие на предприятие, государственное регулирование и т.д.

3. *Стратегия маркетинга.* Нужно определить, как будут управляться средства маркетинга. Стратегия охватывает такие факторы, как сбыт, реклама, продвижение товара, ценообразование, стимулирование продаж, анализ расположения торговых предприятий.

4. *Исследование рынка.* Полезно предложить формальное или неформальное исследование рынка, что поможет обосновать суждения перед инвесторами. Кроме того, такое исследование полезно и для предпринимателя, оно помогает лучше разобраться в положении на рынке.

5. *Прогнозы объемов продаж.* Бывает полезным показать свой прогноз объема продаж в разделе маркетинга. При этом можно сказать о рассчитываемом росте объемов продаж, о предполагаемой чисти рынка, которая будет завоевана, о продажах по периодам, видам товаров и по потребителям.

6. *Дополнительные материалы.* Целесообразно включить в приложение к плану материалы, которые могут подкрепить достоверность утверждений, содержащихся в плане. В них входят исследования по данной области, проспекты и обзоры или статьи, имеющие отношение к товару.

3.6 Производственный план

К числу проблем, с которыми приходится иметь дело при составлении бизнес-плана, относятся вопросы, непосредственно связанные с производством товаров или оказанием услуг.

Поскольку бизнес-план предназначен как для управления, так и для привлечения капитала, предприниматель может столкнуться с некоторыми трудностями, связанными с поисками баланса между сложным и простым при объяснении технологических процессов.

Как документ для внутреннего планирования бизнес-план должен содержать подробное описание производственной деятельности. Это дает возможность решить многие организационные проблемы до начала реализации проекта. Однако, при привлечении капитала, когда бизнес-план является рекламным документом, содержание этого раздела должно быть предельно простым.

В отдельных случаях само производство может оказаться одной из привлекательных сторон бизнеса. Тогда, следует более подробно описать его, избегая избытка технических подробностей. Примером такого производства может служить ресурсо-экономичная технология (как технологический прорыв в растениеводстве) или производство биопродуктов.

Относительная значимость бизнес-плана зависит от характера производства. Бизнес, построенный на производстве, требует большего внимания к технологическим операциям, чем связанный с розничной торговлей.

Вопросы, которые должны быть рассмотрены в производственном плане.

1. *Разработка продукта.* Часто бизнес-план составляется до того, как разработана полная шкала продуктов и услуг. Это особенно проявляется в случае новой компании. Да и уже сложившиеся фирмы должны вести разработку для сохранения конку-

рентной способности. Имеет смысл дать краткую информацию о новых разработках фирмы.

2. *Изготовление.* Важно рассмотреть процесс производства продукции. Под этим подразумевают описание зданий, оборудования, потребностей в сырье, трудовых ресурсах; технологических процессов, сборочных линий, программы контроля качества; возможностей производства.

3. *Обслуживание и сервис.* Нужно указать возможности и уровень сервисного обслуживания для покупателей. Это особенно важно для технически сложных изделий.

4. *Внешние воздействия.* Рассматриваются факторы, ограничивающие деятельность производства, такие как правила техники безопасности или нормы выброса во внешнюю среду загрязняющих веществ.

5. *Меры по правовой защите.* В разделе необходимо указать возможность применения различных форм правовой защиты. К ним относятся патенты, лицензии, товарные знаки или авторские права. Даже когда нет серьезной правовой защиты продукции, следует дать пояснения по этому поводу.

3.7 Управление и организация

Вне зависимости от того насколько заманчива концепция бизнеса, большинство кредиторов не склонны связывать себя с предприятием, если они не уверены в людях, которые будут на нем работать. Часто говорят, что кредиторы вкладывают средства в людей управляющих данной фирмой, а не в идеи и не в продукцию.

То, в какой мере удастся пробудить интерес кредитора к предприятию, часто зависит от деловых качеств персонала.

Чтобы рассмотреть надлежащим образом эту проблему, предприниматель должен начать с объективной оценки своих сильных и слабых сторон и потребностей фирмы. Исходя из этой оценки, можно определить структуру предприятия и его штат.

В разделе рассматриваются следующие пункты.

1. *Менеджеры и владельцы.* В этом пункте должны быть представлены сведения о тех лицах, которые будут играть ведущие роли в становлении и операциях предприятия. Сюда включают: предпринимателей, директоров, менеджеров, сотрудников, занимающих ключевые посты.

2. *Организационная схема.* Приводятся логические связи и разделение ответственности в рамках организации. В некоторых случаях может оказаться полезным пояснительный текст.

3. *Кадровая политика и стратегия.* Бизнес-план должен содержать пояснения относительно того, как будет проводиться подбор, подготовка и оплата сотрудников. Кратко следует остановиться на льготах и стимулах для сотрудников.

Часто говорят, что самое ценное это люди. Это особенно справедливо, когда речь идет о новом предприятии, когда ошибки в принимаемых решениях и в практической деятельности часто усугубляются отсутствием устойчивости и нехваткой средств.

3.8 Капитал и юридическая форма предприятия

В этом разделе определяется, какая юридическая форма будет выбрана, и как будет обеспечено капиталом данное предприятие. Именно здесь предприниматель должен указать, какого рода финансовые ресурсы требуются для успешного развития предприятия. Даже при наличии всех необходимых ресурсов управление бизнесом непростая задача. При дефиците средств все намного труднее. С другой стороны, привлекать излишний капитал тоже нежелательно, так как приходится за это или отдавать дополнительную часть прибыли (в случае инвестора), или взваливать на себя дополнительное бремя долга (в случае кредитора).

Этот раздел бизнес-плана включает следующую информацию.

1. *Структура компании.* Важнейшие из решений этого пункта – это юридическая форма и способы финансового участия.

2. *Требования в отношении капитала.* В бизнес-плане следует сказать об источниках средств, имеющихся в настоящее время, а также тех, к которым предлагается прибегнуть в будущем, чтобы потенциальный кредитор мог понять, как будущие кредиты будут вписываться в общую финансовую картину.

Предприниматель имеет обширный круг вариантов участия в производстве, который он может предложить потенциальным источникам капитала. Он может предложить акции, долговые обязательства или гибридные ценные бумаги (такие как конвертируемый долг). Одной из этих возможностей соответствует фиксированная ставка дохода, при других – доходы меняются в зависимости от результатов деятельности компании. Некоторые предпри-

ятия предусматривают предоставление инвесторам права голоса при принятии важных решений, другие это право ограничивают или вовсе не предоставляют.

3.9 Финансовый план

Цель финансового раздела бизнес-плана — сформулировать и представить всеобъемлющую и достоверную систему проектировок, отражающих ожидаемые финансовые результаты (итоги) деятельности компании. Если эти данные тщательно подготовлены и убедительно подкреплены, они становятся одним из важнейших критериев оценки привлекательности предприятия.

В то время как остальная часть бизнес-плана дает основные представления о характере предприятия, проектировка финансовых результатов призвана напрямую ответить на главные вопросы, волнующие как предпринимателя, так и рецензента. Именно из этого раздела инвестор узнает о том, на какую прибыль он может рассчитывать, а кредитор — о способности потенциального заемщика обслуживать долг.

Когда речь идет о новом или недавно существующем предприятии, важно представить суть финансового плана в надлежащей перспективе. В подобных ситуациях, естественно, нет финансовых данных за прошлые годы, которые могли бы послужить основой для оценок. Однако большее внимание к деталям может сделать информацию и расчеты данного раздела точнее. При работе над финансовым разделом надо учитывать следующее.

Во-первых, следует подчеркнуть важность и достоверность представляемых данных. Качество исследований непосредственно отражается на точности проектировок. Поэтому, если приводимые в финансовом разделе данные отклоняются от соответствующих общих показателей, как, например, средних по отрасли, то следует дать объяснение этому факту.

Во-вторых, в силу того, что всякий финансовый анализ будущего неизбежно характеризуется той или иной степенью неопределенности, имеет смысл рассмотреть несколько сценариев, даже если не все они будут представлены в окончательном плане. Как и маркетинг-план, финансовый план может включать в себя несколько вариантов проектировок — например, один, основанный на "консервативных" предположениях, другой — учитывающий

полный потенциал бизнеса. Обычно это осуществляется следующим способом – выбирается наиболее вероятный ход реализации проекта, и он описывается в бизнес-плане, а альтернативные варианты рассматриваются в виде анализа чувствительности. Полученные результаты сводятся в таблицу.

В-третьих, важно периодически возвращаться к своим проектировкам и, в случае необходимости, пересматривать их. За время рассмотрения проекта может произойти немало такого, что способно оказать влияние на предполагаемые финансовые результаты предприятия. Для того чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно соответствовать складывающейся обстановке. Это особенно справедливо в отношении финансовых проектировок.

В-четвертых, финансовый план не должен расходиться с деталями, представленными в остальной части бизнес-плана. Если в разделе, посвященном маркетингу, говорится о намерении предприятия развернуть всесторонне спланированную и дорогостоящую рекламную кампанию, это должно найти отражение в проектируемых показателях будущего отчета о прибыли. Если при анализе продаж учитывается фактор сезонности, то его следует принять в расчет и при проектировании денежного потока. Отсутствие логики и несоответствия в плане говорят либо о недобросовестности, либо о недостаточной компетентности его авторов.

Расчетная часть финансового плана должна быть выполнена при помощи программного продукта Project Expert вер. 7.19. Структура финансового плана и особенности планирования с использованием программного продукта Project Expert описаны в учебном пособии «Планирование на предприятии АПК» [2].

3.10 Приложения

Раздел содержит документацию, подтверждающую данные проекта:

- 1) годовые бухгалтерские балансы предприятия за три последних года;
- 2) отчеты о прибылях и убытках за три последних года;
- 3) устав предприятия;

4) копии действующих договоров о поставке материалов и комплектующих (ГСМ, ветпрепаратов, семян, средств химизации и т.д.);

5) технологические карты производства сельскохозяйственной продукции с указанием времени проведения отдельных операций и т.д.

4 Требования к оформлению презентации при защите курсовой работы

Оценка, выставляемая руководителем курсовой работы, должна быть подтверждена по результатам защиты. Для этого студент должен подготовить мультимедийную презентацию, отображающую все основные параметры защищаемого проекта.

Таблица 1

Особенности оформления презентации

Параметры презентации	Правила применения
1	2
<i>Оформление слайдов</i>	
Стиль	<ol style="list-style-type: none">1. Соблюдайте единый стиль оформления и избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации.2. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунок)
Фон	<ol style="list-style-type: none">1. Используйте тона приятного для глаз зрителя.2. Можете выбирать более холодные тона (синий или зеленый).
Использование цвета	<ol style="list-style-type: none">1. На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста.2. Для фона и текста слайда выбирайте контрастные цвета.
Анимационные эффекты	<ol style="list-style-type: none">1. Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде.2. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания на слайде.3. Звуковое оформление не должно быть громким.

1	2
<i>Представление информации</i>	
Расположение информации на странице	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предпочтительно горизонтальное расположение информации. 2. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.
Шрифты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для заголовков – не менее 30. 2. Для информации – не менее 24. 3. Используйте шрифты без засечек (их легче читать с большого расстояния).
Объем информации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут запомнить не более трех фактов, выводов, определений 2. Важные факты отображаются по одному на каждом отдельном слайде. 3. Презентация в среднем должна содержать около 12 файлов.
Структура презентации	<p>Структура презентации может быть примерно следующей.</p> <p>1-й слайд. Вопрос для исследования студента / Тема курсового проекта студента, автор, руководитель.</p> <p>2-й слайд. Цель проекта, задачи проекта (что поэтапно и конкретно сделано для достижения цели).</p> <p>3-й слайд. Основные положения исполнительного резюме проекта.</p> <p>4-й слайд – n-й слайд. Краткое представление решенных задач (хода проекта).</p> <p>n +1 слайд. Выводы, которые могут быть представлены в форме обобщений, перечня результатов, предложений, рекомендаций, алгоритмов деятельности и др.</p> <p>Помните! Выводы должны соответствовать цели и гипотезе проекта.</p>

Все прочие вопросы, не рассмотренные в данном методическом пособии регламентируются «Положением о курсовом проектировании. СМК 04-30-2013» Самарской государственной сельскохозяйственной академии.

Рекомендуемая литература

1. Nosov, V.V, Kozin M.N., Gladun T.N. Optimization of the farm production structure taking into account weather, economic and environmental conditions / V.V. Nosov, M.N. Kozin, T.N. Gladun // Ecology, Environment and Conservation.2015. Vol. 21. no. S. pp. 103–110.
2. Гурьянов, А.В. Сравнительный анализ методик кадастровой оценки / А.В. Гурьянов, К.А. Жичкин, Л.Н. Жичкина // Аграрная наука – сельскому хозяйству: сборник статей: в 3 кн. / VIII Междунар. науч.-практ. конференция. - Барнаул: РИО АГАУ, 2013. - Кн. 2. – С. 414-415.
3. Жичкин К.А. Особенности информационного обеспечения бизнес-планирования в АПК // Организация и развитие информационного обеспечения органов управления, научных и образовательных учреждений АПК: матер. науч.-практ. конф. - М.: Росинформагротех, 2006. – Ч. 1. – С. 237-241.
4. Жичкин К.А. Теоретические основы планирования // Аграрная наука в условиях инновационного развития АПК: сборник научных трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 88-90.
5. Жичкин, К. А. Планирование на предприятиях АПК: учеб. пособие / К. А. Жичкин, А. А. Пенкин. – Самара, 2004. – 132 с.
6. Жичкин, К. А. Теоретические основы планирования : методические указания для практических занятий / К. А. Жичкин. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 48 с.
7. Жичкин, К.А. Государственное регулирование свиноводства на региональном уровне (на материалах Самарской области): монография / К.А. Жичкин, И.С. Курмаева. – Самара: РИЦ СГСХА, 2011. – 162 с.
8. Жичкин, К.А. Информационное обеспечение в концепции оптимизации систем территориального размещения сельскохозяйственного производства в регионе / К.А. Жичкин, А.Ю. Кувшинов // Система информационного обеспечения Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК: матер. VI Междунар. науч.-практ. конф. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2012. – С. 129-134.
9. Жичкин, К.А. Информационное обеспечение кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения / К.А. Жичкин, А.А. Пенкин, Ф.М. Гусейнов, Л.Н. Жичкина // Известия Самарской

государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. - №2. – С. 3-8.

10. Жичкин, К.А. Информационное обеспечение кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения (на материалах Самарской области): монография / К.А. Жичкин, А.А. Пенкин, А.В. Гурьянов, Л.Н. Жичкина. – Кинель: РИЦ СГСХА, 2015. – 159 с.

11. Жичкин, К.А. Использование пакетной программы Project Expert для курсового проектирования по предмету «Планирование и прогнозирование в АПК» (учебно-методическое пособие). / К.А. Жичкин, А.А. Пенкин. - Самара: ОсИБП СОКГС, 2002. - 96 с.

12. Жичкин, К.А. Кадастровая оценка земель сельскохозяйственного назначения: сравнительный анализ методик для условий Самарской области / К.А. Жичкин, А.В. Гурьянов, Л.Н. Жичкина // Управление земельно-имущественными отношениями: матер. IX Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: ПГУАС, 2013. – С. 33-37.

13. Жичкин, К.А. Моделирование эффективного сельскохозяйственного предприятия молочного и мясного направления / К.А. Жичкин, А.А. Пенкин, Х.Б. Баймишев // Известия Самарской государственной сельскохозяйственной академии - 2006. – Вып.1.– С. 4-8.

14. Жичкин, К.А. Нецелевое использование земель сельскохозяйственного назначения как источник ущерба в системе «муниципальный район-регион» / К.А. Жичкин, А.Л. Петросян // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2015. – Т.15. - №3. – С. 277-284.

15. Жичкин, К.А. Определение ущерба от нецелевого использования земель сельскохозяйственного назначения / К.А. Жичкин, А.Л. Петросян // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2016. – Т.17. - №1. – С.17-24.

16. Жичкин, К.А. Оптимизация размещения сельскохозяйственного производства как основа региональной экономической политики / К.А. Жичкин, А.Ю. Кувшинов // Социальные и производственные основы модернизации экономики Оренбуржья: материалы Междунар. науч.-практ. конф. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. – С. 55-59.

17. Жичкин, К.А. Оптимизация территориального размещения сельскохозяйственного производства региона как фактор иннова-

ционного развития / К.А. Жичкин, А.Ю. Кувшинов // Развитие инновационной деятельности в АПК региона: матер. междунар. науч.-практ. конф. – Барнаул : АЗБУКА, 2012. – С. 83-88.

18. Жичкин, К.А. Организационно-экономические особенности инвестиционной деятельности в овцеводстве / К.А. Жичкин, Н.Н. Едренин // Аграрная наука – сельскому хозяйству: матер. IX Междунар. науч.-практ. конф. – Барнаул: РИО АГАУ, 2014. – Кн. 1. – С. 315-317.

19. Жичкин, К.А. Особенности оценки эффективности применения современных технологий в сельском хозяйстве / К.А. Жичкин, Л.Н. Жичкина // Аграрный вестник Верхневолжья. – 2016. - №1. – С.8-10.

20. Жичкин, К.А. Планирование на предприятии АПК: рабочая тетрадь / К.А. Жичкин. – Кинель: РИЦ СГСХА, 2012. – 33 с.

21. Жичкин, К.А. Применение программного информационного обеспечения для снижения рисков при заключении договоров аграрного страхования в растениеводстве / К.А. Жичкин, Т.В. Шумилина // Система информационного обеспечения Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК: матер. VI Междунар. науч.-практ. конф. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2012. – С. 110-115.

22. Жичкин, К.А. Проблемы бизнес-планирования в условиях сельскохозяйственного производства // Достижения науки агропромышленному производству: матер. 44 междунар.науч.-техн. конф. - Ч.1. Челябинск: РИО ЧГАУ, 2005. - С.63-68.

23. Жичкин, К.А. Прогнозирование и планирование развития АПК : методические указания для самостоятельной работы / К.А. Жичкин. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2012. – 34 с.

24. Жичкин, К.А. Программирование развития животноводства в условиях Самарской области / К.А. Жичкин, Х.Б. Баймишев, Р.Ш. Баймишева, А.А. Перфилов // Аграрный вестник Урала. – 2008. - № 12. – С. 35-37.

25. Жичкин, К.А. Развитие отрасли свиноводства как элемент обеспеченности продовольственной безопасности региона / К.А. Жичкин, И.С. Курмаева // Аграрный вестник Урала. – 2009. - №5. – С.37-39.

26. Жичкин, К.А. Роль информатизации в разработке и оптимизации систем территориального размещения сельскохозяйственного производства в регионе / К.А. Жичкин, А.Ю. Кувшинов //

Информатизация в АПК: состояние, тенденции, перспективы. – М.: Энциклопедия российских деревень, 2012. – С.273-276.

27. Жичкин, К.А. Система информационного обеспечения сельскохозяйственной кредитной кооперации в Самарской области / К.А. Жичкин, А.В. Есипов // Система информационного обеспечения Научно-информационное обеспечение инновационного развития АПК: матер. VI Междунар. науч.-прак. конф. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2012. – С. 121-124.

28. Жичкин, К.А. Система оценки эффективности производства и отдельных мероприятий в молочном скотоводстве / К.А. Жичкин, А.А. Пенкин, Х.Б. Баймишев // Известия Самарской государственной сельскохозяйственной академии. - 2008. - №2. – С. 91-94.

29. Жичкин, К.А. Стратегическое планирование в организации АПК: учеб.пособие / К.А. Жичкин, А.А. Пенкин, В.Б. Перунов. - Самара: ИЦ СГСХА, 2006. - 141 с.

30. Жичкин, К.А. Территориальное размещение аграрного производства в регионе как фактор в ценообразовании сельскохозяйственной продукции / К.А. Жичкин, А.Ю. Кувшинов. – Проблемы ценообразования в АПК страны. – М.: Изд-во ИП Насирддинова. – 2012. – С. 98-105.

31. Жичкин, К.А. Экономические аспекты оценки применения современных технологий в АПК / К.А. Жичкин, Л.Н. Жичкина // Инновационные направления развития технологий и технических средств механизации сельского хозяйства: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию кафедры сельскохозяйственных машин агроинженерного факультета Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский ГАУ», 2015. – С. 226-231.

32. Кувшинов, А.Ю. Эконометрическое моделирование сельскохозяйственного производства на уровне муниципального района в условиях ВТО / А.Ю. Кувшинов, К.А. Жичкин // Аграрная наука – сельскому хозяйству: сборник статей: в 3 кн. / VIII Междунар. науч.-практич. конф. - Барнаул: РИО АГАУ, 2013. - Кн. 1. – С. 179-182.

33. Курмаева, И.С. Анализ состояния отрасли свиноводства в Самарской области / И.С. Курмаева, К.А. Жичкин // Известия

Оренбургского государственного аграрного университета. - 2010. - №1. – С. 101-105.

34. Курмаева, И.С. Опыт государственного регулирования отрасли свиноводства в странах Европейского Союза / И.С. Курмаева, К.А. Жичкин // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2010. - №2. – С. 93-97.

35. Носов, В.В. Выбор оптимальной производственной структуры сельскохозяйственного предприятия в условиях погодного риска / Носов В.В. // Системы управления и информационные технологии. - 2004. - № 3 (15). - С. 72–74.

36. Носов, В.В. Выбор перспективного направления развития сельскохозяйственного предприятия / В.В. Носов // Проблемы развития предприятий: теория и практика: матер. 7-й Междун. науч.-практ. конф. – Самара: СГЭУ, 2008.- С. 192-194.

37. Носов, В.В. Моделирование оптимальной производственной структуры сельскохозяйственного предприятия / В.В. Носов // Менеджмент качества и формирование стратегии развития экономических систем: сборник трудов конф. – СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2008. – С. 562-573.

38. Носов, В.В. Моделирование оптимальной структуры производства сельскохозяйственной организации в условиях погодного риска / В.В. Носов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. - №1 (63). – С. 57-63.

39. Носов, В.В. Моделирование производственной и социальной структуры сельскохозяйственного предприятия / В.В. Носов, Ю.А. Андреев, О.С. Кочегарова // Системы управления и информационные технологии. - 2008. - № 3.3(33). - С. 385–388.

40. Носов, В.В. Моделирование производственной и социальной структуры сельскохозяйственного предприятия / В.В. Носов, Ю.А. Андреев, О.С. Кочегарова // Системы управления и информационные технологии. – 2008. - №3.3. – С. 385-388.

41. Носов, В.В. Организационно-экономический механизм устойчивого развития сельскохозяйственного производства (теория и практика) : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / В.В. Носов. – М.: РГСУ, 2006. – 316 с.

42. Носов, В.В. Экономическая устойчивость сельскохозяйственных предприятий в современных условиях / В.В. Носов. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2004. 110 с.

43. Пенкин, А.А. Автоматизация составления технологических карт в растениеводстве при разработке бизнес-плана инвестиционного проекта / А.А. Пенкин, К.А. Жичкин, Х.Б. Баймишев, В.И. Несмеянов // Организация и развитие информационного обеспечения органов управления, научных и образовательных учреждений АПК: матер. науч.-практ. конф. - М.: Росинформагротех, 2006. – Ч. 1. – С. 242-245.

44. Перунов, Б. В. Управление акционерным предприятием по финансовым показателям. Вопросы бизнес-планирования и управленческого учета. – Оренбург : Издательский центр ОГАУ, 1998. – 124 с.

45. Перунов, В.Б. Оценка обеспеченности финансовыми ресурсами сельскохозяйственных предприятий в условиях природных чрезвычайных ситуаций (на материалах Самарской области) / В.Б. Перунов, К.А. Жичкин, А.А. Пенкин. / Самара: Книга, 2008. – 160 с.

46. Перунов, В.Б. Прикладное программное обеспечение управления инвестиционными проектами: учеб.пособие/ В.Б. Перунов, А.А. Пенкин, К.А. Жичкин. - Самара: Самвен-Кинель, 2005. - 143 с.

47. Петросян, А.Л. Прогнозирование ущерба нецелевого использования земель сельскохозяйственного назначения / А.Л. Петросян, К.А. Жичкин, Л.Н. Жичкина // Математическое моделирование в экономике, страховании и управлении рисками : сборник материалов IV Междунар.молодежной науч.-практ. конф. - т. 1. – Саратов : Изд-во Саратов.ун-та, 2015. – С. 177-182.

48. Программно-целевой метод планирования в молочном скотоводстве (на материалах Самарской области): монография / Х.Б. Баймишев, А.А. Пенкин, К.А. Жичкин. – Самара: РИЦ ГСХА, 2010. – 192 с.

49. Прокофьев, В.А. Предпосылки и условия развития детерминированного факторного анализа (проблемы науки «экономический анализ») / В.А. Прокофьев, В.В. Носов, Т.В. Саломатина // ЭТАП: Экономическая теория, Анализ, Практика. – 2014. – № 4. – С. 134–145.

Министерство сельского хозяйства РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

Курсовая работа
по дисциплине «Бизнес-планирование»

Тема: «Бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого пред-
приятием АПК»

Выполнил:

студент ___ курса

группы ___

направление подготовки 38.03.02 – «Менеджмент»,

профиль подготовки – «Производственный менеджмент».

личный номер _____

(номер зачетной книжки)

(Фамилия, имя, отчество студента)

К защите допущен: _____ / _____ /

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Оценка _____ / _____ / _____

(цифрой и прописью)

подписи членов комиссии

расшифровка подписи

Кинель 20__ г.

Министерство сельского хозяйства РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

ЗАДАНИЕ
на курсовую работу по дисциплине
«Бизнес-планирование»

Студенту _____
(фамилия, имя, отчество)

Тема курсовой работы _____

Исходные данные на курсовую работу _____

Задание выдано « ____ » _____ 20__ г.

Руководитель _____ / _____ /
подпись *расшифровка подписи*

Пример оформления Оглавления

Оглавление

	стр.
Введение	3
Реферат	4
1	5
1.1	5
1.2	
...	
2	
2.1	
2.2	
...	
Заключение	
Список использованной литературы	
Приложения	

Пример оформления Реферата

РЕФЕРАТ

Курсовая работа представлена бизнес-планом. Бизнес-план содержит 50 страниц машинописного текста, включает 25 таблиц, 2 рисунка.

Ключевые слова: план, эффективность, сельскохозяйственное производство, денежные потоки.

Сокращения, используемые в тексте:

т.д. – так далее;

в т.ч. – в том числе;

кг, т, ц, га – килограммы, тонны, центнеры, гектары и др. метрические меры измерения;

руб., тыс.руб., \$ США – рубли, тысячи рублей, доллары США (и другие используемые валюты проекта);

КР – курсовая работа;

Бп – бизнес-план.

В курсовой работе представлен расчет эффективности инвестиционного проекта, реализуемого в условиях сельскохозяйственного предприятия. В соответствии с заданием спроектированы изменения производственного процесса, оптимально соответствующие условиям конкретного предприятия. Рассчитаны показатели эффективности проекта, результаты доходности, составлены денежные потоки проекта, проведены анализы устойчивости.



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

О. В. Мамай, А. Г. Волконская, И. Н. Мамай

Производственная практика

Методические указания

080200.62 Менеджмент

Кинель
РИЦ СГСХА
2015

УДК 33с5 (07)
ББК 65.050.9(2)24 Р
М-22

Мамай, О. В.

М-22 Производственная практика : методические указания /
О. В. Мамай, А. Г. Волконская, И. Н. Мамай. – Кинель :
РИЦ СГСХА, 2015. – 58 с.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент», преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением производственной практики. В учебном издании отражены основные этапы прохождения производственной (технологической и преддипломной) практики; сформулированы цели и задачи каждого этапа, объем и виды учебной нагрузки, задания по практикам.

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2015
© Мамай О. В., Волконская А. Г., Мамай И. Н., 2015

Оглавление

Предисловие.....	4
1 Общие требования к организации и проведению производственной практики.....	6
1.1 Содержание, структура и организация технологической практики.....	30
1.2 Содержание, структура и организация преддипломной практики.....	38
Рекомендуемая литература.....	47
Приложения.....	50

Предисловие

Настоящее учебное издание разработано для студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент», а также преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением производственной практики. Данные методические указания предназначены для описания основных этапов прохождения производственной (технологической и преддипломной) практики; формулирования целей и задач каждого этапа, объема и видов учебной нагрузки, заданий по практикам.

В соответствии с п. 7.15 Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки «Менеджмент» (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 20 мая 2010 года, приказ №544), раздел основной образовательной программы бакалавриата «Учебная и производственная практики» является обязательным и представляет собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

ФГОС ВПО указывает, что конкретные виды практик определяются основной образовательной программой (ООП) вуза.

В вузе, наряду с ФГОС ВПО и ООП, основными нормативными документами, определяющими вопросы организации и содержания практики студентов бакалавриата, являются:

- положение о порядке проведения практики студентов Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования, вводимое в действие приказом по университету (академии, институту);

- учебный план подготовки бакалавров по направлению.

В соответствии с вышеуказанными нормативными документами основными видами практики студентов вуза, обучающихся по основной образовательной программе высшего профессионального образования (ООП ВПО), являются: *учебная и производственная*. В свою очередь, производственная практика может состоять из *практики по профилю подготовки* (технологическая, организационная, педагогическая, воспитательная, методическая, полевая, проектно-технологическая, информационно технологическая, экономическая, и т.п.), *научно-исследовательской и преддипломной*.

ФГОС ВПО указывает, что практики проводятся в сторонних организациях или на кафедрах и в лабораториях вуза (учебная практика), обладающих необходимым кадровым и научно-техническим потенциалом.

Цели и задачи, программы и формы отчетности определяются вузом по каждому виду практики.

Аттестация по итогам практики производится в виде защиты обучающимся выполненного общего и индивидуального задания и представления отчета, оформленного в соответствии с правилами и требованиями, установленными вузом.

Рабочая программа практики является основополагающим методическим документом, определяющим содержание обучения студентов профессионально-практической деятельности в условиях реального производства.

В соответствии с ООП ВПО по направлению 080200.62 «Менеджмент» в ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА (академия) предусмотрены учебная и производственная практики. Данные методические указания посвящены описанию целей, задач и порядка прохождения производственной практики, которая в соответствии с ООП ВПО по направлению «Менеджмент» в академии состоит из технологической и преддипломной.

1 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

Организация и руководство практикой

В соответствии с ООП ВПО по направлению 080200.62 «Менеджмент» в ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА производственная практика состоит из технологической и преддипломной.

Производственная практика студентов проводится на профильных предприятиях, в учреждениях, организациях и научных подразделениях вуза. Студенты, заключившие трудовые договоры с будущими работодателями и имеющие перспективу трудоустройства, технологическую практику могут проходить на этих предприятиях, учреждениях и организациях. Производственную (технологическую и преддипломную) практику студенты, находящиеся на очной форме обучения, проходят в обязательном порядке. Студенты заочной формы обучения проходят технологическую практику за счет личного времени, а преддипломную – в обязательном порядке, что регламентируется соответствующими документами заочного факультета. Ответственность за организацию и проведение производственной практики студентами-заочниками несет декан заочного факультета. Сроки проведения практики у студентов-очников устанавливаются деканатом экономического факультета и выпускающей кафедрой «Менеджмент и маркетинг» с учетом теоретической подготовленности студентов, возможностей учебно-производственной базы вуза и организаций, а также в соответствии с учебным планом и годовым календарным графиком обучения.

Ответственность за организацию и проведение практики несут декан экономического факультета совместно с заведующим выпускающей кафедры, в обязанность которых входит:

- заключение договоров с учхозами, с предприятиями, организациями, учреждениями о прохождении практики студентами на предстоящий календарный год (осуществляется ежегодно не позднее 1 марта);

- согласование программы практики и календарного графика ее прохождения с предприятиями, организациями, учреждениями, а также доведение сведений до учебно-методического управления (далее – УМУ) за два месяца до ее начала;

- проведение необходимой организационной работы по распределению студентов (за месяц до начала практики). (На все виды практик, связанных с выездом студентов за пределы вуза, оформляются соответствующие приказы).

Перед началом практики заместитель декана экономического факультета по учебной работе и/или руководители практики от академии проводят инструктаж студентов по вопросам охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности и вопросам содержания практики. Непосредственный инструктаж студентов по вопросам охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности и вопросам содержания практики проводит руководитель соответствующего подразделения принимающей организации.

*Обязанности руководителя практики
от выпускающей кафедры*

Непосредственным руководителем производственной практики студента бакалавриата является его научный руководитель. Для осуществления общего руководства производственной практикой студентов бакалавриата назначается руководитель практики от выпускающей кафедры.

Назначение. Руководитель практики от выпускающей кафедры назначается распоряжением декана экономического факультета из числа профессоров, доцентов и опытных преподавателей по представлению заведующего кафедрой. В исключительных случаях допускается назначение руководителей из числа опытных штатных научных сотрудников или инженеров кафедры, систематически ведущих занятия со студентами данного курса.

Ответственность. Руководитель практики отвечает перед заведующим кафедрой, деканом (заместителем декана по учебной работе) и проректором по учебной работе за организацию и качественное проведение практики, и выполнение студентами программы практики. Руководитель практики несет ответственность за правильное расходование средств, выделенных на проведение практики, обеспечивает соблюдение правил охраны труда и техники безопасности при проведении практики, правил трудовой и общественной дисциплины всеми практикантами.

В подготовительный период руководитель обязан:

- получить от заведующего кафедрой или декана экономического факультета указания по подготовке и проведению практики;
- изучить программу практики и другую учебно-методическую документацию по практике;
- ознакомиться в деканате с содержанием и особенностями договоров, заключенных с предприятиями, организациями и учреждениями; при необходимости принять активное участие в их заключении;
- проконтролировать наличие у студентов дневников практики;
- проконтролировать наличие в дневниках индивидуального задания студенту от научного руководителя;
- спланировать и обеспечить своевременное проведение и оформление всех организационно-подготовительных мероприятий перед выездом студентов на практику: проведение инструктажа по технике безопасности с оформлением всех установленных документов, согласовывая все вопросы с отделом охраны труда;
- быть в курсе проблем студентов-практикантов, состояния их академической успеваемости, соблюдения ими учебной дисциплины;
- подготовить и провести организационное собрание со студентами-практикантами за неделю до начала практики.

На собрании необходимо:

- сообщить студентам точные сроки практики;
- сообщить фамилии и телефоны должностных лиц, занимающихся практикой в академии;
- подробно ознакомить студентов-практикантов с программой практики, выделяя главные вопросы и разъясняя индивидуальные задания;
- сообщить об учебных пособиях, необходимых для выполнения программы практики, указать, где и какая литература может быть получена;
- сообщить требования по ведению дневника и составлению отчета по практике;
- напомнить о документах, необходимых студенту-практиканту в период практики (паспорт, студенческий билет, трудовая книжка и другие документы, предусмотренные на предприятии);
- информировать студентов о дате подведения итогов практики на соответствующей кафедре;

– проконтролировать своевременность выплаты студентам суточных и проездных денег, а также приобретение билетов для проезда к месту практики.

В период прохождения производственной практики руководитель обязан в той или иной форме контролировать выполнение студентами программы практики, графика ее проведения и индивидуальных заданий; консультировать студентов по вопросам выполнения программы практики.

По окончании практики руководитель обязан:

- в недельный срок после окончания практики предоставить заведующему кафедрой отчет о проведении практики вместе с замечаниями и конкретными предложениями по совершенствованию практической подготовки студентов;

- уточнить на кафедре сроки предоставления на проверку отчетов и время приема зачета по практике и довести их до сведения студентов;

- принимать участие в работе кафедральной комиссии по приему защиты отчетов по практике у студентов;

- отчитаться на заседании кафедры о результатах практики.

Обязанности руководителя практики от принимающей организации

Непосредственное руководство практикой на объекте практики возлагается на ее руководителя от принимающей организации.

В соответствии с договором о практике между вузом и принимающей организацией в круг обязанностей руководителя практики от организации, как правило, входят следующие:

- совместно с руководителем практики от кафедры составляет и обеспечивает соблюдение графиков прохождения практики в организации;

- знакомит студентов-практикантов с правилами охраны труда, техникой безопасности, эксплуатацией технических средств и др.;

- организует рабочие места студентов-практикантов;

- организует и проводит практику в соответствии с программой практики и графиком работ;

- обеспечивает соответствие содержания практики, уровня и объема решаемых задач требованиям кафедры, изложенным в методических указаниях;

- согласовывает темы индивидуальных заданий не позднее первой недели практики;
- оказывает помощь в подборе материала для индивидуального задания;
- предоставляет возможность студентам-практикантам академии пользоваться имеющейся литературой, технической и другой документацией на предприятии;
- организует встречи студентов со специалистами, а также экскурсии, знакомя с особенностями производства, консультирует по производственным вопросам;
- осуществляет текущий контроль ведения дневника не реже двух раз в неделю, выполнения требований учебного плана и подготовки отчета. К моменту окончания практики дает характеристику студентам-практикантам;
- контролирует трудовую дисциплину студентов-практикантов и соблюдение ими правил внутреннего трудового распорядка. Сообщает на кафедру обо всех случаях серьезного нарушения студентами правил внутреннего распорядка и о наложении на них дисциплинарных взысканий;
- при возможности принимает участие в работе кафедральной комиссии по приему защиты отчетов по практике у студентов.

Требования к выбору объекта (места) практики

Студенты проходят производственную практику *индивидуально* в одной или нескольких организациях любой организационно-правовой формы, представляющих интерес с точки зрения предмета исследования при написании курсовых работ (проектов), выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра.

В качестве объектов (т.е. мест прохождения практики) могут быть выбраны как коммерческие, так и некоммерческие организации, в том числе:

- *предприятия* (хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия);
- *учреждения* (органы государственного и муниципального управления (ведомства), образовательные и научно-исследовательские учреждения, автономные учреждения) и т. п.
- *прочие некоммерческие организации* (фонды, ассоциации, отраслевые союзы и т.п.).

С целью прохождения практики заключается договор между организацией и вузом.

Руководство практикой осуществляют преподаватели кафедр, за которыми закреплены студенты бакалавриата, а также главные специалисты, назначаемые руководителем принимающей организации.

Инструкция по технике безопасности

Общие требования охраны труда

К самостоятельной работе допускаются лица в возрасте, установленном для конкретной профессии (вида работ) Трудовым Кодексом и Списком производств, профессий и работ с тяжелыми и вредными условиями труда, на которых запрещается применение труда женщин, и Списком производств, профессий и работ с тяжелыми и вредными условиями, на которых запрещено применение труда лиц моложе 18 лет.

Поступающие должны проходить предварительный медицинский осмотр и, при необходимости, периодический осмотр и противозенцефалитные прививки. После этого – обучение по охране труда: вводный инструктаж, первичный на рабочем месте с последующей стажировкой и в дальнейшем – повторный, внеплановый и целевой инструктажи; раз в год – курсовое обучение. К управлению машиной, механизмом и т.д. допускаются лица, имеющие специальную подготовку. Работник обязан соблюдать правила трудового внутреннего распорядка, установленные для конкретной профессии и вида работ, режим труда и отдыха, правила пожарной и электробезопасности.

Опасные и вредные производственные факторы: падающие деревья и их части, ветровально-буреломные, горелые, сухостойные, фаутные и иные опасные деревья, подрост, кустарники; движущиеся машины, агрегаты, ручной мотоинструмент, вращающиеся части и режущие рабочие органы машин, механизмов, мотоинструмента, толчковые удары лесохозяйственных агрегатов; повышенные уровни вибрации, шума, загазованности, запыленности, пестициды и ядохимикаты, неблагоприятные природные и метеоусловия, кровососущие насекомые, пламя, задымленность, повышенный уровень радиации, недостаток освещенности.

Действие неблагоприятных факторов: возможность травмирования и получения общего или профессионального заболевания,

недомогания, снижение работоспособности. Для снижения воздействия на работников опасных и вредных производственных факторов работодатель обязан: обеспечить их бесплатно спецодеждой, спецобувью, предохранительными приспособлениями по профессиям, видам работ в соответствии с действующими Типовыми отраслевыми нормами бесплатной их выдачи и заключенными коллективными договорами, проведение прививок от клещевого энцефалита и иных профилактических мероприятий травматизма и заболеваемости. Работник обязан: выполнять работу, по которой обучен и проинструктирован по охране труда и на выполнение которой он имеет задание; выполнять требования инструкции по охране труда, правила трудового внутреннего распорядка, не распивать спиртные напитки, курить в отведенных местах и соблюдать требования пожарной безопасности; работать в спецодежде и обуви, правильно использовать средства индивидуальной и групповой защиты, знать и соблюдать правила проезда в пассажирском транспорте.

При несчастном случае необходимо: оказать пострадавшему первую помощь (каждый работник должен знать порядок ее оказания и назначение лекарственных препаратов индивидуальной аптечки); по возможности сохранить обстановку случая, при необходимости вызвать скорую помощь и о случившемся доложить непосредственному руководителю работ. Обо всех неисправностях работы механизмов, оборудования, нарушениях технологических режимов, ухудшении условий труда, возникновении чрезвычайных ситуаций сообщить администрации и принять профилактические меры по обстоятельствам, обеспечив собственную безопасность. В соответствии с действующим законодательством работник обязан выполнять требования инструкций, правил по охране труда, постоянно и правильно использовать средства индивидуальной и групповой защиты. Своевременно проходить предварительные и периодические медицинские осмотры, противозенцефалитные прививки и иные меры профилактики заболеваемости и травматизма. В случае установления нарушения, что привело к несчастному или иному случаю нарушения здоровья, может быть установлена частичная вина самого пострадавшего и смешанная ответственность со снижением процента оплаты листка нетрудоспособности, а если это привело к тяжелым последствиям для

окружающих – мера ответственности, установленная действующим законодательством.

Инструктаж по безопасности труда

Важнейшим условием, дающим право на проведение технологической практики, является инструктаж по безопасности труда. Он строго обязателен. Инструктаж проводится в академии при отъезде студентов на практику и в принимающей организации – по их прибытии. В соответствии с ГОСТ 12.0.004-90 «Организация обучения безопасности труда» студенты-практиканты в обязательном порядке проходят вводный инструктаж и, при необходимости, первичный инструктаж на рабочем месте. В п.7.1 вышеуказанного ГОСТа, в частности, отмечается:

«7.1.1. Вводный инструктаж по безопасности труда проводят со всеми вновь принимаемыми на работу независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности, с временными работниками, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику, а также с учащимися в учебных заведениях перед началом лабораторных и практических работ в учебных лабораториях, мастерских, участках, полигонах.

7.1.2. Вводный инструктаж на предприятии проводит инженер по охране труда или лицо, на которое приказом по предприятию или решением правления (председателя) колхоза, кооператива возложены эти обязанности, а с учащимися в учебных заведениях – преподаватель или мастер производственного обучения.

На крупных предприятиях к проведению отдельных разделов вводного инструктажа могут быть привлечены соответствующие специалисты.

7.1.3. Вводный инструктаж проводят в кабинете охраны труда или специально оборудованном помещении с использованием современных технических средств обучения и наглядных пособий (плакатов, натуральных экспонатов, макетов, моделей, кинофильмов, диафильмов, видеофильмов и т.п.).

7.1.4. Вводный инструктаж проводят по программе, разработанной отделом (бюро, инженером) охраны труда с учетом требований системы стандартов безопасности труда (ССБТ), правил, норм и инструкций по охране труда, а также всех особенностей производства, утвержденной руководителем (главным инженером)

предприятия, учебного заведения по согласованию с профсоюзным комитетом.

Продолжительность инструктажа устанавливается в соответствии с утвержденной программой.

7.1.5. О проведении вводного инструктажа делают запись в журнале регистрации вводного инструктажа с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего, а также в документе о приеме на работу (форма Т-1). Наряду с журналом может быть использована личная карточка прохождения обучения».

*Примерный перечень
основных вопросов вводного инструктажа:*

1. Общие сведения о предприятии, организации, характерные особенности производства.

2. Основные положения законодательства об охране труда.

2.1. Трудовой договор, рабочее время и время отдыха, охрана труда женщин и лиц моложе 18 лет. Льготы и компенсации.

2.2. Правила внутреннего трудового распорядка предприятия, организации, ответственность за нарушение правил.

2.3. Организация работы по охране труда на предприятии. Ведомственный, государственный надзор и общественный контроль состояния охраны труда.

3. Общие правила поведения работников на территории предприятия, в производственных и вспомогательных помещениях. Расположение основных цехов, служб, вспомогательных помещений.

4. Основные опасные и вредные производственные факторы, характерные для данного производства. Методы и средства предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний: средства коллективной защиты, плакаты, знаки безопасности, сигнализация. Основные требования по предупреждению травматизма.

5. Основные требования производственной санитарии и личной гигиены.

6. Средства индивидуальной защиты (СИЗ). Порядок и нормы выдачи СИЗ, сроки носки.

7. Обстоятельства и причины отдельных характерных несчастных случаев, аварий, пожаров, происшедших на предприятии и других аналогичных производствах из-за нарушения требований безопасности.

8. Порядок расследования и оформления несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

9. Пожарная безопасность. Способы и средства предотвращения пожаров, взрывов, аварий. Действия персонала при их возникновении.

10. Первая помощь пострадавшим. Действия работающих при возникновении несчастного случая на участке, в цехе.

В соответствии с п.7.2.1 ГОСТ 12.0.004-90 *«первичный инструктаж на рабочем месте до начала производственной деятельности проводят:*

со всеми вновь принятыми на предприятие (колхоз, кооператив, арендный коллектив), переводимыми из одного подразделения в другое;

с работниками, выполняющими новую для них работу, командированными, временными работниками;

со строителями, выполняющими строительно-монтажные работы на территории действующего предприятия;

со студентами и учащимися, прибывшими на производственное обучение или практику перед выполнением новых видов работ, а также перед изучением каждой новой темы при проведении практических занятий в учебных лабораториях, классах, мастерских, участках, при проведении внешкольных занятий в кружках, секциях.

Лица, которые не связаны с обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием инструмента, хранением и применением сырья и материалов, первичный инструктаж на рабочем месте не проходят. Перечень профессий и должностей работников, освобожденных от первичного инструктажа на рабочем месте, утверждает руководитель предприятия (организации) по согласованию с профсоюзным комитетом и отделом (бюро, инженером) охраны труда».

Памятка студентам-практикантам

Перед выездом на практику необходимо:

- подробно выяснить: характер и сроки практики; подробный адрес места практики;

- получить на кафедре программу практики и задания, которые необходимо выполнить на предприятии (по теме ВКР и курсовых

работ), а также необходимые указания, разъяснения, консультации и инструктаж по всем вопросам организации практики, в т.ч. по технике безопасности.

Прибыв на место практики, студент-практикант должен:

- явиться в центральный офис предприятия (некоммерческой организации) и отметить в дневнике дату прибытия;
- получить документ – пропуск (удостоверение);
- явиться к руководителю практики от организации, ознакомить его с программой практики и индивидуальными заданиями, согласовать с ним: рабочее место, календарный план-график прохождения практики, порядок подведения итогов работы, порядок пользования производственно-техническими материалами, литературой, документацией, инструментами и приборами, порядок получения спецодежды;
- ознакомиться с правилами внутреннего распорядка и техникой безопасности на предприятии, в учреждении, организации и неуклонно их выполнять;
- уточнить с руководителем практики от организации, кто будет руководить работой студента-практиканта непосредственно на рабочем месте, порядок и место получения консультаций;
- обо всех проблемах и затруднениях в период прохождения практики сообщать руководителю практики от принимающей организации и руководителю практики от выпускающей кафедры;
- установить связь с общественными организациями предприятия и принимать активное участие в общественной жизни предприятия, учреждения, организации;
- отметить в дневнике дату окончания практики.

Обязанности студентов при прохождении практики:

- не позднее следующего дня по прибытии в организацию приступить к работе;
- посещать в обязательном порядке практику и выполнять в установленных сроках все виды заданий, предусмотренных программой практики;
- в период прохождения производственной практики руководствоваться правилами внутреннего распорядка организации, требованиями техники безопасности, указаниями специалистов и руководителя практики от принимающей организации;

- систематически и глубоко овладевать практическими навыками по избранной специальности;
- бережно и аккуратно относиться к имуществу принимающей организации, поддерживать чистоту и порядок во все производственных, учебно-производственных и учебных помещениях;
- при пользовании производственно-техническими материалами предприятия строго руководствоваться установленным порядком эксплуатации и хранения этих материалов;
- по окончании практики своевременно вернуть все полученные приборы, чертежи, литературу и документацию;
- перед отъездом с места практики в период прохождения практики получить на это разрешение руководителя от предприятия;
- систематически вести дневник практики;
- оформлять отчет по практике в соответствии с утвержденным планом практики и индивидуальным заданием;
- возвратившись с практики, представить на кафедру дневник и отчет по практике в строго указанные сроки;
- при неявке на практику (или часть практики) по уважительным причинам обучающиеся обязаны поставить об этом в известность деканат экономического факультета и в первый день явки в академию представить данные о причине пропуска практики (или части практики).

В случае болезни обучающийся представляет в деканат экономического факультета справку установленного образца соответствующего лечебного учреждения.

Методические указания по выполнению программы практики

Общее задание студентам на период прохождения производственной практики

В процессе работы в организациях в должности или в качестве практиканта студент обязан получить практические навыки в области управления, планирования и организации производства. Для этого он должен, по возможности, принять непосредственное участие в деятельности организации в качестве специалиста экономического профиля, а также во всех организационных мероприятиях (собраниях, балансовых комиссиях, совещаниях и т.п.).

В ходе прохождения производственной практики студент

должен собрать и проанализировать информационно - документальный материал (в динамике за последние 3 календарных года) с целью изучения различных сторон деятельности организации.

Общее задание на практику предполагает внимательное изучение практикантом тех сторон деятельности исследуемого объекта, которые имеют отношения к следующим тематическим блокам.

1. Общие сведения о предприятии (некоммерческой организации):

полное и краткое наименование, юридический и фактический адрес (месторасположение центрального офиса); цели, задачи и краткая история его (ее) создания;

географическое положение, расстояние до крупных населенных пунктов, промышленных центров, транспортных узлов;

общая земельная площадь, рельеф, почвенно-климатические условия; транспортное сообщение, состояние и протяженность автомобильных дорог, расстояние до рынков сбыта и т.п. (для сельскохозяйственной организации).

2. Организационно-правовые основы деятельности предприятия (некоммерческой организации):

а) организационно-правовая форма исследуемого предприятия (производственный кооператив, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, государственное или муниципальное унитарное предприятие и т. п.);

содержание основных учредительных документов организации (устав, учредительный договор и др.);

порядок и особенности создания, формирования капитала, членства в кооперативе (обществе, товариществе и т.д.);

права, обязанности и ответственность участников;

порядок распределения доходов (прибыли);

порядок вступления, выхода из предприятия, передачи своей доли (пая, вклада) другим лицам и др.;

соответствие выбранной организационно-правовой формы требованиям законодательства и производственно-экономическим условиям деятельности организации;

договорная практика предприятия; договоры предприятия (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) организационно-правовая форма исследуемой некоммерческой организации (государственное, муниципальное или автономное учреждение, фонд, ассоциация и т.п.):

основные учредительные документы организации (устав, учредительный договор, положение о ведомстве и т.п.) и их содержание;

уставные цели и задачи, состав учредителей, основные виды деятельности и источники финансирования организации;

договорная практика организации: договоры организации (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в некоммерческой организации).

3. Организационная структура предприятия (некоммерческой организации):

предприятие (некоммерческая организация) как комплексное (системное) образование;

структурные подразделения предприятия (некоммерческой организации), существующие между ними связи и характер взаимодействия.

4. Организация управления на предприятии (в некоммерческой организации):

порядок формирования и функционирования органов управления (общего собрания, наблюдательного совета, правления и др.);

состав и структура органов управления, их компетенция, порядок созыва и работы и др.;

порядок принятия и содержание управленческих решений на уровне предприятия (некоммерческой организации) и его (ее) структурных подразделений;

оперативность принятия управленческих решений;

порядок оформления принимаемых управленческих решений;

организация управленческого труда.

5. Трудовые отношения в организации:

правовое регулирование трудовых отношений в организации (прием на работу, перевод на другую должность и увольнение, правила внутреннего трудового распорядка, привлечение к дисциплинарной или к материальной ответственности, трудовые споры и конфликты, их причины);

порядок установления и регулирования в организации режимов

труда и отдыха;

состояние дел на предприятии (в некоммерческой организации) по соблюдению законодательства об охране труда;

вопросы материального стимулирования труда (размер, формы и системы оплаты труда, виды дополнительной оплаты труда и премий, порядок их выплаты, участие наемных работников в распределении прибыли и др.);

состав руководителей, специалистов и рабочих массовых профессий по образованию, полу и возрасту (стажу работы);

повышение квалификации и переподготовка работников: проблемы, сложившиеся формы и механизмы их решения, источники финансирования.

б. Состояние экономики (сфер деятельности) и финансов предприятия (некоммерческой организации):

а) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов предприятия;

специализация предприятия, внутренние и внешние факторы, определяющие выбор производственного направления (специализации);

отрасли предприятия и используемые в них технологии;

организация производства и материально-технического обеспечения предприятия;

участие предприятия в кооперативных структурах (в сфере производства, переработки, обслуживания и др.);

спрос и предложение на производимые предприятием товары (продукцию, работы, услуги);

объемы производства и реализации продукции (услуг), ее состав и качество; проблемы управления производственными и сбытовыми издержками;

характеристика различных каналов реализации продукции предприятия;

характеристика ценовой политики предприятия;

процесс товародвижения (состояние складского хозяйства, возможности товарной доработки и переработки, транспортировки продукции);

организация торговли, опыт работы собственной торговой сети или перспективы ее создания; возможности и эффективность использования рекламы; методы стимулирования реализации

продукции предприятия (использование скидок, закупки продукции на местах производства и др.);

распределение прав и обязанностей в системе управления маркетингом;

эффективность производства, реализации продукции (услуг) и использования ресурсного потенциала предприятия;

финансовая устойчивость предприятия;

взаимоотношения предприятия с бюджетом: виды налогов и порядок их уплаты в бюджет, имеющиеся налоговые льготы; субсидии и дотации, получаемые из бюджета;

взаимоотношения предприятия с внебюджетными фондами: размер вносимых взносов и порядок их уплаты;

взаимоотношения предприятия с банками и другими кредитными учреждениями; виды и размер получаемых кредитов, порядок их получения и использования, штрафные санкции и т.д.;

порядок деятельности предприятия на рынке ценных бумаг (виды и типы ценных бумаг, выпускаемых и приобретаемых предприятием, размещение ценных бумаг на первичном рынке, дивиденды и проценты, выплачиваемые предприятием по размещенным ценным бумагам, доходы, получаемые предприятием по приобретенным ценным бумагам, взаимоотношения организации с брокерскими конторами и фондовыми биржами и др.);

реализуемые и перспективные инновационные (инвестиционные) проекты предприятия, механизмы управления ими;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне предприятия (учреждения) (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов некоммерческой организации; особенности организации ее деятельности;

целевое использования ресурсного потенциала некоммерческой организации;

объемы уставной деятельности, ее состав и качество;

участие некоммерческой организации в инновационном процессе, в консультировании и повышении квалификации руководителей и специалистов АПК;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне некоммерческой организации (при прохождении практики

в некоммерческой организации).

7. Планирование производства (деятельности) на предприятии (в некоммерческой организации):

а) планы предприятия (текущие, годовые, перспективные; оперативные, тактические, стратегические): порядок разработки, доведения до отдельных подразделений, контроль выполнения и др.;

состояние бизнес-планирования инвестиционных проектов на предприятии (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) особенности планирования деятельности некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

8. Организация управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в некоммерческой организации):

наличие и функционирование упорядоченной системы выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления информации, важной для принятия управленческих решений по деятельности предприятия (учреждения);

организация делопроизводства: прием и регистрация поступающей корреспонденции, оформление исходящей информации и др.;

использование программных продуктов в целях автоматизации управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в учреждении).

Требования к индивидуальному заданию

Перед отъездом на практику студент обязан получить индивидуальное задание по теме ВКР. Основные положения результатов выполнения индивидуального задания должны найти отражение в отчете по практике.

План прохождения практики должен быть согласован с руководством выпускающей кафедры «Менеджмент и маркетинг» и научным руководителем студента, а также руководителем практики от соответствующей организации (предприятия, учреждения).

Содержание индивидуальной части практики определяется программой, разрабатываемой совместно научным руководителем и студентом (см. дневник практики). В индивидуальном задании указываются:

- научная проблема и задачи исследования;
- названия основных разделов;
- система показателей, которые используются при проведении исследования (ряды динамики, группировки, индексы и т.д.);
- методы сбора данных и анализа изучаемых процессов.

На изложение результатов выполнения индивидуального задания должно быть предусмотрено не менее одной трети объема итогового отчета по производственной практике.

Документы, необходимые для аттестации по практике

По результатам производственной практики студенты пишут отчет и представляют его в комиссию, назначаемую распоряжением декана экономического факультета. Этим же распоряжением определяются сроки, место и время приема отчетов по практике.

В состав комиссии, как правило, входят 3 человека из числа ведущих преподавателей выпускающей кафедры.

Комиссию возглавляет председатель, отвечающий перед деканом экономического факультета за организацию приема отчетов и аттестацию студентов по результатам прохождения производственной практики.

Прием отчетов по практике проходит, как правило, во второй декаде сентября.

Студенты должны иметь в виду, что без положительной оценки по отчету по практике, выставленной комиссией, студент не может быть переведен на последующий курс.

Для аттестации по результатам прохождения технологической практики студенту необходимо представить комиссии перечисленные ниже документы:

1) дневник практиканта (с датами прибытия студента на практику и завершения практики; с подписями руководителя практики от принимающей организации на страницах о проделанной работе);

2) отчет по технологической практике с отметкой научного руководителя о проделанной студентом работе в период практики и допуске к защите;

3) отзыв руководителя практики от принимающей организации о выполнении студентом программы практики (прил. 1).

Во время защиты отчета по практике студенты должны иметь при себе годовые отчеты организаций и их уставные документы.

Правила оформления и ведения дневника

Перед выездом на практику студент оформляет дневник по производственной (технологической или преддипломной) практике (прил. 2).

В период практики студенты обязаны систематически вести дневник практики, в котором отмечают характер и содержание выполняемой работы, отражают участие в производственной и общественной жизни подразделения и организации в целом, записывают замечания по организации работы, а также предложения по ее улучшению.

Записи в дневнике должны показать умение студента разобраться в проблемах управления предприятием (как в отношении организации, так и в отношении технологии производства, экономики, планирования и контроля за производственными процессами).

Дневник проверяет и подписывает руководитель практики от организации по окончании срока практики.

Общие требования, структура отчета и правила его оформления

По результатам производственной практики студенты пишут отчет. Примерный объем отчета – 35-40 страниц машинописного текста. В конце отчета студенты указывают дату его составления и ставят свою подпись.

Общие требования к отчету:

- четкость и логическая последовательность изложения материала;
- убедительность аргументации;
- краткость и точность формулировок, исключающих возможность неоднозначного толкования;
- конкретность изложения результатов работы;
- обоснованность рекомендаций и предложений.

Структурными элементами отчета являются:

- титульный лист является первым листом отчета (пример оформления титульного листа отчета приведен в приложении 3);
- оглавление (содержание) – структурный элемент отчета, кратко описывающий структуру отчета с номерами и наименованиями разделов, подразделов, а также перечислением всех приложений и указанием соответствующих страниц;

– основная часть – структурный элемент отчета, требования к которому определяются целями технологической практики и индивидуальным заданием студенту;

– выводы и предложения – структурные элементы отчета, которые отражают выявленные проблемы и предложения возможностей их решения;

– список использованных источников – структурный элемент отчета, который приводится в конце текста отчета, представляющий список литературы и другой документации, использованной при составлении отчета;

– приложения – материалы, не вошедшие в основной текст отчета (собранный за период практики материал, заполненные формы отчетно-плановых и учетных документов, графический материал, таблицы большого формата, описания алгоритмов и программ, решаемых на ЭВМ и т.д.).

Основная часть отчета по практике должна состоять из двух частей.

В первой части отчета представляются результаты исследования, проведенного в соответствии с перечнем обозначенных на с. 18-22 данных методических указаний вопросов тематических блоков.

Первая часть отчета (при прохождении практики в коммерческой организации) должна заканчиваться обобщением выявленных проблем и предложением возможностей их решения, а также представлением выявленных возможностей роста объемов производства (продаж), снижения издержек производства и обращения, повышения прибыли и рентабельности производства; выработкой предложений по улучшению управления предприятием (его отраслями, структурными подразделениями) и рекомендаций по решению его финансовых проблем.

Источники информации для изучения и анализа деятельности предприятия:

- данные бухгалтерской отчетности, не являющиеся коммерческой тайной;

- устав, учредительный договор, протоколы учредительного собрания и другие организационные документы, регламентирующие деятельность организации;

- годовые отчеты предприятия и его подразделений;

- данные бизнес-плана предприятия;
- руководящие документы, методики, стандарты и другие документы, регламентирующие деятельность конкретных отделов и подразделений предприятия;
- кадровые документы – приказы, табели, должностные инструкции и др.;
- данные статистической отчетности;
- материалы проверок государственной налоговой службы, внебюджетных фондов, прочих ревизий;
- сметы, калькуляции важнейших видов продукции;
- нормативно-правовые документы по деятельности организации, в т.ч. законы и другие подзаконные акты;
- данные тематических публикаций в сторонних источниках.

При прохождении практики в некоммерческой организации методические подходы к составлению первой части отчета остаются теми же. При этом в расчет принимается специфика (характер деятельности) организации.

Вторая часть отчета посвящается выполнению индивидуального задания. Здесь студент раскрывает суть изучаемой проблемы, приводит необходимые расчеты, делает выводы и формулирует предложения по отдельным вопросам темы исследования.

Содержание индивидуальной части практики определяется заданием, разрабатываемым совместно научным руководителем и студентом (см. дневник практики). В индивидуальном задании указываются: тема и задачи научного исследования студента; названия основных разделов; система показателей, которые используются при проведении исследования (ряды динамики, группировки, индексы и т.д.); методы сбора данных и анализа изучаемых процессов.

Как уже отмечалось, раздел, посвященный выполнению индивидуального задания, должен занимать не менее одной трети от всего объема отчета.

Требования к оформлению листов текстовой части. Отчет оформляется в соответствии с ГОСТ и принятыми в Самарской ГСХА правилами оформления письменных работ [24].

Отчет должен составляться по окончании каждого этапа практики и окончательно оформляться в последние дни пребывания студента на месте практики. Отчет должен представлять собой систематическое изложение выполненных работ, иллюстрировать-

ся таблицами, схемами, графиками. Основу содержания отчета должны составлять личные наблюдения, критический анализ и оценка действующих технических средств, процессов и методов организации работ, а также выводы и заключения.

Дневник и отчет должны быть полностью закончены на месте практики и там же представлены для оценки и отзыва руководителю практики от организации.

Материально-техническое обеспечение практики

Материально-техническое обеспечение производственной практики определяется материально-техническими возможностями принимающей организации. При этом важно, чтобы эти возможности позволяли использовать в период практики современные образовательные и научно-исследовательские технологии, включая ИТ.

Защита отчетов о прохождении производственной практики должна проводиться в аудитории, обеспеченной мультимедийным оборудованием.

Критерии оценки умений, навыков, компетенций

Текущая аттестация по разделам практики

Текущая аттестация по разделам практики не проводится. Научным руководителем и руководителем практики от выпускающей кафедры совместно с руководителем практики от принимающей организации осуществляется контроль прохождения студентами производственной практики и выполнения ее программы.

Итоговая аттестация по практике

По результатам производственной практики студенты пишут отчет и представляют его в комиссию, назначаемую распоряжением декана экономического факультета. Этим же распоряжением определяются сроки, место и время приема отчетов по практике.

В состав комиссии, как правило, входят 3 человека из числа ведущих преподавателей выпускающей кафедры.

Комиссию возглавляет председатель, отвечающий перед деканом экономического факультета за организацию приема отчетов и аттестацию студентов по результатам прохождения производственной практики.

Прием отчетов по практике проходит, как правило, во второй

декаде сентября. Перед этим, в первой декаде нового учебного года, студенты сдают дневник и отчет по производственной практике на выпускающую кафедру («Менеджмент и маркетинг»).

Отчет должен быть проверен научным руководителем студента. На титульном листе отчета по практике ставится подпись руководителя с указанием того, что отчет допускается к защите.

К отчету прилагается дневник практики.

Защита отчетов проводится в специально отведенное время и включает:

- краткое сообщение автора (7-10 мин.) об объекте исследования, результатах практики, проведенных исследованиях и конкретных предложениях по совершенствованию деятельности предприятия (учреждения) в рамках темы;

- вопросы к автору отчета и ответы на них.

Итоговая аттестация по практике проводится в форме дифференцированного зачета (зачета с оценкой).

При оценке работы студента в период производственной практики принимается во внимание: степень самостоятельности в работе; новизна, оригинальность проведенного исследования; сложность и глубина разработки темы; обоснованность предложений; теоретический и методический уровень выполнения работы; знание современных взглядов на исследуемую проблему; использование информационных источников по избранной теме; содержание и оформление отчета по практике; содержание и оформление дневника практики; четкость изложения материала на защите и правильность ответов на вопросы.

По итогам защиты отчета студенту выставляется оценка с учетом указанных ниже критериев.

«Отлично» – необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой практики учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

«Хорошо» – необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено достаточно высоко; однако отдельные практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, имеются недочеты в выполнении заданий.

«Удовлетворительно» – необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой практики учебных заданий выполнены, однако некоторые из выполненных заданий содержат ошибки, некоторые практические навыки работы не сформированы.

«Неудовлетворительно» – необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой практики учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; выполненные учебные задания практики содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий практики.

Общая оценка выставляется на титульном листе отчета, в экзаменационной ведомости и зачетной книжке студента.

Студенты, выполнившие программу практики, переводятся на следующий курс.

Студенты, не выполнившие программу практики по уважительной причине, направляются на практику вторично, в свободное от учебы время, либо практика переносится на следующий год с оформлением соответствующего приказа.

Студенты, не выполнившие программу практики без уважительной причины, или получившие отрицательную оценку, отчисляются из академии как имеющие академическую задолженность в порядке, предусмотренном Уставом академии.

1.1 СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

Цели и задачи практики

Цель практики – закрепление и углубление теоретической подготовки обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций, а также опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

Исходя из цели практики, определяются ее *задачи*:

- сбор и обработка материалов и данных к курсовому проектированию;

- развитие у студентов творческой мысли и самостоятельности в вопросах внедрения на предприятии эффективной технологии и техники, прогрессивных форм организации производства и труда, методов управления предприятием;

- воспитание у студентов чувства ответственности за экономное использование материальных, трудовых и других ресурсов – важнейшего условия снижения издержек производства и повышения его эффективности;

- приобретение опыта организаторской и воспитательной работы в производственном коллективе в условиях рыночных отношений.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики

Технологическая практика направлена на формирование у обучающихся общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций.

ФГОС ВПО по направлению подготовки «Менеджмент» определяет 6 компетенций, формируемых в ходе учебного цикла Б.5 «Учебная и производственные практики». В учебном плане по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») в качестве обязательных перечислены 3 общекультурные и 2 профессиональные компетенции. Их содержание представлено в таблице 1.

Место практики в структуре ООП бакалавриата

Технологическая практика является обязательным видом учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

Таблица 1

Требования к результатам технологической практики

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В период прохождения практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы:		
			знать	уметь	владеть
1	2	3	4	5	6
1	ОК-8	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность	основные нормативные правовые документы; теоретические и методические основы разработки и принятия организационно-управленческих решений	ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности	навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений
2	ОК-13	Способность анализировать социально значимые проблемы и процессы	основные понятия и модели неоклассической и институциональной микроэкономической теории, макроэкономики и мировой экономики; основные макроэкономические показатели и принципы их расчета	проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели; использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации)	экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства
3	ОК-19	Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации; приемы и технологии делового общения	проводить публичные выступления, переговоры и совещания, вести деловую переписку	навыками делового общения: публичных выступлений, участия в совещаниях и переговорах

1	2	3	4	5	6
4	ПК-7	Способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций	основы анализа и проектирования различных видов коммуникаций	анализировать и проектировать различные виды коммуникаций	навыками построения деловых коммуникаций
5	ПК-8	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	виды управленческих решений и методы их принятия; содержание методик оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений	анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)

Технологическая практика является необходимым этапом формирования у обучающихся требуемых компетенций. Ее ценность заключается в приобретении новых и закреплении уже полученных знаний в условиях реального производства (бизнеса). Она является первой практикой, которую студенты проходят в индивидуальном порядке. В период прохождения технологической практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы на их основе выполнять курсовые работы и проекты, а впоследствии успешно защитить ВКР бакалавра.

Необходимыми условиями для освоения технологической практики являются входные знания, умения, навыки и компетенции студента.

Знания: основ экономики; форм и методов научного познания.

Умения: высказывать, формулировать, выдвигать гипотезы о причинах возникновения той или иной ситуации, о тенденциях ее развития и последствиях; планировать свою деятельность по прохождению практики и решению задач практики; использовать информационные технологии в управленческой деятельности; принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений.

Владение навыками: постановки цели и организации её достижения, умения пояснить свою цель; описывания результатов, формулирования выводов; эффективной коммуникации.

Основой для прохождения практики является: изучение дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Информационные технологии в менеджменте», «Экономическое моделирование в АПК», «Экономика организаций», «Деловые коммуникации». Прохождение технологической практики является базой для изучения дисциплин «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Анализ деятельности производственных систем», «Планирование на предприятии», «Организация производства», «Бизнес-планирование», «Организация, нормирование и оплата труда».

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения технологической практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров

и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консультационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Ответственной за проведение практики является выпускающая кафедра «Менеджмент и маркетинг».

Время проведения технологической практики. В соответствии с учебным планом подготовки бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») технологическая практика проводится после сдачи экзаменационной сессии за 4-й семестр. Продолжительность практики – 2 календарные недели.

Технологическая практика состоит из выполнения общеобязательных и индивидуальных заданий.

Форма контроля: дифференцированный зачет (зачет с оценкой).

Структура и содержание практики

Общая трудоемкость технологической практики по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») составляет 3 зачетные единицы или 108 часов. Структура технологической практики, содержание ее этапов и виды учебной работы студентов представлены в таблице 2.

Образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии, используемые на практике

В период подготовки и проведения технологической практики студентов бакалавриата по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») используются образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии.

Образовательная технология – это система, включающая представление об исходных данных и планируемых результатах обучения, средства диагностики текущего состояния обучаемых, набор моделей обучения и критерии выбора оптимальной модели обучения для конкретных условий (В. В. Гузеев).

Таблица 2

Структура технологической практики

№ п/п	Разделы (этапы) практики	Виды работы на практике, включая самостоятельную работу студентов	Трудоемкость (часов)
1	Подготовительный этап	Проведение собрания студентов. Закрепление научного руководителя. Знакомство практиканта с программой прохождения практики. Выдача заданий на практику	2
2	Организационный этап	Прохождение инструктажа по технике безопасности	2
3	Ознакомительный этап	Знакомство практиканта с историей создания и Уставом предприятия. Закрепление рабочего места. Ознакомление с трудовым распорядком на предприятии	18
4	Производственный этап	Знакомство со структурой предприятия, его подразделениями, цехами, отделами. Изучение ресурсов предприятия. Изучение организации производственных и технологических процессов. Изучение организации, нормирования и оплаты труда. Знакомство с инвестиционной и инновационной деятельностью предприятия. Выполнение индивидуального задания. Анализ и обобщение полученной информации	66
5	Защита отчета	Подготовка отчета по практике. Защита отчета	20
Итого			108

Образовательные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инструктаж по технике безопасности; экскурсия по предприятию (организации, учреждению); первичный инструктаж на рабочем месте; наглядно-информационные технологии (материалы выставок, экспонаты музеев предприятия (учреждения), стенды, плакаты, альбомы и др.); использование библиотечного фонда предприятия (учреждения); организационно-информационные технологии (присутствие на собраниях, совещаниях, «планерках», нарядах и т.п.); вербально-коммуникационные технологии (интервью, беседы с руководителями, специалистами, работниками массовых профессий предприятия (учреждения, жи-

телями населенных пунктов); наставничество (работа в период практики в качестве ученика опытного специалиста); информационно-консультационные технологии (консультации ведущих специалистов); информационно-коммуникационные технологии (информация из Интернет, e-mail и т.п.); информационные материалы радио и телевидения; аудио- и видеоматериалы; работу в библиотеке (уточнение содержания учебных и научных проблем, профессиональных и научных терминов, экономических и статистических показателей); изучение содержания государственных стандартов по оформлению отчетов о научно-исследовательской работе и т.п.

Научно-производственная технология представляет собой инновационную технологию, разработанную на основе современных достижений науки и передового опыта и используемую при производстве товаров или услуг.

Научно-производственные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инновационные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; эффективные традиционные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; консультации ведущих специалистов по использованию в производстве научно-технических достижений.

Научно-исследовательская технология – это система методов, инструментов и процедур получения новых знаний об объекте и предмете исследования.

Научно-исследовательские технологии при прохождении практики могут включать в себя: определение проблемы, объекта и предмета исследования, постановку исследовательской задачи; разработку инструментария исследования; наблюдения, измерения, фиксацию результатов; сбор, обработку, анализ и предварительную систематизацию фактического и литературного материала; использование информационно-аналитических компьютерных программ и технологий; прогноз развития ситуации (функционирования объекта исследования); использование информационно-аналитических и проектных компьютерных программ и технологий; систематизацию фактического и литературного материала; обобщение полученных результатов; формулирование выводов и предложений по общей части программы технологической практики и индивидуальному заданию; экспертизу результатов практи-

ки (предоставление материалов отчета по практике на рецензию руководителю практики от предприятия (учреждения); консультации научного руководителя; оформление и защиту отчета по практике).

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов на практике

В ходе технологической практики студентами бакалавриата (направление подготовки 080200.62 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент») должны быть самостоятельно изучены следующие основные темы.

1. Организационно-правовые формы предприятий (учреждений). Уставные документы предприятия (учреждения).

2. Специализация предприятия (основные виды деятельности учреждения).

3. Организационная структура предприятия (учреждения).

4. Управленческая структура предприятия (учреждения).

5. Кадры предприятия (учреждения).

6. Финансы предприятия (учреждения). Ответность предприятия (учреждения).

7. Результаты и показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия (учреждения).

8. Планирование и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия (учреждения).

9. Инновационные технологии в деятельности предприятия (учреждения).

Отдельные теоретические вопросы из названных выше тематик изучались студентами на 1-2-ом курсах бакалавриата в рамках таких дисциплин, как: «Методы принятия управленческих решений», «Информационные технологии в менеджменте», «Экономическое моделирование в АПК», «Экономика организаций», «Деловые коммуникации», «Технология производства, переработки и хранения продукции растениеводства», «Технология производства, переработки и хранения продукции животноводства», «Механизация сельскохозяйственных предприятий».

Однако технологическая практика является началом более детального и вдумчивого изучения указанных тематических проблем в «привязке» к реальному субъекту хозяйствования.

1.2 СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ

Цели и задачи практики

Целями преддипломной практики являются закрепление теоретических знаний по дисциплинам, приобретение практических навыков в сфере управленческой деятельности, а также проведение научных исследований, обновление и систематизация информационного материала, необходимого для написания выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра.

Исходя из целей практики, определяются ее *задачи*:

- изучение методов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучение методов мотивирования персонала организации;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений;
- получение первичных навыков работы в качестве дублера менеджера на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики

Преддипломная практика является завершающим этапом практического обучения студентов бакалавриата. Как составная часть учебного процесса она направлена на формирование у обучающихся общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций.

ФГОС ВПО по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» определяет 6 компетенций, формируемых в ходе учебного цикла Б.5 «Учебная и производственные практики» (табл. 3).

В период прохождения преддипломной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы впоследствии соответствовать предъявляемым к выпускнику бакалавриата требованиям по категориям «знать», «уметь», «владеть».

Таблица 3

Требования к результатам преддипломной практики

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В период прохождения преддипломной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы:		
			знать	уметь	владеть
1	2	3	4	5	6
1	ОК-8	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность	основные нормативные правовые документы; теоретические и методические основы разработки и принятия организационно-управленческих решений	ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности	навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений
2	ОК-13	Способность анализировать социально значимые проблемы и процессы	основные понятия и модели неоклассической и институциональной микроэкономической теории, макроэкономики и мировой экономики; основные макроэкономические показатели и принципы их расчета	проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели; использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации)	экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства
3	ОК-19	Способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации; приемы и технологии делового общения	проводить публичные выступления, переговоры и совещания, вести деловую переписку	навыками делового общения: публичных выступлений, участия в совещаниях и переговорах

1	2	3	4	5	6
4	ПК-8	Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	виды управленческих решений и методы их принятия; содержание методик оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений	анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)
5	ПК-47	Способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений	методы анализа операционной (производственной, хозяйственной) деятельности; методические подходы к принятию управленческих решений; основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности	анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач	методами управления операциями; навыками проведения анализа операционной деятельности организации и использования его результатов для подготовки управленческих решений
6	ПК-49	Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; основы бизнеспланирования создания нового бизнеса	разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	методикой разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

Преддипломная практика позволяет студентам 3-го курса бакалавриата приблизиться к уровню искомой квалификации. В ходе практики у студентов должно сложиться отчетливое представление:

- о предприятии (учреждении) как управляемом объекте;
- о менеджменте – как управляющей системе;
- о единстве и взаимосвязи производственной, организационной и управленческой структур предприятия (учреждения);
- о функциях, должностных обязанностях, линейных и функциональных связях менеджеров высшего и среднего управленческого звена предприятия (учреждения);
- о роли менеджеров в формировании дееспособных коллективов;
- о технологиях принятия управленческих решений и их эффективности.

Место практики в структуре ООП бакалавриата

Преддипломная практика является обязательным видом учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

Данный вид практики является необходимым этапом формирования у обучающихся требуемых компетенций. Ее ценность заключается в приобретении новых и закреплении уже полученных знаний в условиях реального производства (бизнеса). Она является второй практикой, которую студенты проходят в индивидуальном порядке.

В период прохождения преддипломной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы на их основе выполнять курсовые проекты, а впоследствии успешно защитить ВКР бакалавра.

Необходимыми условиями для освоения преддипломной практики являются входные знания, умения, навыки и компетенции студента.

Знания:

- особенности управления производственной деятельностью предприятий и организаций;
- виды и принципы построения организационных структур;
- основные функции управленческой деятельности;

- факторы эффективности менеджмента.

Умения:

- использовать информационные технологии в управленческой деятельности;

- принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений;

- проектировать организационные структуры;

- использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию при управлении трудовыми ресурсами организации;

- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.

Владение навыками:

- систематизировать полученные результаты;

- эффективной коммуникации;

- оценки последствий и рисков при принятии управленческих решений;

- принятия оперативных и операционных решений.

Основой для прохождения практики является: изучение дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Информационные технологии в менеджменте», «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Деловые коммуникации». Прохождение преддипломной практики является базой для изучения дисциплин «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность».

Форма, время проведения и трудоемкость преддипломной практики определены ООП ВПО и учебным планом подготовки бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»).

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения преддипломной практики: сельскохозяйственные организации, фермерские хозяйства; предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельскохозяйственного производства); органы управления АПК федерального, регионального и местного уровней; информационно-консультационные службы (ИКС) федерального, регионального и местного уровней; отраслевые НИИ, вузы, институты дополни-

тельного профессионального обучения (ИДПО); научно-производственные подразделения вуза.

Ответственной за проведение практики является выпускающая кафедра «Менеджмент и маркетинг».

Время проведения преддипломной практики. В соответствии с учебным планом подготовки бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») преддипломная практика проводится после сдачи экзаменационной сессии за 6-й семестр. Продолжительность практики – 2 календарные недели. Преддипломная практика состоит из выполнения общеобязательных и индивидуальных заданий.

Форма контроля: дифференцированный зачет (зачет с оценкой).

Структура и содержание практики

Общая трудоемкость преддипломной практики по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») составляет 3 зачетные единицы или 108 часов.

Большая часть общей трудоемкости практики отведено на выполнение ее программы, включающей работу на предприятии (в учреждении), ведение дневника, составление отчета.

Самостоятельная работа практиканта предполагает сбор и обработку необходимых данных, анализ полученных результатов, работу в библиотеке.

Структура преддипломной практики, содержание ее этапов и виды учебной работы студентов представлены в таблице 4.

Образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии, используемые на практике

В период подготовки и проведения технологической практики студентов бакалавриата по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») используются образовательные, научно-производственные и научно-исследовательские технологии.

Образовательная технология – это система, включающая представление об исходных данных и планируемых результатах обучения, средства диагностики текущего состояния обучаемых, набор моделей обучения и критерии выбора оптимальной модели обучения для конкретных условий.

Таблица 4

Структура преддипломной практики

№ п/п	Разделы (этапы) практики	Виды работы на практике, включая самостоятельную работу студентов	Трудоемкость (в часах)
1	Организационные вопросы, оформление на предприятии	Инструктаж по технике безопасности, распределение студентов по рабочим местам	4
2	Ознакомление со структурой и характером деятельности подразделений предприятия	Изучение организационно-управленческой структуры, исследование деятельности различных подразделений	30
3	Изучение состояния экономики и управления производством.	Работа в финансовом отделе, бухгалтерии, отделе маркетинга, отделе кадров и службе маркетинга	38
4	Углубленное изучение вопросов в конкретных структурных подразделениях в период работы в качестве дублера менеджера.	Работа на рабочих местах или в подразделениях предприятия. Выполнение индивидуальных заданий	36
Итого			108

Образовательные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инструктаж по технике безопасности; экскурсия по предприятию (организации, учреждению); первичный инструктаж на рабочем месте; наглядно-информационные технологии (материалы выставок, экспонаты музеев предприятия (учреждения), стенды, плакаты, альбомы и др.); использование библиотечного фонда предприятия (учреждения); организационно-информационные технологии (присутствие на собраниях, совещаниях, «планерках», нарядах и т.п.); вербально-коммуникационные технологии (интервью, беседы с руководителями, специалистами, работниками массовых профессий предприятия (учреждения, жителями населенных пунктов); наставничество (работа в период практики в качестве ученика опытного специалиста); информационно-консультационные технологии (консультации ведущих специалистов); информационно-коммуникационные технологии (информация из Интернет, e-mail и т.п.); информационные материалы радио и телевидения; аудио- и видеоматериалы; работу в библиотеке (уточнение содержания учебных и научных проблем, профессиональных и научных терминов, экономических и статистических

показателей); изучение содержания государственных стандартов по оформлению отчетов о научно-исследовательской работе и т.п.

Научно-производственная технология представляет собой инновационную технологию, разработанную на основе современных достижений науки и передового опыта и используемую при производстве товаров или услуг. Научно-производственные технологии при прохождении практики могут включать в себя: инновационные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; эффективные традиционные технологии, используемые на предприятии (в учреждении), изучаемые и анализируемые студентами в ходе практики; консультации ведущих специалистов по использованию в производстве научно-технических достижений.

Научно-исследовательская технология – это система методов, инструментов и процедур получения новых знаний об объекте и предмете исследования. Научно-исследовательские технологии при прохождении практики могут включать в себя: определение проблемы, объекта и предмета исследования, постановку исследовательской задачи; разработку инструментария исследования; наблюдения, измерения, фиксацию результатов; сбор, обработку, анализ и предварительную систематизацию фактического и литературного материала; использование информационно-аналитических компьютерных программ и технологий; прогноз развития ситуации (функционирования объекта исследования); использование информационно-аналитических и проектных компьютерных программ и технологий; систематизацию фактического и литературного материала; обобщение полученных результатов; формулирование выводов и предложений по общей части программы технологической практики и индивидуальному заданию; экспертизу результатов практики (предоставление материалов отчета по практике на рецензию руководителю практики от предприятия (учреждения); консультации научного руководителя; оформление и защиту отчета по практике.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов на практике

В ходе преддипломной практики студентами бакалавриата (направление подготовки 080200.62 «Менеджмент», профиль

«Производственный менеджмент») должны быть самостоятельно изучены следующие основные темы.

1. Основы кооперации и агропромышленной интеграции.
2. Основы прогнозирования и планирования АПК.
3. Проблемы моделирования социально-экономических процессов.
4. Основы организации предпринимательской деятельности.
5. Теоретические основы антикризисного управления.
6. Проблемы мотивации и стимулирования труда.
7. Основы организации консультационной деятельности.
8. Проблемы менеджмента качества.
9. Основы управления проектами.

Отдельные теоретические вопросы из названных выше тематик изучались студентами на 1-3-ом курсах бакалавриата в рамках таких дисциплин. Однако преддипломная практика предоставляет возможности более детального и вдумчивого изучения указанных тематических проблем в «привязке» к реальному субъекту хозяйствования.

Темы, выносимые для предварительного самостоятельного изучения в период преддипломной практики, должны рассматриваться в рамках специальных дисциплин на 4-ом курсе бакалавриата.

Рекомендуемая литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12112604/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072//>
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10900200/>
4. Российская Федерация. Законы. О ратификации Протокола о присоединении Российской Федерации к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации от 15 апреля 1994 г. : Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 2012 г. № 126-ФЗ // Российская газета. – 2012. – 23 июля (Федеральный вып. № 5839). – С. 2.
5. Российская Федерация. Президент. Об утверждении доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 30.01.2010 г. № 120 // Российская газета. – 2010. – 3 февраля (Федеральный вып. № 5100). – С. 17.
6. Анализ факторов внешней среды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inform.od.ua/articles/examen/index.htm>.
7. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
8. База электронных учебных пособий академии [Электронный ресурс]. – Режим доступа <\\bserver.ssa.local\e-books\!content>.
9. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов. – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
10. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг. Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/navigation/docfeeder/show/145.htm>
11. Дафт, Р. Менеджмент. 10-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 656 с.
12. Доклад Рабочей группы по присоединению Российской Федерации к Всемирной торговой организации / Рабочая группа по присоединению Российской Федерации. 16 ноября 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.wto.ru/ru/content/documents/docs/ReportOfTheWorkingPartyRus.doc>

13. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, А. Макьярелло. – М. : Вильямс, 2010. – 704 с.

14. Интернет-портал Министерства сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/>

15. Интернет-портал Федеральной службы государственной статистики (Росстата) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

16. Ильенкова, С. Д. Книги / Менеджмент / Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://exsolver.narod.ru/Books/Management/Innov_man/

17. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.

18. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m151/>.

19. Менеджмент в условиях неопределённости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bookz.ru/authors/orlov-ai/orlov_ai01/1-orlov_ai01.html.

20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 672 с.

21. Национальный цифровой ресурс «Рукоонт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru>

22. Нечаев, В. И. Организация инновационной деятельности в АПК : учеб. пособие для вузов. – М. : КолосС, 2010. – 296 с.

23. О’Коннор, Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О’Коннор, И. Макдермот. – М. : Альпина Пабlishерз, 2009. – 254 с.

24. Оформление курсовых и дипломных работ : методические рекомендации / сост. Петров А. М., Дулов М. И., Петрова С. С. [и др.]. – Самара, 2010. – 38 с.

25. Современные проблемы науки и образования: электронный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/>

26. Соглашение по сельскому хозяйству / ВТО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wto.ru/ru/content/documents/docs/selhozru.doc>

27. Справочник экономиста-аграрника / Т. М. Василькова [и др.] ; под ред. Т. М. Васильковой. – М. : КолосС, 2010. – 528 с.
28. Стратегический менеджмент. Стандарт третьего поколения : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.
29. Терновых, М. С. Практикум по планированию на сельскохозяйственном предприятии. – М. : КолосС, 2010. – 165 с.
30. Управление проектами. Информационно-аналитический журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmmagazine.ru/about.asp>
31. Управление экономическими системами : электронный научный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/>.
32. Усанов, А. Ю. Управленческий анализ в АПК : сборник задач / А. Ю. Усанов, О. С. Журавлева. – М. : РГАУ-МСХА, 2010. – 138 с.
33. Федоров, Н. В. Минсельхоз России. О мерах по обеспечению эффективности реализации Государственной программы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/news/news/show/6441.355.htm>.
34. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2011. – 336 с.
35. Шакиров, Ф. К. Теория организации : учеб. пособие по изучению дисциплины студентами экономического факультета / Ф. К. Шакиров. – М., 2010. – 225 с.
36. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 407 с.
37. Экономика сельского хозяйства : учеб. для вузов / Н. Я. Коваленко [и др.] ; под ред. Н. Я. Коваленко. – М. : КолосС, 2010. – 432 с.

ОТЗЫВ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

Студент ___ курса экономического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

_____ (фамилия, имя, отчество)

с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. прошел (ла) _____ практику по направлению 080200.62 «Менеджмент»

в _____ (наименование организации)

В период практики выполнял (а) обязанности _____.

За время прохождения практики _____ (ф.и.о.)

показал (а) _____ уровень теоретической подготовки, умение применять и использовать знания, полученные в академии, для решения поставленных перед ним (ней) практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта _____ (ф.и.о.)

заслуживает «_____» оценки.

Руководитель практики
от организации (подразделения) _____
подпись (Ф.И.О.)

М. П.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

ДНЕВНИК

студента по практике

Самара 20__

Студент _____
Фамилия, Имя, Отчество

_____ курса _____ группы

Направление 080200.62 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент»

направляется на _____ практику
(вид практики)

в (на) _____
(организация / предприятие, адрес)

Период практики

С « _____ » _____ г. по « _____ » _____ г.

Преподаватель – руководитель практики _____

(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)

Кафедра _____

ОТМЕТКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

Прибыл в организацию
(на предприятие) « _____ » _____ г.

Выбыл из организации
(с предприятия) « _____ » _____ г.

(должность)

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Основные требования к заполнению дневника

1. Заполнить информационную часть (С. 2 дневника).
2. Совместно с преподавателем – руководителем практики составить план работы (С. 4 дневника). Получить индивидуальное задание по направлению подготовки и научно-исследовательской работе (С. 5 дневника).
3. Получить в организации отметку о прибытии на место практики (С. 2 дневника).
4. Регулярно записывать все реально выполняемые работы (С. 6 дневника).
5. Регулярно консультироваться по вопросам практики с преподавателем – руководителем практики.
6. Получить отзыв (характеристику) руководителя практики от предприятия.
7. Получить в организации отметку о выбытии с места практики (С. 2 дневника).

Памятка студенту

По завершении практики необходимо составить отчет по практике в соответствии с требованиями программы практики и индивидуальным заданием.

Оформленные отчет по практике и дневник представить преподавателю – руководителю практики от академии на проверку в первой декаде сентября.

В установленный день защитить отчет по практике.

Основанием для допуска к защите являются правильно оформленные дневник и отчет по практике, проверенные преподавателем – руководителем практики от академии.

В результате защиты отчета по практике студент получает зачет с оценкой.

Студенты, не прошедшие практику, не выполнившие требования программы практики или не защитившие отчет, отчисляются из академии.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

ОТЧЕТ

о прохождении _____ практики
(название практики)

(направление подготовки 080200.62 «Менеджмент»)

студента _____ курса ____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации

(фамилия, и. о., должность)

(подпись)

Отчет защищен с оценкой

« _____ »

Руководитель практики от академии

(фамилия, и. о., должность)

Самара 20 ____

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна
Волконская Анна Генриховна
Мамай Игорь Николаевич**

Производственная практика

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 3.04.2015. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 3,37, печ. л. 3,63.
Тираж 30. Заказ №94.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2
Тел.: (84663) 46-2-47
Факс 46-6-70
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства РФ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарская государственная
сельскохозяйственная академия»
Экономический факультет

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по прохождению практики

для студентов направления
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Кинель
РИЦ СГСХА
2016

УДК 330 (07)
ББК 65.291р
М-22

Мамай, О.В.

М-22 Методические рекомендации по прохождению практики / О.В. Мамай, А.Г. Волконская, И.Н. Мамай – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 24 с.

Методические рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (уровень бакалавриата), преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением производственной практики.

В методических рекомендациях отражены основные этапы прохождения учебной, производственной, в том числе преддипломной практик; сформулированы цели и задачи каждого этапа, объем и виды учебной нагрузки, задания по практикам.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016
© Мамай О.В., Волконская А.Г., Мамай И.Н., 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
1 Учебная практика.....	5
2 Производственная практика.....	7
3 Преддипломная практика.....	14
4 Учебно-методическое и информационное обеспечение практики.....	17
Приложения.....	21

ПРЕДИСЛОВИЕ

Практика является составной частью подготовки бакалавра в сфере менеджмента. Практическая деятельность студентов в процессе обучения повышает качество их профессиональной подготовки, позволяет закрепить приобретаемые теоретические знания, способствует социально-психологической адаптации на местах будущей работы.

Практика в Самарской государственной сельскохозяйственной академии по направлению «Менеджмент» предполагает прохождение следующих этапов:

- учебная;
- производственная, в том числе преддипломная.

Учебная практика предполагает получение первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности.

Производственная практика предусматривает осуществление студентами диагностической деятельности в организациях, проведение экономического анализа. В рамках производственной практики студенты получают возможность освоить функции менеджера по организации, контролю и экономической деятельности, правила и этические нормы поведения работников современных предприятий.

Преддипломная практика является подготовительной стадией к разработке выпускной квалификационной работы (ВКР). В ходе преддипломной практики происходит обобщение материалов, накопленных в процессе прохождения производственной практики, формируется комплексное представление студента о системе менеджмента в современных организациях.

1 УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Целями учебной практики являются:

-ознакомление студентом бакалавриата с производственными процессами и приобретение умений их выполнения;

- освоение приемов исследовательской работы;

- обучение профессиональным умениям в соответствии с выбранной профессией.

В соответствии с указанными выше целями практика должна решать следующие задачи:

- приобретение студентами бакалавриата умений и навыков на основе знаний, полученных в процессе теоретического обучения;

- овладение инновационными профессионально-практическими умениями, производственными навыками и современными методами организации выполнения работ;

- овладение нормами профессии в мотивационной сфере: осознание мотивов и духовных ценностей в избранной профессии;

- овладение основами профессии в операционной сфере: ознакомление и усвоение методологии и технологии решения профессиональных задач (проблем);

- ознакомление с инновационной, в том числе маркетинговой и менеджерской деятельностью предприятий, организаций и учреждений (баз практик);

- овладение умениями и навыками профессиональной деятельности: технологической, технической, экономической, социальной, правовой, гигиенической, психологической, психофизической и т.п.

Объем и виды практики

Учебная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Формы прохождения практики

Форма проведения практики - групповая.

Место проведения практики – выпускающая кафедра. Экскурсии по основным структурным подразделениям академии, на ведущие сельскохозяйственные предприятия. Встречи-беседы с руководителями и специалистами академии, аграрных предприятий и организаций, государственных органов власти. Возможна организация конференций по итогам практики.

Содержание практики

1. Провести ознакомление с общей характеристикой предприятия, структурного подразделения (название, виды и направления деятельности и т.д.).

2. Изучить общую структуру предприятия, структурного подразделения, функции отдельных подразделений и механизм взаимосвязи между ними.

3. Проанализировать организацию управления на предприятии, в структурном подразделении и сформулировать выводы относительно сильных и слабых сторон.

4. Изучить права и обязанности руководителей и специалистов предприятия, структурного подразделения.

5. Собрать материал для написания отчета по практике.

Форма отчетности

Формой отчетности является дневник учебной практики (прил. 1) и отчет, содержащий выполненное задание (прил.2).

Окончательное завершение практики предусматривает сдачу дневника и отчета по практике на кафедру «Менеджмент и маркетинг» и получение зачета по практике, который проставляется в зачётную книжку преподавателем, ответственным за проведение учебной практики.

2 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Цель практики – закрепление и углубление теоретической подготовки обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций, а также опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

Исходя из цели практики определяются ее *задачи*:

- сбор и обработка материалов и данных к курсовому проектированию;

- развитие у студентов творческой мысли и самостоятельности в вопросах внедрения на предприятии эффективной технологии и техники, прогрессивных форм организации производства и труда, методов управления предприятием;

- воспитание у студентов чувства ответственности за экономное использование материальных, трудовых и других ресурсов – важнейшего условия снижения издержек производства и повышения его эффективности;

- приобретение опыта организаторской и воспитательной работы в производственном коллективе в условиях рыночных отношений.

Объем и виды практики

Производственная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения производственной практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консультационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного

профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Содержание практики

В процессе работы в организациях в должности или в качестве практиканта студент обязан получить практические навыки в области управления, планирования и организации производства. Для этого он должен, по возможности, принять непосредственное участие в деятельности организации в качестве специалиста экономического профиля, а также во всех организационных мероприятиях (собраниях, балансовых комиссиях, совещаниях и т.п.).

В ходе прохождения производственной практики студент должен собрать и проанализировать информационно-документальный материал (в динамике за последние 3 календарных года) с целью изучения различных сторон деятельности организации.

Общее задание на практику предполагает внимательное изучение практикантом тех сторон деятельности исследуемого объекта, которые имеют отношения к следующим тематическим блокам:

1. Общие сведения о предприятии (некоммерческой организации):

полное и краткое наименование, юридический и фактический адрес (месторасположение центрального офиса) организации; цели, задачи и краткая история ее создания;

географическое положение, расстояние до крупных населенных пунктов, промышленных центров, транспортных узлов;

общая земельная площадь, рельеф, почвенно-климатические условия; транспортное сообщение, состояние и протяженность автомобильных дорог, расстояние до рынков сбыта и т.п. (для сельскохозяйственной организации).

2. Организационно-правовые основы деятельности предприятия (некоммерческой организации):

а) организационно-правовая форма исследуемого предприятия (производственный кооператив, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество,

государственное или муниципальное унитарное предприятие и т. п.);

содержание основных учредительных документов организации (устав, учредительный договор и др.);

порядок и особенности создания, формирования капитала, членства в кооперативе (обществе, товариществе и т.д.);

права, обязанности и ответственность участников;

порядок распределения доходов (прибыли);

порядок вступления, выхода из предприятия, передачи своей доли (пая, вклада) другим лицам и др.;

соответствие выбранной организационно-правовой формы требованиям законодательства и производственно-экономическим условиям деятельности организации;

договорная практика предприятия; договоры предприятия (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) организационно-правовая форма исследуемой некоммерческой организации (государственное, муниципальное или автономное учреждение, фонд, ассоциация и т.п.);

основные учредительные документы организации (устав, учредительный договор, положение о ведомстве и т.п.) и их содержание;

уставные цели и задачи, состав учредителей, основные виды деятельности и источники финансирования организации;

договорная практика организации; договоры организации (двусторонние и многосторонние), условия и сроки их реализации;

споры и разногласия, возникающие между сторонами в рамках договорных отношений, практика их разрешения (при прохождении практики в некоммерческой организации).

3. Организационная структура предприятия (некоммерческой организации):

предприятие (некоммерческая организация) как комплексное (системное) образование;

структурные подразделения предприятия (некоммерческой организации), существующие между ними связи и характер взаимодействия.

4. Организация управления на предприятии (в некоммерческой организации):

порядок формирования и функционирования органов управления (общего собрания, наблюдательного совета, правления и др.);

состав и структура органов управления, их компетенция, порядок созыва и работы и др.;

порядок принятия и содержание управленческих решений на уровне предприятия (некоммерческой организации) и его (ее) структурных подразделений;

оперативность принятия управленческих решений;

порядок оформления принимаемых управленческих решений;

организация управленческого труда.

5. Трудовые отношения в организации:

правовое регулирование трудовых отношений в организации (прием на работу, перевод на другую должность и увольнение, правила внутреннего трудового распорядка, привлечение к дисциплинарной или к материальной ответственности, трудовые споры и конфликты, их причины);

порядок установления и регулирования в организации режимов труда и отдыха;

состояние дел на предприятии (в некоммерческой организации) по соблюдению законодательства об охране труда;

вопросы материального стимулирования труда (размер, формы и системы оплаты труда, виды дополнительной оплаты труда и премий, порядок их выплаты, участие наемных работников в распределении прибыли и др.);

состав руководителей, специалистов и рабочих массовых профессий по образованию, полу и возрасту (стажу работы);

повышение квалификации и переподготовка работников: проблемы, сложившиеся формы и механизмы их решения, источники финансирования.

6. Состояние экономики (сфер деятельности) и финансов

предприятия (некоммерческой организации):

а) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов предприятия;

специализация предприятия, внутренние и внешние факторы, определяющие выбор производственного направления (специализации);

отрасли предприятия и используемые в них технологии;

организация производства и материально-технического обеспечения предприятия;

участие предприятия в кооперативных структурах (в сфере производства, переработки, обслуживания и др.);

спрос и предложение на производимые предприятием товары (продукцию, работы, услуги);

объемы производства и реализации продукции (услуг), ее состав и качество; проблемы управления производственными и сбытовыми издержками;

характеристика различных каналов реализации продукции предприятия;

характеристика ценовой политики предприятия;

процесс товародвижения (состояние складского хозяйства, возможности товарной доработки и переработки, транспортировки продукции);

организация торговли, опыт работы собственной торговой сети или перспективы ее создания; возможности и эффективность использования рекламы; методы стимулирования реализации продукции предприятия (использование скидок, закупки продукции на местах производства и др.);

распределение прав и обязанностей в системе управления маркетингом;

эффективность производства, реализации продукции (услуг) и использования ресурсного потенциала предприятия;

финансовая устойчивость предприятия;

взаимоотношения предприятия с бюджетом: виды налогов и порядок их уплаты в бюджет, имеющиеся налоговые льготы; субсидии и дотации, получаемые из бюджета;

взаимоотношения предприятия с внебюджетными фондами:
размер вносимых взносов и порядок их уплаты;

взаимоотношения предприятия с банками и другими кредитными учреждениями; виды и размер получаемых кредитов, порядок их получения и использования, штрафные санкции и т.д.;

порядок деятельности предприятия на рынке ценных бумаг (виды и типы ценных бумаг, выпускаемых и приобретаемых предприятием, размещение ценных бумаг на первичном рынке, дивиденды и проценты, выплачиваемые предприятием по размещенным ценным бумагам, доходы, получаемые предприятием по приобретенным ценным бумагам, взаимоотношения организации с брокерскими конторами и фондовыми биржами и др.);

реализуемые и перспективные инновационные (инвестиционные) проекты предприятия, механизмы управления ими;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне предприятия (учреждения) (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) наличие, состав и качественная характеристика земельных, материальных, трудовых, финансовых, инновационных ресурсов некоммерческой организации; особенности организации ее деятельности;

целевое использования ресурсного потенциала некоммерческой организации;

объемы уставной деятельности, ее состав и качество;

участие некоммерческой организации в инновационном процессе, в консультировании и повышении квалификации руководителей и специалистов АПК;

эффективность принимаемых управленческих решений на уровне некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

7. Планирование производства (деятельности) на предприятии (в некоммерческой организации)

а) планы предприятия (текущие, годовые, перспективные; оперативные, тактические, стратегические): порядок разработки,

доведения до отдельных подразделений, контроль выполнения и др.;

состояние бизнес-планирования инвестиционных проектов на предприятии (при прохождении практики в коммерческой организации);

б) особенности планирования деятельности некоммерческой организации (при прохождении практики в некоммерческой организации).

8. Организация управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в некоммерческой организации):

наличие и функционирование упорядоченной системы выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления информации, важной для принятия управленческих решений по деятельности предприятия (учреждения);

организация делопроизводства: прием и регистрация поступающей корреспонденции, оформление исходящей информации и др.;

использование программных продуктов в целях автоматизации управленческого учета и делопроизводства на предприятии (в учреждении).

Форма отчетности

Формой отчетности является дневник производственной практики (прил.1), а также отчет, содержащий выполненное задание (прил.2).

Окончательное завершение практики предусматривает защиту отчета по практике, заверенного руководителями от кафедры и организации.

Окончательная оценка выставляется на основании:

1. Заключение (отзыва) руководителя практики от организации (прил.3).

2. Заключение и рекомендаций руководителя практики от кафедры.

Защита отчета по практике осуществляется перед комиссией, утвержденной деканатом экономического факультета.

3 ПРЕДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА

Цели и задачи практики

Целями преддипломной практики являются закрепление теоретических знаний по дисциплинам, приобретение практических навыков в сфере управленческой деятельности, а также проведение научных исследований, обновление и систематизация информационного материала, необходимого для написания выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра.

Исходя из целей практики определяются ее *задачи*:

- изучение методов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучение методов мотивирования персонала организации,
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений;
- получение первичных навыков работы в качестве дублера менеджера на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками.

Объем и виды практики

Преддипломная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Формы прохождения практики

Форма проведения практики – индивидуальная, стационарная полевая.

Место проведения производственной практики – сельскохозяйственные организации, предприятия агробизнеса всех размеров и форм собственности (включая агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, финансирующие организации, предприятия торговли продукцией или ресурсами сельхозпроизводства), органы управления АПК, региональные и местные информационно-консультационные службы, отраслевые НИИ, вузы, институты дополнительного

профессионального обучения (ИДПО), научно-производственные подразделения вуза.

Содержание практики

Общая характеристика объекта ВКР. Цели и задачи, масштаб деятельности, миссия и имидж. Организационная структура производства (организационно-правовые формы производственных подразделений характер производственных отношений между ними), производственная структура организации (технологический аспект).

Организационная структура управления (описать и снабдить схемами). Организационная структура управления с учетом нормативно-правовой базы. Характер организационных отношений между структурными подразделениями. Компоненты организационной структуры. Методы, применяемые в организации для совершенствования и поощрения организационных методов управления. Структура и функции аппарата управления. Регламентация деятельности структурных подразделений, их внутренняя структура связи с другими подразделениями. Эффективность и экономичность структуры управления, механизмы ее совершенствования.

Управление персоналом. Профессиональный состав квалификационный и образовательный уровень кадров (по категориям персонала). Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе (по категориям персонала). Процесс подбора кадров руководителей и специалистов. Соответствие руководителей и специалистов квалификационным требованиям общей специальной подготовки. Функции управленческого персонала. Система материального и морального стимулирования. Система работы кадрами (ротация, повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров работа с резервом). Методы повышения эффективности управленческого труда.

Информационная система управления. Массивы информации. Коммуникационный процесс, коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Коммуникаций между объектом ВКР и внешней средой. Характеристика общей схемы информационных потоков в

организации. Информационный процесс (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации). Средства передачи и преобразования информации. Характеристика документооборота. Организация делопроизводства, рационализация документооборота, пути устранения недостатков коммуникационного процесса.

Требования к индивидуальному заданию

Перед отъездом на практику студент обязан получить индивидуальное задание по теме ВКР. Основные положения результатов выполнения индивидуального задания должны найти отражение в отчете о практике.

План прохождения практики должен быть согласован с руководством выпускающей кафедры «Менеджмент и маркетинг» и научным руководителем студента, а также руководителем практики от соответствующей организации (предприятия, учреждения).

На изложение результатов выполнения индивидуального задания должно быть предусмотрено не менее одной трети объема итогового отчета о преддипломной практике.

Форма отчетности

По окончании преддипломной практики студент должен представить на выпускающую кафедру отчет и дневник преддипломной практики (прил. 1, прил. 2). В качестве отчета руководителю практики и выпускной квалификационной работы (ВКР) представляются собранные материалы одного или нескольких разделов ВКР.

Отчет о преддипломной практике должен быть защищен студентом перед комиссией, утвержденной деканатом экономического факультета и оценен ей по пятибалльной системе.

Студент, не выполнивший в установленные сроки задание по преддипломной практике и получивший неудовлетворительную оценку, к разработке ВКР не допускается и представляется к отчислению из академии.

По окончании преддипломной практики студент и руководитель уточняют тему ВКР.

4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАКТИКИ

Основная литература

1. Артамонова, И. А. Теория управления : [учеб. пособие] / И. А. Артамонова .- 2-е изд., перераб. - М. : Изд-во МИИГ АиК, 2013 .- [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/247061>
2. Ахмадулина, А.Т. Кадровое делопроизводство и архивы документов по личному составу : метод. указания / Оренбургский гос. ун-т, А.Т. Ахмадулина .— Оренбург : ОГУ, 2015. – 29 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/304044>
3. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников .- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .- 701 с. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188801>
4. Батулин, В.К. Общая теория управления : учеб. пособие / В.К. Батулин .-М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 <http://rucont.ru/efd/189459>
5. Дафт, Ричард Л. Теория организации : учебник / Ричард Л. Дафт .- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .- 736 с. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189753>
6. Коробко, В. И. Теория управления : учеб. пособие / В. И. Коробко .- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .- [Электронный ресурс] - Режим доступа <http://rucont.ru/efd/189755>.
7. Маслова, В. М. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / В. М. Маслова .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 223 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189869>
8. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга : учеб. пособие / Ю.В. Морозов .— 8-е изд., испр. и доп. — М. : ИТК "Дашков и К", 2013 .- 148 с.- [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287030>
9. Основы маркетинга : учеб. пособие / ред.: Г.А. Васильев .- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .- 544 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189478>

10. Управление персоналом : учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк, ред.: Г.И. Михайлина .— 3-е изд. — М. : ИТК "Дашков и К", 2014. – 280 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287114>

Дополнительная литература

1. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие / ред.: В.Я. Захаров .— 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188694>

2. Барихин, А.Б. Кадровое делопроизводство : практическое пособие / А.Б. Барихин .- : Книжный мир, 2009 . - 192 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/140683>

3. Беликова, Е. В. Практикум по стратегическому менеджменту : учеб. пособие / А. Г. Мастеров, Е. В. Беликова .— Волгоград : ВГАФК, 2012 - 217 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/233174>

4. Иванов, А. С. Инновационный менеджмент : учеб.-метод. пособие для студентов экон. специальностей всех форм обучения / В. И. Шаркевич, Волгогр. гос. ун-т, А. С. Иванов .— Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2012. – 143 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/246158>

5. Кифа, Л. Л. Управление персоналом : электронное учебно-методическое пособие / Л. Л. Кифа .— Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2014. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/279939>.

6. Сулейманова, С.Р. Основы принятия управленческих решений : учеб.-метод. пособие / В.М. Степанян, С.Р. Сулейманова .- Волгоград : ВГАФК, 2010. – 112 с.- [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/229021>

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации. – Режим доступа: <http://base.Garant.ru/12112604/>, свободный – Загл. С экрана.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072//>, свободный – Загл. С экрана.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10900200/>, свободный. – Загл. С экрана.

4. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы. Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/navigation/docfeeder/show/145.htm>, свободный. – Загл. С экрана.

5. Доклад Рабочей группы по присоединению Российской Федерации к Всемирной торговой организации / Рабочая группа по присоединению Российской Федерации. 16 ноября 2011 г.- Режим доступа: <http://www.wto.ru/ru/content/documents/docs/ReportOfTheWorkingPartyRus.doc>, свободный. – Загл. С экрана.

6. Анализ факторов внешней среды – Режим доступа: <http://inform.od.ua/articles/examen/index.htm>. – Загл. С экрана.

7. База электронных учебных пособий академии - <\\bserver.ssa.local\e-books\!content>. – Загл. С экрана.

8. Книги / Менеджмент / Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – Режим доступа: http://exsolver.narod.ru/Books/Management/Innov_man/, свободный. – Загл. С экрана.

9. Менеджмент. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m151/>. – Загл. С экрана.

10. Менеджмент в условиях неопределённости – Режим доступа: http://bookz.ru/authors/orlov-ai/orlov_ai01/1-orlov_ai01.html. – Загл. С экрана.

11. Национальный цифровой ресурс «Руконт» - <http://rucont.ru>

12. Современные проблемы науки и образования: электронный журнал. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/>, свободный. – Загл. С экрана.

13. Соглашение по сельскому хозяйству / ВТО – Режим

доступа:

<http://www.wto.ru/ru/content/documents/docs/selhozru.doc>, свободный. – Загл. С экрана.

14. Управление проектами. Информационно-аналитический журнал. – Режим доступа: <http://www.pmmagazine.ru/about.asp>, свободный. – Загл. С экрана.

15. Управление экономическими системами: электронный научный журнал – <http://uecs.ru/>. – Загл. С экрана.

16. Федоров, Н.В. О мерах по обеспечению эффективности реализации Государственной программы / Н. В. Федоров / Минсельхоз России. – Режим доступа: <http://www.mcsx.ru/news/news/show/6441.355.htm>. – Загл. С экрана.

17. Интернет-портал Министерства сельского хозяйства Российской Федерации: <http://www.mcsx.ru/>.

18. Интернет –портал Федеральной службы государственной статистики (Росстата): <http://www.gks.ru/>.

Министерство сельского хозяйства РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Дневник прохождения
_____ практики

студентом _____ курса экономического факультета,
обучающегося по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

(Ф.И.О.)

№ п/п	Дата	Краткое содержание выполненной работы	Структурное подразделение (занимаемая должность)
1	2	3	4

Студент _____

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная
академия»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОТЧЕТ

о прохождении _____ практики
(название практики)

студента _____ курса ____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации

(фамилия, и. о., должность)

(подпись)

Отчет защищен с оценкой
« _____ »

Руководитель практики от академии

(фамилия, и. о., должность)

ОТЗЫВ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

Студент ___ курса экономического факультета Самарской государственной сельскохозяйственной академии

_____ (фамилия, имя, отчество)

с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. прошел (ла) _____ практику по направлению 38.03.02 «Менеджмент» в _____ (наименование организации)

В период практики выполнял обязанности _____.

За время прохождения практики _____ (ф.и.о.)

показал _____ уровень теоретической подготовки, умение применять и использовать знания, полученные в академии, для решения поставленных перед ним практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта _____ (ф.и.о.)

заслуживает «_____» оценки.

Руководитель практики от организации (подразделения) _____ (Ф.И.О.)
подпись

М.П.

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна,
Волконская Анна Генриховна,
Мамай Игорь Николаевич

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по прохождению практики**

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

О. И. Курлыков
А. Г. Волконская
Е. С. Казакова

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Кинель 2018

УДК 631
ББК 65.32.Р
К93

Рецензенты:

д-р экон. наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» ФГБОУ ВО Кубанского ГАУ им. И. Т. Трубилина

Е. Н. Белкина;

канд. экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономическая теория и экономика АПК» ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

А. А. Пенкин

Курлыков, О. И.

К93 Производственный менеджмент : учебное пособие /
О. И. Курлыков, А. Г. Волконская, Е. С. Казакова. –
Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 186 с.
ISBN 978-5-88575-501-6

Учебное пособие «Производственный менеджмент» содержит теоретический материал и задания по актуальным проблемам в области управления производством.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, 38.02.01 Менеджмент, 38.04.01 Экономика.

УДК 631
ББК 65.32.Р

ISBN 978-5-88575-501-6

© Курлыков О.И., Волконская А.Г., Казакова Е.С., 2018
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современное производство характеризуется постоянно изменяющимися параметрами внешней и внутренней среды, острой необходимостью оперативно применять прогрессивные технологии изготовления продукции, организации и управления предприятием, в короткие сроки внедрять эффективные технологические процессы, направленные на значительное снижение затрат ресурсов, повышение качества продукции и услуг, безопасности выполнения работ и улучшение экологической ситуации. Рыночная экономика естественно вынуждает находить новые эффективные управленческие решения по непрерывному повышению конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции. Постоянно усложняющаяся ситуация на рынке и предприятии сегодня не позволяет принимать безошибочные управленческие решения без глубокого знания принципов эффективного функционирования системы управления современным производством, без усвоения технологии управления организацией и основ производственного менеджмента.

Дисциплина «Производственный менеджмент» имеет исключительно важное значение при подготовке менеджеров производства. Менеджмент предприятия предусматривает управление его разносторонней деятельностью, имеет объединяющую часть – производство. Вокруг него функционируют остальные структуры, призванные обеспечить нормальную работу по выпуску продукции или оказанию услуг населению.

Сущность производственного менеджмента выражается в его функциях (планирование, организация, координация, мотивация и контроль). При этом используются организационные, административные, экономические и социально-психологические методы, которые реализуются в соответствии с определенными принципами, основными из которых являются: научность, целенаправленность, последовательность, оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой системы с ее саморегулированием, учет личных особенностей работников и общественной психологии, обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности всех участников управления в достижении целей производства, всемерное обеспечение состоятельности управленческих работников.

Основная цель дисциплины «Производственный менеджмент» – дать основополагающее представление о принципах эффективного функционирования системы управления современным производством, а также освоение технологии управления предприятием. Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного – изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

Процесс изучения учебного пособия направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП) по направлению 38.03.01 Экономика:

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

1. СУЩНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие и задачи производственного менеджмента

Производственный менеджмент – это направление профессиональной деятельности, связанное с эффективным и рациональным управлением любым производственным процессом.

Как комплексная система, обеспечивает конкурентоспособность выпускаемых изделий на конкретном рынке, рассматривает теоретические, методические, а также практические вопросы организации производственной деятельности. Очевидно, что производственный менеджмент не может обходиться без структурированной информации, поиск и обработка которой – это обязанность службы маркетинга на предприятии. Работа данной службы не должна ограничиваться только традиционным (внешним) маркетингом, целью которого является сбор информации о ценах, спросе на продукцию, конкурентах. Важную роль имеет также и внутренний маркетинг, который направлен на изучение процессов внутри предприятия. Только таким образом можно получить полную, достоверную и объективную информацию о существующем финансово-экономическом положении дел. Следует отметить, что лучше всего сущность производственного менеджмента раскрывают непосредственно его функции и задачи, для решения которых он предназначен.

Задачи производственного менеджмента:

- 1) постоянное освоение и внедрение в производство новых видов изделий;
- 2) систематическое уменьшение затрат всех видов на изготовление продукта;
- 3) повышение качества, потребительских характеристик при одновременном снижении стоимости выпускаемого продукта;
- 4) снижение издержек на всех этапах производственно-сбытового цикла, при этом постоянно осваивая новые виды изделий, расширяя номенклатуру выпускаемого продукта и изменяя его ассортимент.

1.2. Функции производственного менеджмента

Функции производственного менеджмента делят на тактические и стратегические.

Тактические функции содержат:

- тактику управления запасами, которая рассматривает запасы в качестве необходимого атрибута производственной системы, а управление ими — как один из элементов управления материальными составляющими производства;
- тактику расчета необходимости в компонентах изделий, которая определяет процесс планирования на предприятии в рамках зависимого спроса;
- тактику «точно в срок», которая руководствуется выбором путей минимизации запасов и рассматривает возможность работать без них;
- тактику агрегатного планирования, позволяющую принимать решения, направленные на эффективное планирование темпов производства за определенный период в условиях колеблющегося рыночного спроса;
- тактику составления производственного расписания на исполнительном уровне в зависимости от возникающих очередей, а также степени загруженности рабочих центров.

Стратегические функции

- Стратегия товара, которая определяет направление выбора новых товаров и своевременную модернизацию уже производящихся. Данная стратегия напрямую связана с анализом всего жизненного цикла товара и с осуществлением маркетинговых исследований.
- Стратегия процесса, направленную на определение выбора способов производства товаров, резервирование и определение необходимой мощности. Под способом производства обычно подразумевают совокупность определенных технологий, средств труда, а также методов управления и организации производства. Эти составляющие во многом зависят от масштаба производства нового товара, устойчивости и повторяемости его выпуска, которые также во многом определяются во время маркетинговых исследований.
- Стратегия расположения новых производств в рамках регионального аспекта с учетом выполнения требований надежности

и гибкости распределительной, а также снабженческой сети, что оказывает определенное влияние на благоприятное развитие бизнеса.

- Стратегия организации производства, которая определяет организационную структуру предприятия, выбор методов и форм существующей производственной деятельности, построение рабочих центров и максимально возможное обеспечение их ресурсами.

- Стратегия обслуживания производства, выявляющую формы, способы организации и методы технического, складского, транспортного обслуживания и обеспечения предприятия.

- Стратегия качества, которая за последнее время приобрела все большее значение в связи с теми кардинальными изменениями, которые наблюдаются в бизнесе.

Все вышеперечисленные функции производственного менеджмента не только составляют единое целое, но и тесно переплетены друг с другом таким образом, что иногда их практически невозможно разделить. Их осуществление планируется, мотивируется, организуется, координируется и контролируется. А успешность их реализации зависит от определенных методов, то есть от способов приведения их в исполнение.

1.3. История исследований производства

Исследования производства стали активно проводиться в XVIII в. и связаны со становлением и развитием капиталистического способа производства. Машинное производство привело к замене специализированной трудовой деятельности частичного мануфактурного рабочего действиями мощных высокопроизводительных механизмов. Весь процесс был разделен на составляющие фазы. Открылись широкие возможности для технологического применения науки, развития прикладных исследований, связанных с материальным производством.

Возник институт промышленных управляющих. Менеджеры появились, прежде всего, на крупных капиталистических предприятиях, которые были в состоянии оплачивать таких управляющих. На ранних стадиях капиталистического производства, когда предприятия были относительно небольшими и насчитывали немного рабочих, капиталист мог быть и участником производственного процесса. По мере развития капитализма функция

непосредственного надзора за отдельными рабочими и группами рабочих была передана менеджерам.

Начало исследований производств по праву связано с именем Ф. Тейлора (1856-1915). Результаты его исследований обобщены в ряде работ, среди которых наиболее крупными являются: «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912 г.).

Тейлором выполнен ряд исследований по вопросам техники и технологии производства. Тейлором были выдвинуты прогрессивные идеи и положения, внесшие вклад в развитие крупного, научно организованного общественного производства. Выдвигая главной целью максимальное увеличение производительности труда, Тейлор предлагал конкретные решения, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства; ведение строгого регламента на применение материалов и инструментов; стандартизацию инструментов, рабочих операций; точный учет рабочего времени; исследование трудовых операций путем разложения их на составные элементы и хронометража, установления контроля за каждой операцией и др.

Идеи Тейлора способствовали усовершенствованию организации работы мастеров и бригадиров. Тейлор обосновал в результате своих исследований необходимость разделения труда непосредственно в сфере управления. По его рекомендации планирование было выделено в самостоятельную функцию управления. Тейлор предложил заранее планировать методы работы и всю производственную деятельность предприятия в целом. В исследованиях Тейлора содержится разработка различных систем сдельной оплаты труда в соответствии с научно обоснованными методами нормирования труда.

В 20-30-е годы последователями Тейлора стали Г. Л. Гантт, Ф. Б. Гилберт, Лириан Гилберт.

Гантт применил аналитические методы для исследования отдельных производственных операций. Он разработал методы планирования последовательности производственных операций. Эти методы не потеряли свое значение и в современных условиях. Исследование системы человек-машина позволило Гантту связать организационный и мотивационный аспекты производства. Графики Гантта нашли широкое применение в промышленности

и других отраслях.

Супруги Гилберт показали, что основные элементы производственных операций не зависят от содержания работы. Исследуя технологические операции, они разработали методику микроанализа движений, что положило начало научной организации рабочих мест.

Проблемы организации и управления промышленными предприятиями нашли отражение в исследованиях американского экономиста Г. Черча, который сформулировал ряд общетеоретических принципов к управлению промышленным предприятием. Он выделил главнейшие функции управления и принципы его организации. Исследуя работу производственной администрации, Г. Черч пришел к выводу, что эта работа включает следующие элементы.

1. Проектирование, которое *предписывает*.
2. Оборудование, которое создает необходимые физические условия.
3. Распорядительство, которое специфицирует задания и *приказывает*.
4. Учет, который измеряет, фиксирует и *сопоставляет*.
5. Оперирование, которое *делает* (исполняет).

Все перечисленные функции связаны с различными видами умственной деятельности. Искусство менеджмента состоит в том, чтобы возлагать эти различные виды умственной деятельности на подходящих лиц и осуществлять «верховный» надзор над их координацией.

Задания для самостоятельной работы

Ситуация №1

Идет собрание. Один из подчиненных говорит об организаторских способностях директора предприятия, умении воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры.

Вопрос для обсуждения:

1. Как вы (директор предприятия) реагировали бы на его выступление в своем заключительном слове?

Ситуация №2

Заведующий ремонтной мастерской увидел нескольких рабочих, которые курили. Прямо над их головами висела табличка с надписью «Не курить».

Вопрос для обсуждения.

1. Как должен поступить заведующий мастерской?

Ситуация №3

Механик работал до глубокой ночи. Срочно требовалось закончить ремонт трактора. Утром заведующий мастерской проводил совещание, на которое механик опоздал. Заведующий мастерской не знал о ночной работе механика. Он был возмущен опозданием механика на совещание и резко высказался по его адресу. Оцените поведение заведующего мастерской и предложите свой вариант.

Ситуация №4

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, нарушая правила техники безопасности рискуя жизнью, устранил неисправность. Товарищи по работе восторгались его поступком. О случившемся узнал начальник цеха.

Вопрос для обсуждения. 1. Как он должен поступить?

Ситуация №5

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

Ситуация №6

Примите оптимальное решение при одном из условий.

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n -число сотрудников.
- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
- в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация №7

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи. Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация №8

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи. Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация №9

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи. Как поступите вы? Почему?

Ситуация №10

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи. Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация №11

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Контрольные вопросы

1. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование эффективного производственного менеджмента?
2. Отрадите основные задачи производственного менеджмента.
3. Какие функции производственного менеджмента вы знаете?
4. Какие научные направления легли в основу формирования производственного менеджмента?
5. Что привело к замене специализированной трудовой деятельности частичного мануфактурного рабочего?

2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

2.1. Методы производственного менеджмента

1. *Организационные методы.* Суть их состоит в том, что, прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать фирму, расставить по местам людей, дать им задания, показать, как действовать, и уже после этого руководить их действиями. Таким образом, организационные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп – активных методов.

2. *Административные методы.* По-иному они называются методами властной мотивации и сводятся, прежде всего, к открытому принуждению людей к той или иной деятельности, или к созданию возможностей для такого принуждения. Наиболее широкое распространение в настоящее время они имеют в армии и в других подобного рода структурах. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на руководителя, отдающего распоряжения.

3. *Экономические методы.* В результате значительного усложнения форм деятельности, потребовавшего от людей оперативного решения многих возникающих проблем, административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления. Нужны были другие, позволяющие исполнителям самим проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Такие методы, получившие название экономических, появились в начале XX века во многом благодаря усилиям американского инженера *Фредерика Тейлора* – основоположника научного менеджмента.

Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на его объект. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Проявляемая инициатива, выгодная не только для работника, но и для фирмы, своевременное и качественное выполнение (а в желательных случаях и перевыполнение) заданий всячески вознаграждаются, прежде всего с помощью денежных выплат. Таким образом, в основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

4. *Социально-психологические методы.* Экономические методы довольно быстро показали свою ограниченность, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых деньги, конечно, существенный, но отнюдь не самый главный стимул работы.

И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, появившиеся в 20-х годах XX столетия. Они сводятся к двум основным направлениям:

- *во-первых*, к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

- *во-вторых*, к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

2.2. Принципы производственного менеджмента

Перечисленные методы реализуются в соответствии с определенными принципами, правилами. Таких принципов может быть сколько угодно много, поэтому рассмотрим лишь наиболее важные.

1. *Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации и к людям, что помимо знаний предполагает владение искусством межличностного общения, умением найти выход, казалось бы, из безвыходных ситуаций.

2. *Целенаправленность управления.* Управленческий процесс должен подчиняться принципу целенаправленности, то есть быть всегда ориентированным на решение конкретных проблем, осуществляться не «просто так», а ради чего-то определенного.

3. *Функциональная специализация в сочетании с универсальностью.* Суть его состоит в том, что к каждому объекту управления имеется свой подход, учитывающий его специфику – футбольной командой нельзя руководить так же, как актерами на сцене, а группой ученых – по аналогии с воинским подразделением. Но поскольку во всех этих случаях имеет место руководство людьми как таковыми, то должен существовать некий универсальный подход к ним, безразлично – кто они, солдаты или академики, строители или чиновники.

4. *Последовательность управленческого процесса.* Любой управленческий процесс строится в соответствии с принципом последовательности; иначе говоря, элементы или стадии, из которых он состоит, должны следовать друг за другом в определенном порядке. Нельзя, например, сначала отдать распоряжение, а затем уже обдумывать его правомерность. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, когда все они повторяются через определенные промежутки времени. Циклическости подчиняются планирование, составление отчетов, контроль.

5. *Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемы с ее саморегулированием.* Жизнь общества непрерывна. Непрерывны соответственно и обеспечивающие ее процессы – производство, обмен, научные исследования и т. п., а следовательно, и управление ими, которое должно постоянно учитывать появление новых проблем и открытие новых, не существовавших прежде перспектив. Непрерывно приходится контролировать и поведение объекта управления, который все время стремится вырваться из-под опеки.

С учетом последнего обстоятельства важным принципом менеджмента необходимо считать оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с ее саморегулированием в определенных рамках.

6. *Учет личных особенностей работников и общественной психологии.* Он тесно связан с другими принципами, без которых

саморегулирование невозможно, так как они лежат в основе принятия самостоятельных решений.

7. *Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности.* Является одним из важнейших принципов управления. Избыток прав по сравнению с обязанностями приведет к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую инициативу, поскольку проявление излишней активности может грозить крупными неприятностями.

8. *Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой.* Достигается путем материального и морального поощрения отличившихся работников, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов менеджмента, базирующийся на том, что решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и лучше, чем спущенные сверху.

9. *Всемерное обеспечение состязательности участников управления.* Речь идет не только о стремлении выполнить лучше других порученное дело, что должно всячески стимулироваться руководителем, но и о необходимости поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления.

2.3. Законы организации производственных систем

Производственные системы формируются и функционируют на основе общих и частных законов. Под законом организации производственных систем понимается *необходимое, существенное, устойчивое отношение между элементами производственной системы, а также между этой системой и внешней средой.* Законы организации производственных систем образуют систему законов, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, а все вместе представляют единство, целостность.

А. Законы статики организации производственных систем

1. Закон соответствия производственных систем целям, перед ними поставленным.

Этот закон обусловлен главнейшей особенностью этих систем – их целенаправленностью.

Следствия.

1.1. Целеполагание системы, ее подсистем и элементов предусматривает разработку системы целей, подцелей и путей их осуществления.

1.2. Оценка функционирования системы, подсистем и элементов осуществляется измерением степени достижения цели.

1.3. Непрерывность функционирования системы обусловлена необходимостью постоянного достижения изменяющихся целей и повышением эффективности производства.

2. Закон соответствия организации производственной системы внешней среде. Обусловлен открытостью этих систем и их взаимодействием с динамичной внешней средой.

Следствия.

2.1. Соответствие экономическим законам формации.

2.2. Соответствие государственному устройству (правовым законам, нормам, инструкциям и т. п.)

2.3. Соответствие системе более высокого ранга.

2.4. Соответствие уровня специализации внешней среде.

2.5. Соответствие уровня кооперирования внешней среде.

2.6. Экологическое соответствие внешней среде (допустимые выбросы производственной системы в окружающую среду).

3. Закон соответствия элементов производственной системы друг другу.

Следствия.

3.1. Соответствие технологического процесса сырью и продукции.

3.2. Соответствие всех подсистем друг другу и системе в целом.

3.3. Соответствие оборудования технологическому процессу.

3.4. Соответствие квалификации рабочих оборудованию и технологическому процессу.

3.5. Соответствие каждого элемента системы выполняемой функции.

3.6. Соответствие форм организации производства виду выпускаемой продукции и размеру партии изделий.

4. Закон соответствия связей элементов производственных систем, их свойствам и сущности системы (связи взаимодействия, материальные, информационные и другие связи).

Следствия.

4.1. Упрощение связей.

4.2. Эластичность связей позволяет обойти элементы производственной системы, оказавшиеся неработоспособными.

4.3. Взаимное соответствие структур управляемых и управляющих подсистем во всех подсистемах и системе в целом.

5. Закон резервов в производственных системах. Обусловлен необходимостью компенсации отклонений в работе системы.

Следствия.

5.1. Взаимозаменяемость различных видов резервов (организационных, интенсивно-экстенсивных, ресурсных).

5.2. Выбор из разнообразия резервов эффективных видов.

5.3. Конкретность резервов, соответствие размещения резервов местам возникновения потребности в них.

5.4. Оптимизация резервов – установление оптимальной величины каждого конкретного вида эффективных резервов.

6. Закон устранения избыточности означает, что каждая производственная система должна быть завершенной, то есть отграниченной от других систем минимальными связями.

Следствия.

6.1. Завершенность производственной системы и ее подсистем, то есть создание такой ее структуры, которая позволяет выполнять стоящие перед системой цели, иметь четкие и ограниченные связи с внешней средой и не включает излишних подсистем и элементов.

6.2. Упрощение производственной системы и ее элементов – следует из необходимости постоянного рационального выбора элементов системы и связей, форм организации системы и подсистем в процессе достижения поставленных целей.

Б. Законы развития производственных систем

1. Закон инерции производственных систем отражает объективное свойство систем сохранять свое состояние, пока какие-либо воздействия его не изменят.

Следствия.

1.1. Управление системой можно представить как способ преодоления внутренних противоречий (изменение производственной структуры, хозяйственного механизма управления, отношений в коллективе и т. п.).

1.2. Прогнозирование динамики способов достижения цели производственной системы (прогнозирование улучшения качества, структуры ассортимента и объема выпуска продукции, изменения самой производственной системы в связи с достижениями научно-технического прогресса и т. п.).

2. Закон эластичности производственных систем отражает их способность деформироваться, изменяться с течением времени в соответствии с изменившимися условиями (проявляется в различных аспектах: количественном, качественном, оперативном, стратегическом).

Следствия.

2.1. Эластичность элементов производственной системы (производственных площадей, сооружений, оборудования, работников, трудового коллектива, предметов труда и т. д.).

2.2. Уменьшение влияния изменений внешней среды, на которые должна реагировать производственная система (унификация продукции, технологии и т. д.).

3. Закон непрерывности совершенствования производственной системы обусловлен изменениями внешней среды и целями системы.

Следствия.

3.1. Саморазвитие производственной системы осуществляется путем переподготовки и замены трудящихся, модернизации оборудования, замены изношенного оборудования, совершенствования технологии, изменения структуры системы и т. д.).

3.2. Реконструкция производственной системы – процесс существенного ее преобразования в соответствии с изменившимися внешними и внутренними условиями. В результате создается новая производственная система с использованием определенных элементов существующей (работников, зданий, сооружений, части оборудования).

2.4. Особенности и свойства производственных систем

Производственные системы имеют *ряд особенностей*, которые отличают их от систем других классов. Наиболее существенные из них.

Целенаправленность производственных систем – способность производить необходимую продукцию или оказывать услуги.

Полиструктурность производственных систем – одновременное существование в них взаимопереплетающихся подсистем, где каждый элемент системы одновременно входит в несколько подсистем и функционирует в соответствии с их требованиями.

Открытость производственных систем, проявляющаяся не только в материальном, энергетическом обмене, но и в обмене информацией.

Сложность производственных систем, обусловленная ее основными элементами: трудящиеся, орудия и предметы труда; целенаправленностью, полиструктурностью, открытостью, альтернативностью связей, большим количеством осуществляемых в системе процессов.

Разнообразие производственных систем, которое характеризуется понятиями: специализация, концентрация, пропорциональность отдельных частей системы и подсистем, прямооточность производственных процессов, ритмичность частичных производственных процессов, вид продукции, серийность производства. Эти особенности во взаимосвязи и взаимообусловленности определяют рациональность форм организации производственных систем и их подсистем.

В процессе проектирования и совершенствования производственных систем им придаются определенные свойства. Назовем главнейшие из них.

Результативность – способность создавать продукцию или услуги, необходимые народному хозяйству и населению. Она обеспечивается организацией производственной системы.

Надежность – устойчивое функционирование, способность к локализации в сравнительно небольших частях системы отрицательных последствий стохастических возмущений, происходящих как внутри системы, так и во внешней среде. Надежность системы обеспечивается внутрисистемными резервами, системой управления и кооперацией с другими производственными системами.

Гибкость – возможность приспособлять производственные системы к изменяющимся условиям внешней среды, прежде всего через улучшение выпускаемой продукции. Обеспечивается свойствами элементов системы и внутрисистемными резервами.

Управляемость – допустимость временного изменения процесса функционирования в желательном направлении

под влиянием управляющих воздействий. Обеспечивается внутрисистемными резервами и расчленением системы на относительно независимые подсистемы, а также ограничением размеров системы.

Долговременность – способность производственной системы в течение длительного времени сохранять результативность.

2.5. Предприятие и его технико-производственная база

В теоретическом анализе предприятие рассматривается в качестве производственной системы, выступающей как совокупность элементов и связей между ними; ее функционирование обеспечивает выпуск определенных видов продукции, услуг, изменение свойств или форм продукта.

В экономической реальности предприятие представляет собой хозяйственную структуру, признаками которой считаются производственно-техническое единство, организационно-административная самостоятельность, полная или частичная экономическая и хозяйственная обособленность.

Основой *производственно-технического единства* является комплекс взаимосвязанных и взаимодополняющих производств, составляющих вместе единое целое. Для них характерна общность потребляемых сырья, материалов и услуг, технологических процессов, осуществляющих их переработку, и соответственно – общность готовой продукции.

Организационно-административная самостоятельность предприятия проявляется в том, что оно представляет собой замкнутую систему организационно-административных отношений и связей. В центре ее стоит руководитель, который в пределах своих полномочий принимает самостоятельные решения относительно механизма и результатов функционирования предприятия и деятельности персонала. Чаще всего эта самостоятельность подкрепляется правом юридического лица.

Полная или частичная хозяйственная обособленность (частичная – если предприятие входит составным элементом в фирму наряду с другими предприятиями) означает, что ему принадлежит установленной величины основной и оборотный капитал; оно выявляет окончательные финансовые результаты своей деятельности (прибыли или убытки); имеет возможность в тех или иных

пределах самостоятельно распоряжаться финансовыми ресурсами (чистой прибылью, накопленной амортизацией, кредитами); обладает расчетным счетом в банке (в том числе и валютным) и целостной системой бухгалтерского учета и отчетности.

Предприятия могут классифицироваться по различным признакам, и первое, что напрашивается – их *величина, размеры*. С этой точки зрения выделяются мелкие, средние и крупные предприятия; на мелких работают десятки человек; на средних - сотни; на крупных – тысячи; можно также говорить о сверхкрупных предприятиях, на которых работают десятки тысяч человек.

В зависимости от *характера выпускаемой продукции и сферы деятельности* предприятия принято делить на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и т. и.

На основании *типа производственных процессов* различают предприятия с массовым (кондитерская фабрика), серийным (домостроительный комбинат) и единичным (судоверфь) производством.

По *степени специализации продукции* можно говорить о трех типах предприятий: универсальных, выпускающих разнообразную, не обязательно связанную друг с другом продукцию; специализированных, производящих однородные изделия (услуги); комбинатах, процесс изготовления продукции на которых состоит из отдельных переделов (этапов).

По *степени механизации и автоматизации* производственных процессов различаются автоматизированные предприятия, комплексно-механизированные, частично механизированные.

Материальную основу предприятия и осуществляющихся на нем производственных процессов составляет его технико-производственная база. Она включает *активные элементы*, с помощью которых происходит непосредственное воздействие на предмет труда: сырье, материалы, комплектующие изделия (прежде всего речь идет о технологическом оборудовании), а также *пассивные элементы*, создающие необходимые условия для такого воздействия; защиту от температурных изменений, ветра, осадков, освещение и многое другое (к ним относятся здания, сооружения, коммуникации). Рассмотрим классификацию этих элементов более подробно.

К *основным элементам* технико-производственной базы относятся прежде всего *здания и сооружения производственного*

назначения; корпуса цехов, трубы, эстакады, складские помещения. Другим важнейшим элементом являются *машины и оборудование*, которые настолько различны, что образуют несколько отдельных самостоятельных групп. Можно назвать еще два важнейших элемента технико-производственной базы предприятия – *транспортные средства и инструменты всех видов*.

Принятие управленческих решений, в том числе и общего характера, невозможно без знания того, в каком состоянии находится технико-производственная база и ее отдельные элементы и как они используются.

2.6. Функциональные подсистемы предприятия

Предприятие можно рассматривать в качестве *социально-экономической системы, состоящей из подсистем*, которые могут быть сгруппированы по различным признакам. В единой системе предприятия выделяются *иерархические, функциональные, кибернетические подсистемы*.

Предприятие является сложной **иерархической системой**, в которой в качестве ступеней иерархии выступают производство, цех, участок, рабочее место (рис. 1).



Рис. 1. Функциональные подсистемы предприятия

Каждая верхняя ступень представляет собой элемент внешней среды для нижних ступеней, а каждая нижняя является элементом внутренней среды для верхней. Все ступени иерархии могут

подразделяться на подсистемы функционального характера и как кибернетические системы имеют объект управления и субъект управления.

Применение системного подхода позволяет выделить в деятельности предприятий частные функции в виде относительно обособленных компонентов. В рамках подсистем осуществляются определенные виды деятельности, самостоятельность и определенность целей и содержание которых позволяет объединить их в функциональные подсистемы.

1) *Подсистемы производственных процессов*: техническая подготовка производства, основные производственные процессы, обеспечение качества продукции, организация живого труда.

2) *Подсистемы состава элементов производства*: основные производственные фонды, предметы труда, кадры.

3) *Подсистемы производственной инфраструктуры предприятия*: техническое обслуживание и ремонт основных производственных фондов, энергетическое обеспечение производства, транспортное обслуживание производства, складское и тарное хозяйство, материально-техническое обеспечение производства и сбыт готовой продукции.

4) *Подсистемы управления предприятием*: технико-экономическое планирование, финансирование, бухгалтерский учет, научно-техническое развитие предприятия, социальное развитие коллектива.

Каждое звено предприятия и каждая функциональная подсистема являются и кибернетическими системами. Они имеют объект и субъект управления, связанные между собой каналами связи.

Это не единственная группировка функциональных подсистем предприятия. Так, например, для целей организации управления однородные элементы и связи по функциональному содержанию объединяют в подсистемы: техническую, технологическую, организационную и социальную.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

1. Перечислите основные функции руководителя и попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели

100 лет назад и имеют сейчас.

2. Объясните, почему в период становления и перестройки организации необходимы руководители-предприниматели и руководители-лидеры, а в спокойное время – руководители-плановики и руководители-администраторы.

3. Назовите наиболее важные задачи руководителей на каждом уровне управления.

Задание 2

1. Оптимально расположите ресурсы в порядке их очередности, присваивая им приоритет размещения перед другими ресурсами (табл. 1).

Таблица 1

Структура себестоимости производства семян яровой пшеницы в СПК им. Ленина

№ п/п	Наименование затрат	№ статьи затрат	Сумма руб./га
1	Амортизация сельскохозяйственных машин		216
2	Амортизация энергетики		702
3	Заработная плата		2020
4	Минеральные удобрения		486
5	Налоги		263
6	Протравливание семян		102
7	Ремонт сельскохозяйственных машин		196
8	Ремонт энергетики		608
9	Семена		2107
10	Средства защиты растений		1702
11	Топливо		410
ИТОГО			8812

2. Расположите ресурсы в порядке их очередности в условиях, когда выручка не покрывает затраты на производства готовой продукции (например, выручка составляет 6200 руб./га). Какими ресурсами вы бы пожертвовали, и почему?

3. Обоснуйте расположение ресурсов в разных ситуациях?

4. Разработайте тактические мероприятия в случае увеличения затрат над себестоимостью продукции?

Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть

предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Контрольные вопросы

1. Какие методы в производственном менеджменте вы знаете?
2. Отрадите основные принципы производственного менеджмента.
3. Что понимается под законом организации производственных систем?
4. Какими особенностями обладают производственные системы?
5. Что такое предприятие с точки зрения производственного менеджмента?

3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА

3.1. Производственные системы: понятие и закономерности

1. Системой называют совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенной цели. Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Существование и функционирование систем обусловлено рядом закономерностей: целостностью, интегративностью, коммуникативностью, иерархичностью, осуществляемостью и др.

Рассмотрим экономические (производственные) системы, которые обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, то есть формированию целей внутри системы.

Производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых этой системой товаров и услуг.

Возникновение той или иной производственной системы (ПС) обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей.

Следовательно, ПС должна быть приспособлена

к длительному удовлетворению покупательского спроса.

Наиболее сложной проблемой, возникающей при определении ПС как объекта стратегического управления, становится проблема вычисления элементов, совокупность и взаимодействие которых создают объективные предпосылки для целеполагания, с одной стороны, и для выбора предпочтительной стратегии достижения долгосрочных глобальных целей – с другой.

Например, укажем, что элементами ПС являются производственные фонды и персонал с последующей их конкретизацией по видам (типам, моделям) оборудования или профессиональным признакам персонала (специальностям, квалификации). Подобное вычленение, однако, еще не позволяет правильно оценить состояние внешней хозяйственной среды для формулирования стратегических целей и определения готовности фирмы к их достижению.

3.2. Состав производственной системы

В состав производственной системы любого уровня иерархии (предприятие, цех, участок, рабочее место) традиционно включают ресурсы.

1. Технические ресурсы (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т. п.).

2. Технологические ресурсы (гибкость технологических процессов, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.).

3. Кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей ПС).

4. Пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.).

5. Ресурсы организационной структуры системы управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т. п.).

6. Информационные ресурсы (характер информации о самой ПС и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т. п.).

7. Финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность,

наличие кредитных линий и пр.).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей ПС для достижения своих целей. Это означает, что, имея в своем распоряжении те или иные средства производства (станки, вспомогательное оборудование, сырье и материалы, инструменты и инвентарь и т. п.), кадры (рабочих соответствующих разрядов, ИТР соответствующей квалификации, научных сотрудников и т. д.), производственные помещения с определенными характеристиками, дороги, сооружения и прочие ресурсы, ПС способна в той или иной степени удовлетворять изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

В результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов получают новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Эти свойства обозначаются таким понятием, как *эффект целостности системы*. Например, нельзя своевременно вывести на нужный сегмент рынка товар, отвечающий его требованиям, не располагая соответствующими ресурсами всех видов: возможностями применяемого оборудования и используемой технологии, квалификационными возможностями кадров и т. п. И, наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами: возможности, которыми располагают станки, не могут быть реализованы без соответствующей квалификации работников, без применения соответствующих основных и вспомогательных материалов, без требуемых характеристик производственных помещений.

В рыночной экономике существенную роль играет такой человеческий ресурс, как *предпринимательская способность (предприимчивость)*. Это особый вид ресурса, который приводит в движение, организует взаимодействие всех остальных видов ресурсов ПС.

3.3. Предприятие как объект производственного менеджмента

Предприятие представляет собой производственную систему. С управленческой точки зрения его можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных

условий.

Люди и условия их деятельности в своей совокупности образуют то, что называется организационной структурой. Действия людей, направленные на создание такой структуры, обеспечение необходимых предпосылок ее функционирования и обновления называются организационным процессом или организацией.

Слово «организация», восходящее к греческому «органон» – «инструмент» или «орудие», в русский язык попало кружным путем через французский, где основным его значением было «устройство».

Организация как структура характеризуется рядом основополагающих признаков, первым и едва ли не главным из которых является наличие цели, стоящей перед ней. Цель придает смысл существованию организации, определенность и направленность действиям ее членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни, служит ориентиром для их личных задач. Вторым признаком организации можно считать наличие в ней некоторого числа участников, которые, дополняя друг друга, объединяя свои усилия, помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее цели.

Такое единство действий членов организации достигается наличием внутреннего координирующего центра (в крупных организациях центров может быть несколько, один из которых – главный, а остальные как бы периферийные, подчиняющиеся ему). Центр придает организации стабильность, устойчивость внутренним и внешним связям, что представляется важным условием ее нормального функционирования и развития; существование центра представляет собой ее третий важнейший признак.

Четвертым признаком организации является координация всех ее внутренних процессов на основе принципа саморегулирования. Суть саморегулирования состоит в том, что организационный центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации, и координирует действия ее членов.

Пятым признаком организации можно считать ее обособленность, наличие границ, отделяющих ее от внешнего окружения, в том числе от других организаций.

Наконец, шестой признак – организационная культура, представляющая собой совокупность норм поведения, традиций, символов, словом, всего того, что отличает данную организацию

от других. Организационная культура формируется постепенно, и в этот процесс вносит вклад каждый из членов организации. Лицо любой организации определяется несколькими группами переменных факторов.

Из первичных факторов главным на сегодняшний день является внешняя среда, во многом определяющая границы организации, ее структуру, особенности внутренних процессов, взаимоотношения между людьми. Организация постоянно приспосабливается к среде, оценивает по ее реакции успешность своих действий.

Другим первичным фактором является среда внутренняя. Ее образует совокупность средств производства, персонал с его культурными традициями, ценностями, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе.

Внутренняя и внешняя среда во многом задают организационные цели. В окончательном варианте последние формулируются руководством в виде стратегического выбора, который часто носит субъективный характер. Цели оказывают обратное воздействие на организацию и особенности ее построения и функционирования.

Перечень и характер влияния различных переменных факторов на предприятие как объект производственного менеджмента представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Влияние переменных факторов на предприятие

К факторам, влияющим на организацию, относятся также внутренняя расстановка сил, политика руководства по отношению к различным сторонам ее жизни: персоналу, нововведениям, мотивации и пр.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Рассмотрите ситуацию и представьте доклад согласно приведенному ниже алгоритму.

КАМАЗ был функционирующим предприятием, но его задолженность, по разным источникам, достигала в определенное время 9 млрд. руб., управляемость оставляла желать лучшего, а менеджмент имел низкую эффективность, предприятие несло ощутимые убытки.

Правительство Татарстана приняло решение о введении внешнего управления КАМАЗом с целью определить экономическое состояние этого важнейшего для республики предприятия и вывести его из кризисной ситуации. Новая команда, прежде всего, определила реальную ситуацию на предприятии. Выяснилось, что КАМАЗ в последнее время сокращал свое присутствие на рынках, упуская не только перспективные секторы (нишу малолитражного грузовика прочно заняла «ГАЗель», нишу грузовиков для сверхдальних перевозок – «Мерседес»), но и те, которые контролировал ранее. У КАМАЗа не было четкой стратегии – ее заменяли бизнес-планы, под которые подтягивались кредиты. Так, привлеченных средств в размере 350 млн дол. не хватило даже на финансовую стабилизацию, не говоря уже о создании совместно с зарубежными партнерами завода двигателей, мостов и трансмиссий.

Причиной всех этих проблем был глубокий кризис менеджмента: страстная увлеченность процессом производства автомобилей сопровождалась полным отсутствием интереса к результату, к продаже автомобилей — главное, их произвести, и чем больше, тем лучше. Новая команда зафиксировала на предприятии следующую ситуацию: прежнее руководство компании не изучало рынки сбыта продукции, маркетинговые исследования не проводились, дилерская сеть разрушена, поставкой комплектующих и продажей автомобилей занимались посредники, оплата услуг которых включалась в себестоимость и которые, кроме того, активно

формировали «черный» рынок. При себестоимости в 200 тыс. руб. «КамАЗы» продавались по 85 тыс. руб., 80% расчетов шло по бартеру, «живых» денег не было. Кредиты, взятые под залог имущества, были исчерпаны, а новых никто не предоставлял.

Порядок разработки ситуации.

Порядок разработки ситуации предусматривал следующее.

1. Анализ, обоснование и систематизация основных причин, приведших к кризисной ситуации на предприятии. Систематизацию причин вести в соответствии с их характером: финансово-экономические причины; производственно-технические причины; организационно-управленческие причины; причины социально-кадрового характера.

2. Формулировка и систематизация основных задач, которые должно решить руководство предприятия, чтобы вывести его из кризиса.

3. Формулировка основных проблем, стоящих перед руководством в процессе санации предприятия; их классификация: проблемы, сформированные внешней средой; проблемы, зависящие от внутренних факторов предприятия; формирование системы антикризисных мер для данного предприятия, их группировка.

4. Меры неотложного характера, требующие: немедленного претворения в жизнь; меры, носящие разовый характер; меры, носящие постоянно действующий характер.

Задание 2

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу.

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a) определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения и перечень альтернатив;
- b) рассчитать доходность;
- c) принять единственное решение.

Контрольные вопросы

1. Чем отличаются производственные системы от технических и иных систем?
2. Что входит в состав производственной системы?
3. Какими признаками обладает организация?
4. Как влияют переменные факторы на предприятие?
5. Какие целевые установки преследует производственное предприятие?

4. ИМУЩЕСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

4.1. Права собственности на имущество производственных предприятий

Материально-техническую основу деятельности предприятия (организации, учреждения) любой организационно-правовой формы и форм собственности составляет принадлежащее ему (на различных принципах – правах) имущество. Без определенного имущества не могут осуществлять свою деятельность как крупные предприятия, так и индивидуальные предприниматели.

Имущество субъектов рыночной экономики — участников гражданского оборота может принадлежать на правах частной, государственной, муниципальной и смешанной собственности. В ст. 212 ГК РФ говорится, что в Российской Федерации признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности. В ст. 8 Конституции Российской Федерации говорится о гарантии единства экономического пространства, свободного продвижения товаров, услуг и финансовых средств, поддержке конкуренции, свободе экономической деятельности.

В ГК РФ установлено, что в собственности граждан и юридических лиц может находиться любое имущество, за исключением видов имущества, которое в соответствии с законом не может принадлежать гражданам и юридическим лицам. Важно, что количество и стоимость имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц, не ограничивается, за исключением случаев, когда они установлены федеральным законом, и только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства. Таким образом, ограничение гражданских прав в части собственности на имущество должно иметь объективную основу.

Коммерческие и некоммерческие организации, кроме государственных и муниципальных предприятий, а также учреждений, финансируемых собственником, являются собственниками имущества, переданного им в качестве вкладов (взносов) их учредителями (участниками, членами), а также имущества, приобретенного по иным основаниям.

За государственными и муниципальными унитарными

предприятиями закрепляется имущество, состоящее в государственной и муниципальной собственности, на правах владения, пользования и распоряжения в соответствии с законодательством. В случаях, предусмотренных законом, имущество может находиться в собственности казенного предприятия на правах оперативного управления. Таким образом, собственниками имущества, закрепленного за государственными и муниципальными предприятиями, являются государство и субъекты Российской Федерации или уполномоченные ими органы, органы местного самоуправления.

В соответствии с законодательством собственник имущества вправе совершать по отношению к нему любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие охраняемые законом права и интересы других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом.

Государственное или муниципальное унитарное предприятие, которому имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения, не имеет права продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать под залог, вносить в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных товариществ и обществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника, который осуществляет контроль за использованием по назначению и за сохранностью принадлежащего предприятию имущества. Остальным принадлежащим предприятию имуществом оно распоряжается самостоятельно, если иное не предусмотрено законом или иными правовыми актами.

Казенное предприятие имеет право отчуждать или распоряжаться закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника этого имущества. Собственник имущества, закрепленного за казенным предприятием, имеет право изъять лишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению. Это положение предусмотрено не только в ГК РФ, но и в типовом уставе казенного предприятия.

При переходе права собственности на государственное или

муниципальное предприятие как имущественный комплекс к другому собственнику государственного или муниципального имущества такое предприятие сохраняет право хозяйственного ведения на принадлежащее ему имущество. Право хозяйственного ведения и право оперативного управления имуществом прекращаются в соответствии с порядком, предусмотренным ГК РФ, другими законами и правовыми актами для прекращения права собственности, например, в соответствии с Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

В соответствии с законодательством средства соответствующего бюджета и иное государственное имущество, не закрепленное за государственными предприятиями и учреждениями, составляют государственную казну Российской Федерации, казну республик в составе Российской Федерации, казну края, области, города федерального значения, автономной области, автономного округа. Средства местного бюджета и иное муниципальное имущество, не закрепленное за муниципальными предприятиями и учреждениями, составляют муниципальную казну соответствующего поселения (городского, сельского или другого).

Право собственности на имущество, которое имеет собственника, может быть приобретено лицом (физическим или юридическим) на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества. Если происходит реорганизация предприятия, право собственника на принадлежащее ему имущество переходит к другим лицам – правопреемникам реорганизованного предприятия – юридического лица.

Право собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество, здания, сооружения и другое имущество, подлежащее государственной регистрации, возникает с момента такой регистрации в установленном порядке. Если вещь приобретается по договору, то право собственности у приобретателя возникает с момента передачи вещи, а когда отчуждение имущества подлежит государственной регистрации, то право собственности возникает с момента государственной регистрации, если иное не установлено законом. Бремя содержания принадлежащего собственнику имущества несет он сам, если иное не предусмотрено законом или договором. Например, бремя содержания арендованного имущества несет не его собственник, а арендатор, что должно быть предусмотрено в договоре аренды. В соответствии с налоговым

законодательством собственник недвижимого имущества должен уплачивать налог, а также налог при приобретении транспортных средств, другие сборы и пошлины.

Право собственности на имущество в соответствии с законодательством прекращается при отчуждении собственником своего имущества другим лицам, отказе собственника от права собственности, в случае гибели или уничтожения имущества и при утрате собственности на имущество в иных случаях, предусмотренных законом. Как указывалось выше, принудительное изъятие у собственника имущества не допускается, кроме случаев, когда по основаниям, предусмотренным законом (ст. 235 ГК РФ), производится следующее.

1. Обращение взыскания на имущество по обязательствам, которые возникают у предприятий при их неисполнении в соответствии с законодательством или договором. Изъятие имущества путем обращения взыскания на него по обязательствам собственника, как правило, производится на основании решения суда. Право собственности на имущество, на которое обращается взыскание, прекращается у собственника с момента возникновения права собственности на изъятое имущество у лица, к которому переходит это имущество. Как известно, по законодательным актам о приватизации (государственная программа приватизации) имущество, находящееся в государственной или муниципальной собственности, отчуждается в собственность граждан и юридических лиц.

Обращение же имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц (кроме государственных и муниципальных предприятий) в государственную собственность должно производиться на основании законодательства с возмещением стоимости этого имущества и других убытков, причиненных собственнику имущества при его национализации. Однако споры о возмещении убытков должны разрешаться судом.

2. Отчуждение имущества, которое в силу закона не может принадлежать данному лицу. Это имущество должно быть отчуждено собственником в течение года с момента возникновения права собственности на имущество, если законом не установлен иной срок. Если же имущество собственником не отчуждено в установленный срок, то такое имущество, с учетом его характера и назначения, по решению суда, выносимому по заявлению государственного органа и органа местного самоуправления, подлежит

принудительной продаже с передачей бывшему собственнику вырученной суммы либо передаче в государственную или муниципальную собственность с возмещением бывшему собственнику вырученной суммы, определенной судом, с вычетом затрат на отчуждение имущества.

3. Отчуждение недвижимого имущества в связи с изъятием участка. Как отмечалось выше, юридические лица (предприятия) и граждане могут иметь в собственности земельные участки. Устойчивое развитие предприятий, особенно основанных на частной форме собственности, во многом зависит от гарантий государства. Земельные участки, на которых размещено предприятие как имущественный комплекс, не могут быть изъяты без веских (по закону) на то оснований. В ст. 279 ГК РФ говорится, что земельный участок может быть у собственника изъят для государственных или муниципальных нужд путем выкупа, но собственник земельного участка должен быть не позднее чем за год до предстоящего изъятия земельного участка письменно об этом уведомлен органом, принявшим решение об изъятии.

В случае когда изъятие земельного участка для государственных или муниципальных нужд либо ввиду ненадлежащего использования невозможно без прекращения права собственности на здание, сооружение или другое недвижимое имущество, находящееся на данном участке, это имущество может быть изъято у собственника путем выкупа государством или продажи с публичных торгов. Но если государственный орган или орган местного самоуправления, обратившийся в суд с требованием об изъятии земельного участка, не докажет, что изъятие земельного участка невозможно без прекращения права собственности на данное недвижимое имущество, то требование об изъятии недвижимого имущества не подлежит удовлетворению.

Выкуп бесхозяйственно содержащихся культурных ценностей, отнесенных в соответствии с законом к особо ценным и охраняемым государством, осуществляется в случаях, когда их собственник бесхозяйственно содержит данные ценности, что грозит утратой ими своего значения. Изъятие таких ценностей у собственника может быть произведено по решению суда путем выкупа государством или продажи ценностей с публичных торгов, при этом собственнику культурных ценностей возмещается их стоимость в размере, установленном оглашением сторон, а в случае

спора – судом. Если ценности продаются с публичных торгов, их собственнику передается вырученная от продажи сумма за вычетом расходов на проведение торгов.

Реквизиция у собственника имущества производится в интересах общества по решению государственного органа в случаях стихийных бедствий, аварий, эпидемий, эпизоотии и при иных обстоятельствах, носящих чрезвычайный характер. Изъятие имущества в данных случаях должно производиться в порядке и на условиях, установленных законом, с выплатой собственнику стоимости реквизированного имущества. Если собственник не согласен с оценкой стоимости реквизированного имущества, он может обратиться с иском в суд.

В соответствии с законодательством имущество у собственника может быть по решению суда безвозмездно изъято в виде санкций за совершение преступления или иного правонарушения, т. е. произведена конфискация имущества. Так, имущество может быть конфисковано за нарушение отдельных таможенных правил. В случаях, предусмотренных законом, конфискация может быть произведена в административном порядке, но собственник конфискованного имущества может такое решение обжаловать в суде.

В соответствии с Основами гражданского законодательства (ст. 133) лицо, которое без установленных законодательством или сделкой оснований приобрело имущество за счет другого, обязано возвратить последнему неосновательно полученное имущество. В случае неосновательного получения лицом имущества оно обязано возвратить или возместить все доходы, которые оно извлекло или должно извлечь из этого имущества с того времени, когда это лицо узнало или должно узнать о неосновательности обогащения.

В соответствии с ГК РФ (глава 60) лицо, которое без установленных законом, иными правовыми актами или сделкой оснований приобрело или сберегло имущество (приобретатель) за счет другого лица (потерпевшего), обязано возвратить последнему неосновательно приобретенное или сбереженное имущество (неосновательное обогащение). Однако не подлежит возврату в качестве неосновательного обогащения:

1) имущество, переданное во исполнение обязательства до наступления срока исполнения, если обязательством не предусмотрено иное;

2) имущество, переданное во исполнение обязательства

по истечении срока исковой давности;

3) заработная плата и приравненные к ней платежи, пенсии, пособия, стипендии, возмещение вреда, причиненного жизни или здоровью, алименты и иные денежные суммы, предоставленные гражданину в качестве средства к существованию, при отсутствии недобросовестности с его стороны и счетной ошибки;

4) денежные суммы и иное имущество, предоставленное в исполнение несуществующего обязательства, если приобретатель докажет, что лицо, требующее возврата имущества, знало об отсутствии обязательства либо предоставило имущество в целях благотворительности.

В соответствии с законодательством имущество, находящееся в государственной и муниципальной собственности, по установленным правилам отчуждается в собственность юридических лиц и граждан.

4.2. Состав имущества производственных предприятий

В соответствии с гражданским законодательством к объектам гражданских прав в Российской Федерации относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права; работы и услуги; информация; результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность); нематериальные блага. В соответствии со ст. 132 ГК РФ предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

Имущество, находящееся в собственности (владении, оперативном управлении) предприятий, организаций и учреждений, подразделяется на недвижимое и движимое (вещи).

К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, т. е. объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения.

К недвижимым вещам (недвижимому имуществу) относятся также подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимому имуществу может быть отнесено и другое имущество.

Вещи, не относящиеся к недвижимым, включая деньги и ценные бумаги, признаются движимым имуществом. Регистрация прав на движимые вещи не требуется, кроме случаев, указанных в законе.

Недвижимое имущество подлежит в установленном порядке государственной регистрации в едином государственном регистре учреждениями юстиции. Государственной регистрации подлежат следующие права на недвижимое имущество: право собственности, право хозяйственного ведения, право оперативного управления, право постоянного пользования, ипотека, сервитута, право пожизненного наследуемого владения, а также иные права, предусмотренные нормативными актами.

Право собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество, здания, сооружения, которые подлежат государственной регистрации, возникает с момента такой регистрации. Право собственности на имущество, которое имеет собственник, может быть приобретено другим лицом на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества.

Полученные предприятием доходы (прибыль), произведенная продукция, работы в результате использования принадлежащего ему имущества принадлежат предприятию, использующему это имущество на законном основании, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или договором об использовании этого имущества.

Право собственности у приобретателя вещи по договору возникает с момента ее передачи, если иное не предусмотрено законом или договором. А если отчуждаемое имущество подлежит

государственной регистрации, то право собственности у приобретателя такого имущества возникает с момента регистрации.

Сделки юридических лиц по поводу отчуждения имущества должны совершаться в письменной форме путем составления документа, выражающего содержание сделки и подписанного лицом или лицами, совершившими сделку, или должным образом уполномоченными лицами. В соответствии со ст. 164 ГК РФ сделки с землей и другим недвижимым имуществом подлежат государственной регистрации в соответствии с ГК РФ и законом о регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Предприятие как юридическое лицо, не являющееся собственником имущества, но добросовестно, открыто и непрерывно владеющее как своим собственным недвижимым имуществом в течение 15 лет либо иным имуществом в течение 5 лет, приобретает право собственности на это имущество (приобретательная давность). Но право собственности на недвижимое и иное имущество, подлежащее государственной регистрации, возникает у предприятия, приобретающего это имущество в силу приобретательной давности, с момента такой регистрации (п. 1 ст. 234 ГК РФ).

Помимо деления имущества предприятия (организации) на недвижимое и движимое, согласно Положению о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации все имущество, отражаемое в бухгалтерском балансе предприятия, подразделяется на следующие виды: капитальные и финансовые вложения, основные средства и нематериальные активы, сырье, материалы, готовая продукция и товары, незавершенное производство и расходы будущих периодов, капитал и резервы, расчеты с дебиторами и кредиторами, прибыль (убыток). Приведем краткую характеристику отдельных составляющих совокупности имущества предприятий (организаций).

Основные средства представляют собой совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда и действующих в натуральной форме в течение длительного времени как в сфере материального производства, так и в непроизводственной сфере.

К основным средствам относятся здания, сооружения, передаточные устройства, рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент,

производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и прочие основные средства.

К основным средствам также относятся капитальные вложения на улучшение земель (мелиоративные, осушительные, ирригационные и другие работы) и в арендованные здания, сооружения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным средствам. Капитальные вложения в многолетние насаждения, улучшение земель включаются в состав основных средств ежегодно в сумме затрат, относящихся к принятым в эксплуатацию площадям, независимо от окончания всего комплекса работ.

В составе основных средств учитываются находящиеся в собственности предприятия (организации) земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы).

Основные средства отражаются в бухгалтерском учете и отчетности по первоначальной стоимости, т. е. по фактическим затратам их приобретения, сооружения и изготовления. Изменение первоначальной стоимости основных средств допускается в случаях достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации соответствующих объектов. Стоимость основных средств предприятия погашается путем начисления износа (амортизированной стоимости) и списания на издержки производства (обращения) в течение нормативного срока их полезного использования по нормам, утвержденным в установленном законодательством порядке (за исключением земельных участков, объектов природопользования и других объектов, относящихся к основным средствам, по которым порядок начисления износа устанавливается отдельными нормативными актами).

Накопленный износ (амортизированная стоимость) основных средств отражается в учете и отчетности отдельно.

Оборотные средства на предприятиях (в организациях) учитываются в составе средств в обороте, а в бюджетных организациях – в составе малоценных предметов и других ценностей:

а) предметы, служащие менее одного года, независимо от их стоимости;

б) предметы стоимостью на дату приобретения не более 100-кратного (для бюджетных учреждений – 50-кратного) установленного законодательством Российской Федерации

минимального размера месячной оплаты труда за единицу (исходя из стоимости, предусмотренной в договоре), независимо от срока их службы, за исключением сельскохозяйственных машин и орудий, строительного механизированного инструмента, а также рабочего и продуктивного скота, которые относятся к основным средствам независимо от стоимости;

в) орудия лова (тралы, неводы, сети, мережи и другие) независимо от их стоимости и срока службы;

г) бензодвигательные пилы, сучкорезки, сплавной трос, сезонные дороги, усы и временные ветки лесовозных дорог, временные здания в лесу сроком эксплуатации до двух лет (передвижные обогревательные домики, котлопункты, пиловочные мастерские, бензозаправки и т.д.);

д) специальные инструменты и специальные приспособления (инструменты и приспособления целевого назначения, предназначенные для серийного и массового производства определенных изделий или для изготовления индивидуального заказа) независимо от стоимости; сменное оборудование (многократно используемые в производстве приспособления к основным средствам и другие вызываемые специфическими условиями приготовления продукции устройства – изложницы и принадлежности к ним, прокатные валки, фурмы воздушные, челноки, катализаторы и сорбенты твердого агрегатного состояния и т. п.) независимо от их стоимости;

е) специальная одежда, специальная обувь, а также постельные принадлежности независимо от их стоимости и срока службы;

ж) форменная одежда, предназначенная для выдачи работникам предприятия (организации), независимо от ее стоимости и срока службы;

з) временные (нетитульные) сооружения, приспособления и устройства, затраты по возведению которых относятся на себестоимость строительных работ в составе накладных расходов;

и) тара для хранения товарно-материальных ценностей на складах или осуществления технологических процессов стоимостью в пределах лимита, установленного в подпункте «б», по цене приобретения или изготовления;

к) предметы, предназначенные для выдачи напрокат, независимо от их стоимости;

л) молодняк животных и животные на откорме, птица,

кролики, пушные звери, семьи пчел, а также ездовые собаки, сторожевые собаки, подопытные животные;

м) многолетние насаждения, выращиваемые в питомниках в качестве посадочного материала.

Стоимость находящихся в эксплуатации перечисленных средств труда и предметов (за исключением названных в подпунктах «д» и «к», а также по приводимым в подпунктах «л» и «м», износ по которым не начисляется) может погашаться предприятием (организацией) путем начисления износа в размере 50% стоимости при передаче их со склада в эксплуатацию и в размере остальных 50% (за вычетом стоимости этих предметов по цене их возможного использования) при выбытии за непригодностью или путем начисления износа в размере 100% при передаче указанных выше средств труда и предметов в эксплуатацию. Малоценные предметы стоимостью не более $1/20$ установленного в соответствии с подпунктом «б» лимита за единицу могут списываться в расход по мере отпуска их в производство или эксплуатацию. В целях обеспечения сохранности этих предметов при эксплуатации в организации должен быть организован надлежащий контроль за их движением.

Стоимость специальных инструментов, специальных приспособлений и сменного оборудования погашается в соответствии с установленной нормой или сметной ставкой, рассчитанной исходя из сметы расходов на их изготовление (приобретение) и запланированного выпуска продукции с помощью этих инструментов и приспособлений. Стоимость специальных инструментов и специальных приспособлений, предназначенных для индивидуальных заказов или используемых в массовом производстве, разрешается полностью погашать в момент передачи в производство соответствующих инстинктов и приспособлений.

Нематериальные активы. В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации к нематериальным активам, используемым в течение длительного периода (свыше одного года) в хозяйственной деятельности и приносящим доход, относятся права, возникающие:

- из авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объекты смежных прав, на программы для ЭВМ, базы данных и другие;
- из патентов на изобретения, промышленные образцы,

селекционные достижения, из свидетельств на полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания и лицензионных договоров на их использование;

- из прав на ноу-хау и др.

Кроме того, к нематериальным активам относятся права пользования земельными участками, природными ресурсами и организационные расходы.

Нематериальные активы отражаются в учете и отчетности в сумме затрат на приобретение, изготовление и расходов по их доведению до состояния, в котором они пригодны для использования в запланированных целях. При реализации (продаже) нематериальных активов, передаче их в аренду применяют цены, установленные по договоренности (рыночные цены), если иное не установлено нормативными актами.

По объектам, по которым проводится погашение стоимости, нематериальные активы равномерно (ежемесячно) переносят свою первоначальную стоимость на издержки производства или обращения по нормам, определяемым предприятием (организацией) исходя из установленного срока их полезного использования. По нематериальным активам, по которым невозможно определить срок полезного использования, нормы переноса стоимости устанавливаются в расчете на 20 лет (но не более срока деятельности организации). Амортизация нематериальных активов учитывается и отражается в отчетности отдельно.

В соответствии со ст. 138 ГК РФ за гражданином и юридическим лицом признается исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т. п.).

Интеллектуальная собственность – это понятие, применяемое к результатам интеллектуальной деятельности и к объектам индивидуализации юридических лиц и результатов их хозяйственной деятельности. Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, используемые в производстве, признаются промышленной собственностью. К ней относятся права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, секреты производства, а также используемые в гражданском обороте обозначения в целях индивидуализации отдельных юридических лиц

и производимой продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания).

Основными нормативными актами, регулирующими права предприятий (организаций) в сфере нематериальных активов, являются следующие: Закон РФ об авторских правах и смежных правах, Патентный закон РФ, Закон РФ о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров, Закон РФ об охране топологии интегральных микросхем, Закон РФ о правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных, ГК РФ и др.

Важное место в совокупности нематериальных активов занимают такие объекты промышленной собственности, как изобретения, полезные модели и промышленные образцы. К изобретениям относятся: устройство, вещество, способ, штамм микроорганизма, культуры клеток растений и животных, применение указанных объектов по новому назначению. Полезными моделями являются конструктивное выполнение средств производства, предметов потребления и их составных частей. Промышленным образцом является художественно-конструктивное решение изделия, определяющее его внешний вид.

Документами, удостоверяющими приоритет, авторство, исключительное право пользования объектом промышленной собственности, по законодательству является патент, свидетельство. Патент может действовать от 10 до 20 лет, а свидетельство – в течение 5 лет со дня поступления заявки в Роспатент. Патент выдается на 20 лет, если обеспечиваются следующие условия патентоспособности: новизна, изобретательский уровень и промышленная применимость; на 10 лет – при условии новизны, оригинальности и промышленной применимости. Срок действия данного патента может быть продлен, но не более чем на 5 лет. Свидетельство выдается при условии новизны и промышленной применимости. Срок действия свидетельства может быть продлен до 3 лет. Патентообладателю принадлежит исключительное право на использование охраняемых патентом изобретения, полезных моделей, промышленного образца по своему усмотрению, если такое использование не нарушает прав других патентообладателей. Если же патентообладатель не может использовать объект промышленной собственности, не нарушая при этом прав другого патентообладателя, он имеет право требовать от последнего заключения

лицензионного договора. Патентообладатель может уступить полученный патент другому лицу по договору, который должен быть зарегистрирован в Роспатенте.

Лицензионным договором является соглашение, по которому патентообладатель обязуется предоставить право на использование охраняемого объекта промышленной собственности другому лицу, обязанному вносить патентообладателю платежи и осуществлять иные действия согласно данному договору. В соответствии с законодательством в Российской Федерации действуют следующие виды лицензионных договоров: исключительная лицензия, неисключительная лицензия и открытая лицензия, регламентирующие соответственно права патентообладателя (лицензиара) и лицензиата.

Объекты промышленной собственности должны быть зарегистрированы Роспатентом: изобретения – в Государственном реестре изобретений РФ, полезная модель – в Государственном реестре полезных моделей РФ, промышленный образец – в Государственном реестре промышленных образцов РФ.

Не рассматривая сущность всех видов нематериальных активов, которые могут быть в собственности предприятия, необходимо дать характеристику понятия ноу-хау.

Под ноу-хау понимаются не являющиеся общеизвестными и практически применимые в производстве и хозяйственной деятельности различного рода технические, коммерческие, производственно-экономические знания и опыт, включая методы, способы и навыки, необходимые для проведения проектирования, расчетов, строительства и изготовления каких-либо объектов и изделий, научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, разработки и использование технологических процессов, методы и способы лечения, знания и опыт административного, организационного, управленческого, экономического, финансового или иного порядка.

Как объекты ноу-хау могут рассматриваться также материалы заявок на выдачу патентов Российской Федерации на изобретения, по которым еще не сделаны выкладки и нет публикаций.

Нематериальные активы, как отмечалось выше, подлежат отражению в учете в сумме затрат на приобретение, включая расходы по их доведению до состояния, в котором они пригодны к использованию в запланированных целях, по нормам, определяемым

на предприятии, исходя из установленного срока их использования. Если же по отдельным видам нематериальных активов нельзя определить срок полезного использования, то нормы износа устанавливаются в расчете на 20 лет, но не более срока деятельности предприятия.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 2 единицы комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

Пример решения.

Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона.

Формула Вилсона (Wilson) имеет вид:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{W}},$$

где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 1600}{0,15 \cdot 480}} = 94,28(\text{шт}).$$

Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

Задание 2

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 3

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены.

Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

Задание 4

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

Задание 5

Исходные данные те же, что и в задании 4.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Задание 6

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч.

Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня.

Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а, именно:

- а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас.

Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

Контрольные вопросы

1. Что составляет материально-техническую основу деятельности предприятия?
2. Какие виды собственности вы знаете?
3. Каким предприятиям принадлежит имущество на праве хозяйственного ведения, при этом не имеют права продавать принадлежащее им на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать под залог?
4. Какие предприятия имеют право отчуждать или распоряжаться закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника этого имущества?
5. В каких случаях возможно принудительное изъятие у собственника имущества?

5. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА. ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВА

5.1. Производственный процесс и его структура

Производственный процесс на промышленном предприятии представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов труда и естественных процессов, в результате которых исходные материалы превращаются в готовую продукцию (изделия).

Изделием называется любой предмет или набор предметов труда, подлежащих изготовлению на предприятиях (детали, сборочные единицы, комплексы и комплекты).

Технология изготовления изделия состоит из ряда операций, выполняемых в определенной последовательности.

Операцией называется часть технологического процесса, выполняемая над определенным предметом труда на одном рабочем месте одним рабочим или бригадой.

Организация производственных процессов требует комплексного подхода, начиная с классификации этих процессов и кончая их построением в пространстве и во времени.

Производственные процессы по их роли в общей структуре производства делятся на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Основным называется производственный процесс, который выполняется непосредственно для изготовления предусмотренной планом продукции предприятия. Совокупность основных производственных процессов составляет *основное производство* данного предприятия.

Основное производство предприятия обычно состоит из трех стадий: заготовительной, обработочной и сборочной.

На заготовительной стадии изготавливаются заготовки (отливки, поковки, штамповки и т. п.), которые подвергаются дальнейшей обработке. На обработочной стадии заготовки или основные материалы подвергаются обработке (механической, термической, электрохимической и т. п.) и превращаются в готовые детали, которые направляются на сборку или реализуются на сторону. Сборочная стадия производства охватывает слесарно-сборочные, испытательные, окрасочные, упаковочные и другие процессы,

в результате которых получается готовая продукция предприятия.

Основной производственный процесс, осуществляемый на промышленном предприятии, представлен на рисунке 3.

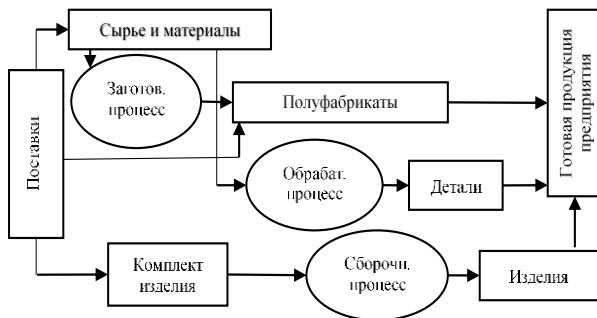


Рис. 3. Схема основного производственного процесса предприятия

Вспомогательным называется процесс, обеспечивающий осуществление основного производства, например, производство для собственных нужд инструмента и приспособлений, различных видов энергии, ремонт оборудования и сооружений и т. д. Совокупность вспомогательных процессов образует *вспомогательное производство* предприятия (например, инструментальное, ремонтное, энергетическое и т. п.).

Обслуживающие процессы питают основное и вспомогательное производство материалами, полуфабрикатами, инструментами и приспособлениями, осуществляют погрузку, разгрузку и складирование материально-энергетических ресурсов. Совокупность таких процессов образует *обслуживающее производство* (хозяйство) (например, транспортное, складское и др.).

Вспомогательные и обслуживающие процессы непосредственно не связаны с выпуском продукции, но они необходимы для обеспечения ритмичного, эффективного хода основного процесса.

Опыт работы предприятий показывает, что эффективность основных производственных процессов и предприятия в целом во многом зависит от уровня организации вспомогательных и обслуживающих процессов.

При организации производственных процессов в каждом

конкретном случае необходимо научно обоснованно учесть влияние основных факторов.

Основными факторами, определяющими организацию производственных процессов, являются: конструктивно-технологические особенности (характер) выпускаемой продукции, объем выпуска продукции (годовая производственная программа) и вид специализации производства.

5.2. Принципы организации производственных процессов

Производственный менеджмент должен обеспечить высокие результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, всемерную экономию времени, высокое качество и эффективность производства продукции. Для этого необходимо, чтобы организация производства в целом и организация производственного процесса основывались на следующих научных принципах.

Специализация производственного процесса предполагает его расчленение на составные части и закрепление за отдельными рабочими местами, производственными участками ограниченного количества деталей операций, технологических процессов.

В этих условиях появляются объективные возможности эффективного использования высокопроизводительного оборудования.

Пропорциональность – это согласованность по производительности и производственным мощностям всех производственных подразделений предприятия и отдельных рабочих мест. Повышение степени пропорциональности позволяет более полно использовать производственное оборудование, основные фонды в целом.

Непрерывность – этот принцип заключается в том, что каждая последующая операция технологического процесса данного объекта производства начинает выполняться сразу же после завершения предыдущей, т. е. отсутствуют перерывы во времени. Благодаря этому сокращается длительность цикла производства, улучшается использование оборотных фондов.

Параллельность предполагает в определенной степени одновременное выполнение технологических процессов по изготовлению деталей (сборочных узлов) одного и того же изделия

во времени. Повышение уровня параллельности приводит к сокращению длительности цикла изготовления продукции, улучшению использования оборотных фондов предприятия.

Прямоточность заключается в том, что все объекты производства в процессе изготовления в пространстве проходят по кратчайшему пути без возвратных движений. Этого можно достигнуть при предметной специализации и применении поточных форм организации производства. В результате повышается эффективность использования транспортных средств, а также производственного оборудования, снижается себестоимость продукции.

Ритмичность предполагает такую организацию производственных процессов, когда в равные отрезки времени выполняются определенные (равные) объемы работ и выпускается равное количество продукции. Наиболее высокий уровень ритмичности достигается при полном соблюдении требований отмеченных выше принципов. В результате выполнения данного принципа повышаются все основные технико-экономические показатели производства.

Автоматичность представляет собой максимально возможную и экономически целесообразную автоматизацию как частичных процессов, так и производственного процесса в целом. Главный результат автоматизации – значительное повышение производительности труда.

Достаточно полное соблюдение требований перечисленных принципов организации производственных процессов возможно при применении соответствующих форм организации производства и труда, начиная от рабочих мест, производственных участков и кончая цехами и производственными единицами.

5.3. Организация подготовки производства новой продукции

Обновление производства конкурентоспособной продукцией является важнейшим фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия на рынке. Для этого должен осуществляться постоянный анализ факторов эффективности нововведений, по результатам которого формируется техническая политика.

Техническая политика предприятия – генеральная линия, система стратегических мер, проводимая его руководством в области повышения качества продукции, ресурсосбережения,

организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и других объектов предприятия.

К этапам разработки и воплощения в жизнь технической политики предприятия относятся следующие. 1) Проведение маркетинговых исследований с целью определения уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров. 2) Разработка стратегии предприятия, техническая политика. Одним из важнейших компонентов технической политики предприятия является ресурсосбережение, стратегию которого следует формировать во взаимосвязи с решением проблемы качества.

На рисунке 4 приведена матрица «качество-ресурсоемкость» (количество ресурсов, необходимое для производства единицы продукции).

		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	Низкая	1. Товар некачественный, но дешевый	2. Товар качественный и дешевый
	Высокая	4. Товар некачественный и дорогой (неэффективный)	3. Товар качественный, но дорогой

Рис. 4. Матрица «качество-ресурсоемкость»

После нахождения сектора, в котором располагается товар по уровню качества и ресурсоемкости, можно предварительно определить направление стратегии его развития (рис. 5).

		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	Низкая	1. Повышать качество товара	2. Расширять рынок сбыта товара
	Высокая	4. Переходить на новую модель товара	3. Снижать ресурсоемкость товара

Рис. 5. Стратегии развития товара в зависимости от уровня его качества и ресурсоемкости

3) Проведение НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) по созданию конкурентоспособных товаров и техническому расширению предприятия. Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба.

Основными направлениями ускорения и повышения эффективности НИОКР являются:

- оптимизация уровня межвидовой и внутривидовой унификации продукции, технологических процессов, элементов производства;
- повышение научно-технического потенциала НИОКР;
- применение современных форм организации НИОКР;
- повышение уровня организованности управленческих и производственных процессов.

4) Организационно-технологическая подготовка производства новых товаров включает:

- технологическую подготовку производства (ТПП);
- организационную подготовку производства (ОПП).

Технологическая подготовка производства (ТПП) – это совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих технологическую готовность предприятия в плановом порядке выпускать продукцию, установленную ГОСТами и техническими условиями качества.

Организационная подготовка *производства (ОПП)* состоит из следующих этапов:

- проектирование новых производственных участков;
- заключение договоров с новыми поставщиками ресурсов;
- разработка оперативно-календарных планов запуска и выпуска продукции;
- оперативное управление производством новой продукции.

5) Производство и реализация новых товаров предприятия.

5.4. Типы производства и их технико-экономическая характеристика

Под *типом производства* понимается совокупность признаков, определяющих организационно-технологическую характеристику производственного процесса, осуществляемого как на одном рабочем месте, так и на совокупности их в масштабе участка, цеха, завода.

Тип производства является важнейшим параметром, определяющим формы и методы организации труда, производственного процесса, оперативно-календарного планирования, системы управления и т. д.

В основу классификации типов производства положены следующие факторы: характер (конструктивно-технологические особенности) и номенклатура выпускаемой продукции, объем выпуска (годовая производственная программа), степень постоянства номенклатуры. В зависимости от этих факторов меняется также вид и уровень специализации производства, начиная от рабочего места и кончая предприятием.

Исходя из указанных основных факторов на промышленных предприятиях различаются три основных типа производства: единичное, серийное и массовое.

Единичный тип производства характеризуется изготовлением широкой номенклатуры изделий, производство которых в течение длительного времени (год и более), как правило, не повторяется. При этом рабочие места не имеют определенной специализации.

Серийный тип – характеризуется производством ограниченной номенклатуры изделий с определенной конструктивно-технологической однородностью. При этом изготовление каждого из изделий повторяется с определенной периодичностью. В зависимости от степени повторяемости различают следующие разновидности серийного производства: мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное. При этом рабочие места имеют определенную специализацию, прямо пропорциональную уровню серийности.

Массовый тип производства характеризуется узкой номенклатурой изделий (одно или несколько), выпуск которых непрерывно повторяется в течение продолжительного времени (года и более). При этом рабочие места максимально специализированы (одна, две, до трех деталиеопераций).

Тип производства определяется *коэффициентом закрепления операций* за рабочим местом, производственным участком, цехом и предприятием в целом.

Коэффициент закрепления операций производственного участка можно определить по формуле:

$$k_3 = \frac{\sum_{i=1}^n ki}{w}; i = 1, 2, \dots, n,$$

где ki – число технологических операций по i -й детали; w – число рабочих мест на участке; k_3 – количество типоразмеров деталей, обрабатываемых на данном участке в течение месяца.

В зависимости от величины k_3 определяется серийность:

$k_3 > 21 - 40$ – единичное и мелкосерийное производство;

$k_3 = 11 - 20$ – среднесерийное, производство;

$k_3 = 4 - 10$ – крупносерийное производство;

$k_3 = 1 - 3$ – массовое производство.

Тип производства цеха определяется по типу производства участка, на котором выполняются наиболее важные ответственные операции или установлено наиболее ценное оборудование, например, в механических цехах – это участки по обработке валов или станин, а в штамповочных цехах – участки с наиболее мощными прессами.

Тип производства предприятия, которое специализировано на выпуске одного вида продукции, определяется типом производства ведущего цеха. На промышленном предприятии ведущим цехом является сборочный или механосборочный.

На одном и том же предприятии возможно наличие нескольких типов производства. Следовательно, если предприятие специализировано на изготовлении нескольких видов изделий, то тип его производства определяется по типу производства тех изделий, где занята основная часть рабочей силы или где сосредоточена значительная часть основных производственных фондов.

Технико-экономическая характеристика каждого типа производства дается исходя из следующих факторов: применяемого оборудования, квалификации рабочих, уровня разработки технологических процессов, взаимозаменяемости изделий, уровня экономических показателей.

В условиях единичного типа производства применяется универсальное оборудование, высокая квалификация рабочих, технологические процессы разрабатываются укрупненно. В условиях серийного типа применяется частично специализированное, гибко перенастраиваемое оборудование, технологические процессы разрабатываются более точными методами – по детально,

по маршрутным картам, изделия получают частично взаимозаменяемыми. Экономические показатели по сравнению с единичным типом высокие (производительность в 1,5-2,0 раза выше, себестоимость в 1,3-1,6 раза ниже).

Таблица 2

Особенности типов производства

Элементы производственного процесса	Единичное производство	Массовое производство
1. Количество конечной продукции, выпускаемой за год, шт.	1-2	Тысячи и более
2. Уровень технологической и функциональной специализации	Низкий	Высокий
3. Количество деталей-операции, выполняемых на одном рабочем месте за месяц	Свыше 40	1
4. Уровень межпроектной и внутривидовой унификации изделия и его элементов	Высокий	Низкий
5. Технологический процесс изготовления	Маршрутная технология	Пооперационная технология
6. Технологическое оборудование	Универсальное	Специальное
7. Режущий и мерительный инструмент	Универсальный	Специальный
8. Рабочие	Высокой квалификации	Низкой квалификации
9. Коэффициент использования металлов	0,40-0,60	0,80-0,95
10. Уровень автоматизации производства	0,30-0,50	0,90-0,99
11. Трудоемкость и себестоимость изготовления единицы продукции	Высокая	Низкая
12. Качество продукции	Удовлетворительное	Хорошее

В условиях массового типа применяется в основном специальное, частично также гибко переналаживаемое оборудование, технологические процессы разрабатываются высокоточными методами – подетально, пооперационно, изделия полностью взаимозаменяемы. Экономические показатели наиболее высокие, высокое и качество продукции.

Известно, что мелкосерийный тип производства по важнейшим экономическим показателям стоит ближе к единичному производству, а крупносерийный – к массовому типу производства.

Следовательно, на стадии проектирования нового производства или при реконструкции и техническом его перевооружении необходимо разработать такие организационно-технические мероприятия, которые позволили бы внедрить элементы форм и методов крупносерийного и массового производств (например, повышение уровня специализации, ритмичности и автоматичности производства).

В первую очередь можно внедрить группу организационно-технических мероприятий.

К организационно-техническим мероприятиям относятся унификация и стандартизация выпускаемой продукции, которые повышают серийность производства при неизменности годовых производственных программ; применение принципов групповых и поточных методов организации производства и др.

Применение прогрессивных форм организации производства позволяет при относительно низкой его серийности достигнуть результатов, свойственных более высоким типам производства.

5.5. Методы организации производственного процесса

Тип производства определяет метод его организации. Различают поточный, партионный и единичный методы организации производства.

Поточный метод организации производства – метод, основанный на ритмичной повторяемости согласованных во времени и в пространстве основных, вспомогательных и обслуживающих производственных операций, выполняемых на специализированных рабочих местах, расположенных по ходу технологического процесса. Этот метод характерен для массового и крупносерийного типов производства.

Партионный метод организации производства – метод, при котором периодически изготавливается продукция относительно ограниченной номенклатуры в количествах, определяемых партиями пуска и запуска. Партионный метод характерен для серийного типа производства.

Единичный метод организации производства – метод, при котором изготавливается широкая номенклатура продукции в единичных экземплярах, повторяющихся через определенный промежуток времени либо не повторяющихся.

Факторы, влияющие на выбор метода организации производства:

- номенклатура выпускаемой продукции;
- масштаб (годовая программа) выпускаемой продукции;
- периодичность выпуска;
- трудоемкость выпуска;
- характер технологии производства.

Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда (деталей, информации, документов и т.п.) в одном месте, гибкость процесса.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

На однопредметной прерывно-поточной (прямоточной) линии (ОППЛ) обрабатывается кронштейн. Технологический процесс состоит из четырех операций: токарной, сверлильной, фрезерной и шлифовальной. Длительность операций соответственно составляет, мин: $t_1 = 1,9$; $t_2 = 1,1$; $t_3 = 2,1$; $t_4 = 1,3$. Месячная программа – 12 600 шт. В месяце 21 рабочий день. Режим работы линии – двухсменный. Продолжительность рабочей смены – 8 ч. Период оборота линии – 0,5 смены. Брак на операциях отсутствует.

Определите такт линии, число рабочих мест и их загрузку, число рабочих-операторов. Составьте график регламентации рабочих мест и рабочих-операторов на линии (постройте стандарт-план работы ОППЛ). Рассчитайте величину межоперационных оборотных заделов и постройте график их движения. Определите величину среднего оборотного задела на линии, величину незавершенного производства и длительность производственного цикла обработки партии деталей.

Задание 2

Определить длительность производственного цикла обработки партии деталей, состоящей из 6 шт. при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном видах движения, если трудоемкость обработки по операциям составляет:

005-4 мин, 010-2 мин, 015-5 мин, 020-4 мин. Передача деталей поштучная. Построить графики для всех видов движения и сделать выводы об эффективности этих видов движения.

Контрольные вопросы

1. Что такое технология?
2. Отрадите классификацию производственных процессов?
3. Из каких стадий состоит производственный процесс?
4. Какие принципы организации вы знаете?
5. Что такое техническая политика и какие этапы ее разработки вы можете назвать?

6. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ

6.1. Роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента

Рациональная организация материально-технического снабжения и сбыта в значительной мере предопределяет на предприятии уровень использования средств производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции, увеличение прибыли и рентабельности. Этим определяется роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.

Снабжение производства необходимыми материальными ресурсами является начальным звеном производственного процесса, а сбыт готовой продукции – его завершением. Под материально-техническим снабжением предприятия понимается процесс обеспечения его всеми видами материально-технических ресурсов в требуемые сроки и в объемах, необходимых для нормального осуществления его производственно-хозяйственной деятельности. От организации снабжения, своевременности поступления материальных ресурсов в производство в необходимых ассортименте, количестве и должного качества в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и эффективность деятельности коллектива предприятия.

Основной задачей предприятия по организации и управлению материально-техническим снабжением является своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями. При этом сам процесс снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве.

В практике работы предприятий различают две формы снабжения: транзитную и складскую. При транзитной форме снабжения предприятие получает сырье и материалы непосредственно от предприятий, их добывающих, облагораживающих или производящих. Применение этой формы экономически оправдано во всех случаях, когда потребное на данный промежуток времени

количество сырья и материалов равно транзитной норме или больше ее. Складскую форму снабжения, при которой необходимые материальные ресурсы предприятие получает с баз и складов снабженческо-сбытовых организаций, экономически целесообразно использовать для материалов, потребляемых в небольших количествах.

Хозяйственные связи предприятий с поставщиками материальных ресурсов организуются как непосредственно с предприятиями–поставщиками, так и с территориальными органами снабжения. В первом случае важнейшей задачей является развитие прямых длительных связей, под которыми понимается такая форма хозяйственных отношений, когда конкретные условия поставки, ассортимент, качество, сроки, взаимная материальная ответственность и другие вопросы согласовываются непосредственно на основе прямых договоров.

Однако коммерческая деятельность предприятия не ограничивается лишь снабжением. Другой важной составной частью является сбыт готовой продукции. Любая продукция производится, в конечном счете, для потребления, поэтому она должна быть не только изготовлена, но и реализована, т. е. доведена до потребителя и оплачена последним. Этим и определяется роль и значение оперативно-сбытовой деятельности предприятий. Основная задача управления сбытом на предприятии заключается в обеспечении своевременного и наиболее полного выполнения плана по реализации продукции в соответствии с заключенными договорами. Поставка продукции потребителям должна быть своевременной, ритмичной, точно соответствовать по объему и ассортименту, отвечать действительным нуждам потребителей.

Как известно, материально-техническое снабжение и сбыт в масштабе народного хозяйства представляют собой две стороны единого процесса товарного обращения средств производства. Поэтому некоторые виды хозяйственных договоров могут быть лишь условно отнесены к снабжению или сбыту. Они могут одновременно служить для одного хозяйственного органа правовой формой материально-технического обеспечения, для другого – формой сбыта, реализации продукции.

Кроме этих форм снабжения, в настоящее время получили широкое распространение и другие формы и методы обеспечения предприятия материальными ресурсами: через товарно-сырьевые

биржи; аукционы; конкурсы; спонсорство; оптовые закупки; регулярные закупки мелкими партиями; снабжение производства по запросам; собственное производство и др.

Конкретную форму (метод) обеспечения материально-техническими ресурсами предприятие выбирает, исходя из особенностей ресурсов, продолжительности его получения, количества предложений, качества и цены, ресурса и других факторов. При определении формы обеспечения предприятия ресурсами следует изучать надежность поставщика и уровень конкурентоспособности выпускаемой им продукции.

В отношениях с поставщиками надлежит соблюдать несколько основных принципов.

1. Обращаться с поставщиками так же, как и с покупателями своей продукции.

2. Не забывать демонстрировать на деле общность взаимных интересов.

3. Знакомить поставщика со своими планами. Особенно быть в курсе его деловых операций.

4. Учитывать в деловой практике интересы поставщика.

5. Соблюдать принятые на себя обязательства.

6. Стремиться к поддержанию стабильных деловых контактов с поставщиком.

Управление материально-техническим снабжением производства

Снабжение предприятий сырьем, основными и вспомогательными материалами, другими видами материально-технических ресурсов осуществляется отделами материально-технического обеспечения, выполняющими ряд функций.

1. Планирование потребности предприятия в материально-технических ресурсах, необходимых для функционирования основных и вспомогательных производств, а также для эксплуатационного и капитального строительства.

2. Составление заявок и спецификаций на потребные материально-технические ресурсы и представление их в отделы материально-технического снабжения и плановые отделы вышестоящих органов.

3. Осуществление всей оперативной деятельности по реализации планов снабжения (заключение договоров, получение

материальных ресурсов в соответствии с выделенными фондами и по договорам с поставщиками и др.).

4. Приемка, размещение, хранение, подготовка к отпуску и отпуск материально-технических ресурсов цехам и службам предприятия.

5. Установление совместно с планово-экономическим, техническим и финансовым отделами предприятия обоснованных дифференцированных норм запасов материально-технических ресурсов и доведение этих норм до работников складов; регулирование размеров запасов и контроль за их состоянием.

6. Участие в разработке организационно-технических ресурсов, замене дефицитных сырья и материалов менее дефицитными.

7. Организация контроля за расходом материально-технических ресурсов цехами, службами по их назначению.

8. Ведение оперативного учета поступлений материально-технических ресурсов на предприятие, их отпуска цехам и службам, состояния производственных запасов.

Организационная структура отдела материально-технического снабжения зависит от типа производства, его масштабов, номенклатуры потребляемых сырья и материалов, степени кооперирования с поставщиками и форм снабжения предприятия средствами производства. На небольших предприятиях функции снабжения выполняют отдельные работники или группы в составе хозяйственного отдела предприятия. На средних и крупных предприятиях их выполняют отделы материально-технического снабжения.

В производственном объединении на головном предприятии действует централизованная служба снабжения, централизуется также складское хозяйство; в филиалах создаются группы снабжения и подкомплектовочные склады для обеспечения цехов материалами.

Организационное построение служб снабжения предприятий отличается большим разнообразием. В каждом конкретном случае оно варьируется в зависимости от размера и типа производства, объема и номенклатуры потребляемых материалов и изделий, уровня специализации и кооперирования, наличия транспортных путей и сети снабженческо-сбытовых баз в данном районе, территориального размещения предприятий и ряда других факторов.

На большинстве предприятий служба снабжения предприятия

представлена отделом (управлением) материально-технического снабжения. В его состав, как правило, входят: планово-экономическая группа (бюро); материальные группы, специализированные по видам материалов; диспетчерская группа (бюро); материальные склады (рис. 6).



Рис. 6. Примерная структура службы снабжения на предприятии

Управление материально-техническим снабжением на предприятии возложено на заместителя директора. В его подчинении находится отдел материально-технического снабжения, который обеспечивает согласованность действий всех отделов, служащих и должностных лиц организации по решению следующих задач снабжения:

- 1) анализ и определение потребности, расчет количества заказываемых ресурсов;
- 2) определение методов и форм снабжения;
- 3) выбор поставщиков материальных ресурсов;
- 4) согласование цен на ресурсы и заключение договоров с поставщиком;
- 5) организация контроля качества, количества и сроков поставок ресурсов;
- 6) организация размещения ресурсов на складах предприятия.

Анализ, определение потребности и расчеты количества заказываемых ресурсов

В процессе планирования материально-технического снабжения необходимо определить:

1) какие виды материальных ресурсов необходимы для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2) количество материальных ресурсов, которое потребуется для выполнения производственной программы;

3) затраты на материально-техническое снабжение;

4) возможности организации производства некоторых материальных ресурсов (полуфабрикатов, деталей, комплектующих изделий и др.) на своем предприятии.

5) выбор методов и форм снабжения.

Снабжение зависит от сложности выпускаемой продукции, состава комплектующих изделий и материалов. Все перечисленные факторы имеют свои особенности, преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить затраты.

Наиболее часто используемые методы и формы снабжения

Закупка товара (материальных ресурсов) одной партией. Предполагает поставку товаров одной партией за один раз (оптовые закупки на товарно-сырьевых биржах, конкурсах, аукционах, у поставщиков и др.). Преимущества: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

Регулярные закупки мелкими партиями. В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода. Основные преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений и затрат на содержание излишних запасов. Недостатки: вероятность заказа избыточного количества товара; необходимость оплаты всего количества товара.

Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям. Используется для закупки дешевых и быстро

используемых товаров. Преимущества: ускорение оборачиваемости капитала; снижение затрат на складирование и хранение; своевременность поставок.

Получение товара по мере необходимости. Этот метод похож на регулярную поставку товара, но характеризуется следующими особенностями:

- количество товара строго не устанавливается, а определяется приблизительно;
- поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем;
- оплачивается только поставленное количество товара;
- по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые предположительно должны быть поставлены.

Преимущества: отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товаров; ускорение оборота капитала, минимум работы по оформлению документов.

Выбор поставщика

Процедура получения и оценка предложений от потенциальных поставщиков может быть организована по-разному.

Конкурентные торги (тендеры) – проводятся в случае, если предполагается закупить сырье, материалы, комплектующие на большую денежную сумму по соображениям формирования долгосрочных связей между поставщиком и потребителем. Конкурентные торги выгодны как поставщику, так и потребителю.

Письменные переговоры между поставщиком и потребителем; могут быть организованы двумя способами:

- 1) инициатива вступления в переговоры исходит от поставщика товара;
- 2) инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя.

Независимо от выбираемого способа оценка предложений, поступивших к потенциальному потребителю, может вестись различными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурентных торгов или более свободная процедура. Чаще всего основными критериями выбора поставщика являются: стоимость потребления товара или услуг; качество обслуживания.

Стоимость потребления включает в себя цену товара или услуг и не имеющую точного и прямого денежного выражения прочную стоимость (изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности предприятия, перспективы роста и развития производства).

Качество обслуживания включает качество товара или услуг и надежность обслуживания. Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему заказанными ресурсами в течение заданного промежутка времени. Надежность можно оценить через вероятность в удовлетворении заявки потребителя.

Кроме основных критериев выбора поставщика существуют и прочие критерии, количество которых превышает 60. К ним относятся: удаленность поставщика от потребителя; сроки выполнения текущих и экстренных заказов; наличие у поставщика резервных мощностей; система управления качеством продукции у поставщика; психологический климат в трудовом коллективе поставщика; риск забастовок у поставщика; способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования; кредитоспособность и финансовое положение поставщика и т. д.

Заключение договора с поставщиками

Осуществляется на основе стандартного бланка «Заказ на поставку», который должен включать: название документа; порядковый номер; название и адрес покупателя; ответственность и санкции за невыполнение заказа; дату, наименование и адрес поставщика; сроки поставки и количество поставляемых товаров; описание товаров; адрес поставки; цены товаров; банковские реквизиты.

6.2. Организация транспортного обслуживания производства

Состав и задачи транспортного хозяйства предприятия

Деятельность современного промышленного предприятия требует повседневного перемещения большого объема различных грузов. Перевозку сырья, материалов, полуфабрикатов как внутри предприятия, так и за его пределами, отправку готовой продукции ведут транспортные хозяйства предприятий, основными задачами которых являются:

- наиболее быстрое передвижение предметов труда, топлива и готовой продукции в соответствии с требованиями производственного процесса;
- эффективное использование транспортных средств и труда рабочих;
- механизация и автоматизация транспортных и погрузочно-разгрузочных операций;
- снижение себестоимости транспортных операций;
- обеспечение строгой согласованности технологических и транспортных операций;
- постоянное поддержание транспортных средств в работоспособном состоянии.

Уровень функционирования транспортного хозяйства оказывает влияние на важнейшие показатели деятельности предприятия. Около 30-40% всех вспомогательных рабочих занято на погрузочно-разгрузочных и транспортных операциях. Затраты на них составляет 5-8% себестоимости, а в строительстве транспортные расходы могут составить и более 50% себестоимости выпускаемой продукции. Рациональная их организация способствует ритмичности, сокращению длительности цикла, росту производительности труда и снижению себестоимости продукции.

Промышленные предприятия используют различные транспортные средства. Их состав зависит от масштабов и типа производства, выпускаемой продукции, технологии и расположения цехов. В этой связи в составе транспортного хозяйства крупного промышленного предприятия могут быть цеха (участки): железнодорожный, речной, автотранспортный, авиационный, погрузочно-разгрузочный. Кроме этого, производственные подразделения предприятия часто имеют в своем составе внутрипроизводственный транспорт.

По виду и назначению транспорт подразделяется на железнодорожный, речной, автомобильный, авиационный, механический, трубопроводный, пневматический и др.

По характеру действия транспорт подразделяется на устройства периодического и непрерывного действия. По видам выполняемых работ различают: межцеховой транспорт, который выполняет операции по перевозке грузов в пределах территории предприятия между цехами и складскими помещениями; внутрицеховой транспорт, обеспечивающий перемещение предметов труда

между рабочими местами и агрегатами по ходу технологического процесса.

Кроме того, к внутренним транспортным средствам относятся средства, которые служат для перемещения в горизонтальном и вертикальном направлениях. Их можно разделить на две основные группы: стационарные транспортные устройства; мобильные или подвижные транспортные средства.

К стационарным относятся транспортные устройства, с помощью которых сырье, материалы, изделия производства перемещаются по горизонтальному, вертикальному или наклонному направлениям (конвейеры, трубопроводы, транспортеры различных видов). Стационарные устройства потребляют малое количество энергии, отличаются небольшими затратами на обслуживание и обладают большей надежностью и безопасностью.

К передвижным относятся транспортные средства, которые выполняют либо вертикальную транспортировку (подъемники), либо горизонтальное перемещение (тележки, электрокары, автомобили, автопогрузчики и др.). Все большее значение приобретают в настоящее время транспортные средства без водителя (безлюдные) и с дистанционным управлением.

Безлюдные транспортные системы хорошо подходят для рационализации логистических функций и могут использоваться как на частично механизированных, так и на полностью автоматизированных предприятиях. Совершенствование технологии перевозки и ее связь с центральной компьютерной системой обеспечивают их экономичность, большую гибкость и высокую степень использования подъемно-транспортных устройств. Безлюдные транспортные системы могут выполняться в виде тележек с собственным приводом и использоваться для внутрипроизводственного перемещения (запрограммированного или дистанционно управляемого) грузов всех видов.

Организация транспортного обслуживания предприятия

Под организацией транспортного обслуживания предприятия понимается система мероприятий, обеспечивающих эффективную и рациональную организацию транспорта, грузопотоков и труда транспортных рабочих и направленных на выявление и использование резервов в работе транспортного хозяйства и улучшение его качественных показателей. Для того чтобы обоснованно выбрать рациональный вид транспортных средств, который наиболее

полно отвечает требованиям конкретного производства, необходимо, прежде всего, изучить грузооборот предприятия в целом, его отдельные грузовые потоки, а также ознакомиться с характером грузов и маршрутами их транспортирования.

Грузооборот (общий) представляет суммарное количество грузов, перемещаемых на предприятии за определенный период времени (сутки, месяц, квартал, год). Он подразделяется на внутренний и внешний.

Внутренний грузооборот включает перемещение грузов внутри территории предприятия.

Внешний грузооборот включает доставку материальных ценностей на предприятие и вывоз готовой продукции.

Расчет грузооборота оформляется в виде шахматной ведомости, в которой указываются как отправители, так и получатели грузов. Она составляется по цехам и предприятию в целом.

Грузовой поток – это количество грузов, перемещаемых за определенный период времени между отдельными погрузочно-разгрузочными пунктами. Грузопотоки рассчитываются, как правило, по ходу технологического процесса. В основу их расчета принимают планы производственных цехов по выработке продукции за смену. Грузопотоки являются базой для выбора наиболее целесообразного транспортного средства и разработки комплексной технологии перемещения грузов на предприятии, которая должна учитывать неравномерность грузопотоков на основе маршрутизации перевозок сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции. Грузопотоки рекомендуется оформлять на генплане предприятия в масштабе. Линии, характеризующие потоки различных грузов, наносятся разными цветами (знаками, штриховкой). На схеме грузопотоков указываются также расстояния между грузопунктами, для чего предварительно составляется соответствующая таблица. Анализ существующих грузопотоков может установить необходимость их корректировки, возможность (а в отдельных случаях и необходимость) перепланировки участков для сокращения грузопотоков, устранения лишних перевалок, использование непрерывных средств транспорта. Необходимо обратить внимание на расположение таких участков, как упаковочные, расфасовочные, складские.

По данным грузооборота и грузопотоков исчисляются потребность транспортных средств по видам, численность

транспортных рабочих, их производительность труда и фонд заработной платы, объем и себестоимость погрузочно-разгрузочных работ. Потребности в транспортных средствах для межцеховых перевозок необходимо определять по каждому грузопотоку (исходя из объема перевозок и производительности транспортных средств). Для сокращения холостых пробегов и простоев оборудования необходимо разработать маршруты движения транспорта.

Существуют две системы внутризаводских маршрутов: кольцевая и маятниковая.

Маятниковый вид перевозок применяется для транспортирования грузов между двумя постоянными пунктами обслуживания. Он может быть односторонним, когда транспорт движется в одну сторону с грузом, а обратно порожняком; двухсторонним – при движении транспорта в оба конца нагруженным; лучевым – при движении транспорта с грузом из одного пункта веерообразно в несколько пунктов; обратным – из ряда пунктов в один. Двухсторонняя маятниковая система на предприятиях применяется редко.

Кольцевая система используется для обслуживания ряда пунктов, связанных последовательной передачей грузов от одного к другому. Наиболее экономичными являются двухсторонняя маятниковая и кольцевая системы обслуживания.

При разработке маршрутов необходимо иметь в виду, что, независимо от объема работ, единовременная транспортировка двух или нескольких видов грузов или одного груза для разных потребителей приводит к значительной экономии времени по сравнению с последовательным получением каждого вида груза и вывоза его заказчиком (односторонний маятниковый маршрут). Кроме того, при больших объемах транспортных работ и значительной территории предприятия маршруты движения рекомендуется разделить на территориальные зоны.

Транспортным хозяйством на крупных и средних предприятиях управляет транспортный отдел. Он планирует объем перевозок и погрузочно-разгрузочных работ, руководит эксплуатацией подвижного состава, организует его ремонт и путей сообщения, учитывает объем сделанного, анализирует результаты производственно-хозяйственной деятельности. В его подчиненности имеются специализированные транспортные средства, цехи (железнодорожный, автотранспортный, ремонтный и др.).

Основными направлениями повышения эффективности транспортного хозяйства являются:

- механизация и автоматизация погрузочно-разгрузочных и транспортных операций;
- внедрение современного подъемно-транспортного оборудования, единых систем с автоматическим адресованием грузов, автоматических складов, сортирующих и выдающих грузы по специальной программе;
- широкое применение специальной тары и контейнеров;
- совершенствование планирования и управления внутризаводским транспортом на основе математических методов и электронно-вычислительной техники;
- организация централизованной доставки грузов внутри предприятия;
- совершенствование организации работы внутризаводского транспорта.

Принципы и формы централизованной доставки грузов внутри предприятия. Основной целью выполнения работ по централизованной доставке грузов является снижение транспортно-складских затрат путем рационального использования транспортной и подъемно-транспортной техники, сокращения численности рабочих, занятых переработкой грузов, освобождения работников цеха от обязанностей, связанных с доставкой грузов в производство и вывозом готовой продукции.

Централизованное обеспечение подачи сырья, материалов и вывоз готовой продукции устраняют нерациональные перевалки грузов, сокращают простои оборудования и людей, холостые пробеги транспорта, улучшают технологическую связь в производстве. При осуществлении работ по внедрению централизованной доставки необходимо руководствоваться следующими *принципами и формами*.

1. Сокращение количества операций перемещения (перевалок). Сюда входит ликвидация лишних пунктов складирования, временных промежуточных точек погрузки-разгрузки, совмещение транспортных операций с операциями основного производства. Устранение операций, не вызываемых производственной необходимостью, является не менее важной задачей, чем механизация работ по перемещению грузов.

2. Сокращение цикла транспортных операций, который включает время: подготовки машин к выходу из гаража, движения машин к месту погрузки, ожидания погрузки и оформления документации, погрузки, транспортировки груза, ожидания и оформления документации, выгрузки. Время на цикл транспортных операций должно соответствовать установленным нормативам.

3. Совершенствование технологических процессов переработки грузов. Эти процессы должны быть составной частью технологического процесса основного производства. Основными направлениями совершенствования технологии переработки грузов являются:

- установление наиболее рациональных и экономичных способов переработки грузов с учетом их специфики и наличия транспортных средств;
- обеспечение единства методов и средств погрузки, разгрузки и транспортировки различных грузов, связанных общностью транспортно-технологических признаков;
- разработка транспортно-технологических карт основных грузов.

4. Приведение в соответствие уровня организации и оснащения операций по перемещению грузов с уровнем организации основного производства.

5. Комбинированное применение различных транспортных и погрузочно-разгрузочных средств и переход к созданию **транспортной системы**, которая позволит связать отдельные транспортные машины в единую систему, обеспечивающую рациональное транспортирование грузов.

6. Максимальное укрупнение транспортных партий и широкое применение пакетных перевозок и контейнеров.

7. Рациональное обслуживание операций по перемещению грузов, включающее:

- технико-экономическое и оперативное планирование;
- ремонт транспортного и подъемно-транспортного оборудования, тары, контейнеров;
- снабжение необходимыми вспомогательными материалами.

Параллельно с разработкой мероприятий по централизованной доставке грузов необходимо усовершенствовать технологию их приемки. Для этого в цехах необходимо периодически

анализировать процесс приемки грузов и его хранения в цеховых складах и на рабочих местах с целью сокращения количества перевалок, механизации доставки грузов к местам хранения и непосредственно к рабочим местам, взаимоувязки процесса доставки и отгрузки готовой продукции с технологическими процессами основного производства. В некоторых случаях целесообразно несложные операции подготовки сырья производить на центральном или прицеховых складах.

Разработка транспортно-технологических карт. На основные, наиболее трудоемкие в перемещении грузы или группы грузов разрабатываются транспортно-технологические карты, способствующие сокращению затрат на операции по перемещению грузов: уменьшению трудоемкости транспортных и подъемно-транспортных работ, сокращению объема тяжелых ручных работ, повышению коэффициента загрузки оборудования.

Основным принципом построения транспортно-технологических карт является комплексная механизация процессов перемещения грузов от прибытия сырья на предприятие до вывоза готовой продукции. Исходные данные для разработки транспортно-технологических карт включают: вид и количество груза; вес, габариты и упаковку транспортной пачки; периодичность доставки; место погрузки и выгрузки; маршрут движения.

Технологический процесс транспортировки требует рационального решения следующих вопросов: выбор соответствующей площадки для погрузки, выгрузки и хранения грузов; выбор оборудования и оснастки для перемещения грузов, в том числе средств непрерывного транспорта (конвейеры, транспортеры, канатные дороги, пневмотранспорт и др.); выбор оптимальной транспортной партии; выбор маршрута и трассы перемещения груза, разработка нормативов и определение трудозатрат на перемещение грузов; технико-экономическое обоснование выбранной технологии.

При определении способов перемещения грузов и выборе транспортных и подъемно-транспортных средств необходимо учесть следующие факторы:

- состояние и перспективы развития производства;
- объем и характер производства;
- грузооборот;
- транспортно-технологические потоки и расстояние

перемещения;

- объемы транспортных партий и транспортной пачки;
- транспортные свойства грузов;
- периодичность подачи грузов;
- технологическое назначение транспортной операции.

6.3. Организация складского хозяйства предприятия

Складское хозяйство представляет собой важный объект производственного менеджмента. Основными задачами складского хозяйства являются:

- своевременное обеспечение производства сырьем, материалами, оборудованием, запасными частями, комплектующими изделиями;
- обеспечение сохранности материальных ценностей на складах;
- снижение затрат, связанных с осуществлением складских операций и содержанием складов;
- повышение производительности труда и улучшение условий труда рабочих, обслуживающих склады.

В процессе выполнения этих задач складское хозяйство осуществляет следующие функции:

- аккумуляцию материальных ресурсов в требуемых объемах и номенклатуре, достаточных для устойчивой ритмичности процесса производства;
- надлежащее хранение и учет предметов труда и готовой продукции;
- планомерное, бесперебойное и комплектное снабжение цехов и участков материальными ресурсами;
- подготовка материалов к их непосредственному потреблению;
- отгрузка готовой продукции потребителям;
- различные виды выравнивания хранимых запасов готовой продукции.

Выравнивание объемов требуется там, где местоположение производства не соответствует нахождению потребителя продукции. Это вызывает необходимость привлечения транспортных средств. Путь к потребителю может пролегать непосредственно или через промежуточный склад. Выравнивание ассортимента

необходимо для предприятий, производящих широкий ассортимент, потребность в котором возникает в разные периоды времени или который изготавливается как собственными, так и сторонними предприятиями. Так как потребители часто заказывают не только товары из спектра производственной программы, удовлетворение спроса достигается с помощью склада, где хранится общий ассортимент продукции.

Складское хозяйство крупного промышленного предприятия представляет сложную систему, состоящую из сети складов со специальными устройствами и оборудованием для перемещения, штабелирования и хранения материалов, а также с весовым и измерительным оборудованием, вычислительной техникой, противопожарными средствами.

Склады являются одним из важнейших элементов системы складского хозяйства. Это здания, сооружения и разнообразные устройства предназначенные для приемки, размещения и хранения поступивших на них товаров, подготовки их к потреблению и отпуску потребителю. Объективная необходимость в специально обустроенных местах для содержания запасов существует на всех стадиях движения материального потока, начиная от первичного источника – сырья и заканчивая потребителем. Этим объясняется наличие большого количества разнообразных видов складов, которые на промышленных предприятиях имеют различное назначение, в частности:

- склады покупных комплектующих;
- склады материалов (сырья) вспомогательного и производственного назначения);
- склады полуфабрикатов;
- промежуточные производственные склады;
- склады готовой продукции.

В системе распределения и сбыта продукции различают централизованные и децентрализованные склады. Первые – это большей частью заводские склады или так называемые центральные склады. Децентрализованные склады ориентированы, с точки зрения их объемов, на требования клиентов и количество хранимых товаров.

Склады классифицируются и по другим признакам. В широком диапазоне варьируются размеры: от небольших помещений, общей площадью в несколько сотен квадратных метров,

до складов-гигантов, занимающих площади в сотни тысяч квадратных метров. Различаются склады и по высоте укладки грузов. В одних случаях груз хранится не выше человеческого роста, в других необходимы специальные устройства, способные поднять и уложить груз в ячейку на высоте 24 м и более.

Склады могут иметь разные конструкции: размещаться в отдельных помещениях (закрытые); иметь только крышу и одну, две или три стены (полузакрытые). Некоторые грузы вообще хранятся вне помещений на специально оборудованных площадках, в так называемых открытых складах может создаваться и поддерживаться специальный режим, например, температура, влажность. Склад может предназначаться для хранения товаров, отходов предприятия (склад индивидуального пользования), а может на условиях лизинга сдаваться в аренду физическим или юридическим лицам (склад коллективного пользования).

Различаются склады и по степени механизации складских операций: немеханизированные, механизированные, комплексно-механизированные, автоматизированные и автоматические.

Существенным признаком склада является возможность доставки и вывоза груза с помощью железнодорожного или водного транспорта. В соответствии с этим признаком различают пристанционные или портовые склады (расположенные на территории железнодорожной станции или порта), рельсовые (имеющие подведенную железнодорожную ветку для подачи и уборки вагонов).

Организация и планирование складского хозяйства

Складские операции можно условно свести к двум группам – собственно складские или система складирования (выгрузка, приемка поступающих грузов, размещение и хранение продукции, отпуск ее потребителям и т. п.); вспомогательные производственного характера (распаковка, сортировка, комплектование, сборка материалов и изделий, упаковка готовой продукции и т. д.). Объем этих операций определяется параметрами складской системы.

Работа складского хозяйства планируется. Цель планирования – обеспечить деятельность складского хозяйства в тесной взаимосвязи с работой всего предприятия.

6.4. Организация ремонтного хозяйства

Технологическое оборудование подвергается физическому и моральному износу и требует постоянного технического обслуживания. Работоспособность оборудования восстанавливается путем его ремонта. Организация ремонта и управление им составляет основное содержание производственного менеджмента в производственной инфраструктуре предприятия.

Ремонтное хозяйство предприятия представляет собой совокупность отделов и производственных подразделений, занятых анализом технического состояния технологического оборудования, надзором за его состоянием, техническим обслуживанием, ремонтом, разработкой мероприятий по замене изношенного оборудования на более новое и прогрессивное, обладающее высокими эксплуатационными показателями. Выполнение этих работ должно быть организовано с минимальными простоями оборудования, в кратчайшие сроки и своевременно, качественно и с минимальными затратами. Эффективность работы ремонтного хозяйства во многом предопределяет себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и производительность труда на предприятии, так как удельный вес затрат на содержание и ремонт оборудования в себестоимости продукции достигает 6-14%.

Главной причиной значительных затрат на ремонт и техническое обслуживание технологического оборудования является его низкое качество, вследствие чего затраты в сфере эксплуатации продукции машиностроения за нормативный срок использования в 5-25 раз больше ее цены. По сравнению с лучшими зарубежными видами аналогичного класса отечественное технологическое оборудование и транспортные средства требуют в 3-5 раз больше средств на техническое обслуживание, эксплуатацию и ремонт.

Удельный объем неисправной техники в разных отраслях материального производства составляет 3-15%, в ремонте постоянно находится до 10% технического оборудования, ремонтом занято более трети станочного парка.

В свою очередь, низкое качество отечественной продукции машиностроения объясняется низким качеством маркетинговых исследований и НИОКР. И как итог – удельный вес отечественной продукции машиностроения, конкурентоспособной на внешнем рынке, составляет не более 10%. Отсюда следует, что

эффективность ремонтного хозяйства зависит как от качества технологического оборудования, закладываемого на стадиях стратегического маркетинга и НИОКР, реализуемого на стадии производства, так и от уровня организации работы ремонтного хозяйства в сфере потребления оборудования.

Основными задачами ремонтного производства предприятия являются:

- поддержание технологического оборудования в постоянной эксплуатационной готовности и его обновление;
- увеличение срока эксплуатации оборудования без ремонта;
- совершенствование организации и повышение качества ремонтного оборудования;
- снижение затрат на ремонт и техническое обслуживание технологического оборудования.

Эти задачи решаются путем:

- разработки рациональной системы производственного менеджмента по техническому обслуживанию оборудования в целях предупреждения прогрессирующего износа и аварий;
- своевременности качественного планово-предупредительного ремонта оборудования;
- модернизации устаревшего оборудования;
- повышения организационно-технического уровня ремонтного производства.

Организация ремонтного хозяйства крупного предприятия включает выполнение комплекса работ:

1) анализ производственной и организационной структуры предприятия с точки зрения обеспечения пропорциональности, прямоточности, непрерывности, параллельности и автоматичности производственных процессов;

2) анализ уровня специализации, комбинирования с целью оптимизации этих параметров;

3) анализ технологического оборудования по следующим показателям (факторам): необходимость данного оборудования; удельный вес не установленного оборудования; удельный вес оборудования, находящегося в ремонте; средний возраст технологического оборудования (по группам); удельный вес физически изношенного оборудования; коэффициент сменности работы технологического оборудования; коэффициент использования оборудования по производительности (по группам); коэффициент

использования оборудования во времени (по группам); анализ фондоотдачи; анализ структуры активной части основных производственных фондов; анализ уровня механизации производства;

4) разработка предложений по совершенствованию форм организации производства, производственной и организационной структуры предприятия;

5) разработка предложений по улучшению использования оборудования (по видам);

6) разработка норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения и капитального строительства;

7) разработка норм потребности в запасных частях для технологического оборудования;

8) разработка норм потребности в различных видах материалов и энергии для технологического оборудования и других элементов основных производственных фондов (ОПФ);

9) расчет потребности в производственных площадях для ремонтного хозяйства;

10) расчет потребности в трудовых ресурсах для ремонтного хозяйства и его фонда заработной платы;

11) расчет показателей планово-предупредительного ремонта (ППР) оборудования (по видам): анализ соблюдения графика ППР на предприятии; структура межремонтного цикла по видам оборудования; продолжительность межремонтного периода; трудоемкость ремонта оборудования (по видам ремонта и видам оборудования); потребность в ресурсах для различных видов ремонта; годовой объем ремонтных работ; параметры организации ППР оборудования предприятия во времени и пространстве;

12) организация ремонтных работ;

13) организация межремонтного обслуживания;

14) организация материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства предприятия;

15) разработка, контроль и стимулирование стратегического плана повышения эффективности работы ремонтного хозяйства.

Перечисленные виды работ можно объединить в три блока:

а) экономический, объединяющий работы по учету и анализу эффективности использования ОПФ; разработке норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения, капитального строительства; разработке

норм потребности в запасных частях и материальных ресурсах для технического обслуживания, использования (эксплуатации) и ремонта ОПФ; стратегическому планированию воспроизводства ОПФ, планированию ППР оборудования; планированию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; разработке предложений по совершенствованию организационной и производственной структур ремонтного хозяйства (совместно со специалистами организационного блока);

б) технический, включающий осуществление технического надзора за состоянием оборудования и других элементов ОПФ; проверку технического обслуживания технологического оборудования; активирование, конструирование, изготовление и восстановление запасных частей; выполнение различных видов ремонта элементов ОПФ;

в) организационный, включающий организацию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; организацию входного и выходного контроля качества материалов, комплектующих изделий, запасных частей и оборудования, поступающих или выходящих из ремонтного хозяйства; разработку элементов ОПФ; внедрение прогрессивных для данных условий форм организации производства; совершенствование организационной и производственной структур ремонтного хозяйства.

Объем работ по каждому блоку определяется четырьмя основными факторами: 1) сложностью и номенклатурой выпускаемой продукции; 2) программой выпуска; 3) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования основного производства; 4) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования ремонтного хозяйства.

В условиях развития рыночных отношений наблюдается углубление и расширение специализации и интеграции. Поэтому большинство перечисленных работ может выполняться специализированными фирмами (предприятиями, организациями), которые обеспечивают высокое качество работ и приемлемые цены на их выполнение.

Ремонтное хозяйство на предприятии возглавляет главный механик, подчиняющийся главному инженеру (техническому директору). Структура ремонтного хозяйства может включать следующие подразделения: 1) экономический отдел; 2) технический отдел; 3) организационный отдел; 4) ремонтно-механический цех;

5) склад.

Основными направлениями совершенствования ремонтного хозяйства и повышения эффективности его функционирования могут быть:

- в области организации производства – развитие специализации и кооперирования;
- в области планирования воспроизводства ОПФ – применение научных подходов и методов менеджмента;
- в области проектирования и изготовления запасных частей – унификация и стандартизация элементов запасных частей, применение систем автоматизированного проектирования и сокращение продолжительности проектирования;
- в области организации работ – соблюдение принципов рациональной организации производства (пропорциональности, параллельности и др.), применение сетевых методов и ЭВМ;
- в области технического надзора, обслуживания и ремонта ОПФ – развитие предметной и функциональной специализации работ, повышение технического уровня ремонтно-механического цеха, усиление мотивации повышения качества труда и др.

Целесообразно создавать на крупных предприятиях специальные восстановительные участки и службы. Нужны специализированные заводы, которые бы восстанавливали и упрочняли изношенные детали. Их можно размещать в небольших городах и рабочих поселках, потерявших ныне свое значение и имеющих незанятое население. Транспортные расходы будут невелики, а многие детали, восстановленные современными способами, дешевле на 70-80%. Такие специализированные предприятия целесообразно объединять в производственные фирмы. Приемом изношенных деталей и выдачей восстановленных могут заняться мелкооптовые магазины, подчиненные непосредственно производственным фирмам. Таким путем можно снизить потребность в запасных частях на 20%, сэкономить сотни тысяч тонн металла в год, высвободить из ремонтных хозяйств предприятий значительное количество металлорежущего оборудования.

Анализируя проблемы организации и экономики ремонтного хозяйства в стране, не следует допускать шаблонного подхода к их решению. Для крупных предприятий, производственных объединений проблемы ремонтного хозяйства решаются одним путем, для мелких и средних – другим. Принимаемые решения

должны обеспечить повышение эффективности основного производства, обслуживать которое и призвана ремонтная служба предприятия.

Организационная структура управления ремонтным производством предприятия.

Ремонт основных фондов на крупных и средних промышленных предприятиях выполняют следующие самостоятельные службы: главного механика, главного энергетика, главного прибориста и главного архитектора. Все эти службы образуют ремонтное производство (хозяйство) предприятия. На небольших предприятиях, в зависимости от объема ремонтных работ, может создаваться единое ремонтное хозяйство (служба) или другие варианты их объединения. Основной объем ремонтных работ выполняет служба главного механика – ремонтно-механическая служба (РМС). Организационная структура РМС определяется в зависимости от объема ремонтных работ, специфики оборудования и его размещения, принятой формы организации ремонта.

В зависимости от размеров предприятий и характера производства применяются следующие организационные структуры управления ремонтными службами: децентрализованные, смешанные и централизованные. При децентрализованной структуре управления ремонтно-механической службой техническое обслуживание и все виды ремонта технологического оборудования проводятся силами ремонтных подразделений, входящих в состав производственных цехов. При смешанной структуре управления техническое обслуживание и текущий ремонт технологического оборудования осуществляются силами ремонтных подразделений основных цехов, а капитальный ремонт – ремонтно-механическим или другим специализированным ремонтным цехом. При централизованной структуре управления все виды ремонта и технического обслуживания технологического оборудования выполняются специализированными подразделениями, входящими в состав централизованного ремонтного производства. Централизация ремонта улучшает качество обслуживания, повышает производительность труда ремонтников, снижает себестоимость работ.

Для ремонта сложной техники все шире применяется фирменное обслуживание, которое берут на себя специализированные подразделения предприятия-изготовителя. Они осуществляют контроль за условиями эксплуатации и режимом работы

оборудования, проводят все виды ремонта. Фирменное обслуживание улучшает качество ремонта, обеспечивает повышение надежности и безотказности работы; сокращает простой оборудования в ремонте; упрощает планирование, производство и распределение запасных частей, сокращает их складские запасы. Административное управление централизованной ремонтно-механической службой осуществляет главный механик через своего заместителя и начальника ремонтного производства. Функциональное управление возлагается на отдел главного механика, в состав которого входят: планово-экономическое бюро, бюро труда и заработной платы, конструкторско-технологическое бюро, производственно-диспетчерское бюро, группа планово-предупредительного ремонта. Такая организационная структура управления обеспечивает сосредоточение всей информации о состоянии ремонта оборудования, своевременную обработку и ее предоставление руководителям, принимающим управленческие решения.

Перспективным направлением совершенствования технического обслуживания средств труда, которое осуществляется на крупных предприятиях службами главного механика, главного энергетика, главного прибориста, является создание комплексного производства технического обеспечения и ремонта средств труда. Это производство должно выполнять все виды ремонта оборудования цехов, установок, коммуникаций, КИПиА, зданий и сооружений предприятия и осуществлять надзор за их эксплуатацией, а также обеспечивать предприятия всеми видами энергии, водой, связью.

Система технического обслуживания и ремонта оборудования

Выполнение ремонтных работ в заранее известные сроки способствует предупреждению прогрессирующего изнашивания деталей оборудования в эксплуатации и сокращению потерь в производстве из-за его неисправности и ремонта. Эти сроки указаны в инструктивных материалах по техническому обслуживанию и ремонту оборудования в отраслях промышленности. Они включают в себя комплекс взаимосвязанных положений и норм, определяющих организацию и порядок проведения работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования для заданных условий эксплуатации с целью обеспечения показателей качества, предусмотренных в нормативной документации соответствующего

производства той или иной отрасли.

Сущность системы планово-предупредительного ремонта (система ППР) заключается в том, что после работы оборудования в течение определенного числа часов, вне зависимости от нагрузки и фактического состояния, его останавливают для проведения запланированного ремонта. Система ППР призвана обеспечить:

- поддержание оборудования в работоспособном состоянии и предотвращение неожиданного выхода его из эксплуатации;
- возможность выполнения ремонтных работ по плану, согласованному с планом производства;
- своевременную подготовку необходимых для ремонта запасных частей и материалов;
- правильную организацию технического обслуживания и ремонта оборудования;
- увеличение коэффициента технического использования оборудования за счет повышения качества ремонта и уменьшения простоя в ремонте.

Система ППР предупреждает возможность случайного выхода оборудования из строя, позволяет ремонтировать его в кратчайшие сроки, создает предпосылки для наиболее эффективного использования оборудования, сокращает стоимость ремонта, улучшает его качество.

Система ППР состоит из межремонтного технического обслуживания и ремонтных работ.

Межремонтное обслуживание включает текущий уход за оборудованием, контроль за соблюдением правил эксплуатации, промывку отдельных узлов и агрегатов, смазку и смену масел, осмотры и проверку на точность. Оно предупреждает преждевременный выход оборудования из строя. Текущий уход за оборудованием ведут рабочие во время перерывов в работе агрегатов. Он заключается в чистке станков, смазке, поддержании чистоты. Контролируют эти операции бригадиры и мастер, служба главного механика. Все операции выполняются по заранее составленным графикам.

Ремонтные работы включают проведение текущего (малого), среднего и капитального ремонта. Ремонтные работы проводятся по всем видам основных фондов.

Текущим называется минимальный по объему ремонт, при котором заменой или восстановлением быстро изнашиваемых деталей и регулированием механизмов достигается нормальная работа оборудования до очередного планового ремонта.

Средний ремонт сложнее. Здесь нужно частично разобрать оборудование, заменить и восстановить изношенные детали. Выполняется он без снятия оборудования с фундамента.

Капитальный ремонт – наибольший по объему и сложности, требует полной разборки и ремонта всех базовых деталей, замены изношенных деталей и узлов, восстановления части деталей, проверки их на точность. При необходимости модернизации оборудования ее совмещают с очередным капитальным ремонтом.

Затраты на все виды ремонта финансируются за счет ремонтного фонда, который образуется на предприятии по нормативу за счет себестоимости продукции. По экономической природе и источникам финансирования средний ремонт не отличается от капитального. Поэтому по некоторым видам оборудования (например, электродвигатели) и в ряде отраслей (химической, нефтехимической, резинотехнической и других) ремонтные работы включают только текущий и капитальный ремонт.

В основе составления плана ППР лежат нормативы и структура ремонтного цикла, предусмотренные единой системой ППР. В ней определены структура и продолжительность ремонтных циклов, межремонтных и межосмотровых периодов, категории сложности ремонта и нормы трудоемкости работ, расхода материалов.

Ремонтные работы ведутся в строгой последовательности. Объем и порядок их очередности зависят от длительности службы отдельных деталей и узлов.

Ремонтный цикл – это время работы оборудования от начала ввода его в эксплуатацию до первого капитального ремонта или между двумя капитальными ремонтами. Количество и последовательность входящих в него ремонтов и осмотров составляют структуру ремонтного цикла. Межремонтным периодом называется время работы оборудования между двумя плановыми ремонтами.

Планирование ремонта оборудования осуществляется в такой последовательности. Определяется общий объем ремонтных работ, составляются календарные графики его хода, рассчитываются

трудоемкость, численность, производительность труда и фонд заработной платы работников, количество и стоимость необходимого оборудования, запчастей и материалов.

Годовой объем ремонтных работ по предприятию может быть рассчитан по видам ремонта в условных единицах и нормативной трудоемкости. Объем ремонтных работ определяется и по планово-расчетным ценам, исходя из цены на ремонтную единицу.

Планирование ремонтных работ во времени ведется путем составления плана-графика по каждому цеху. Занимается этим отдел главного механика. Графики согласуются с начальниками цехов и утверждаются главным инженером. По каждому оборудованию план-график ремонта разрабатывается на основе вида и времени последнего ремонта, структуры ремонтного цикла, длительности межремонтного периода, групп ремонтной сложности и нормативов трудоемкости.

6.5. Организация инструментального хозяйства

Важным условием повышения эффективности производства на предприятии является рациональная организация инструментального хозяйства. От качества и прогрессивности инструмента, от рациональной организации обеспечения им рабочих мест и объема затрат на инструмент существенно зависят технико-экономические показатели предприятия.

Инструментальное хозяйство предприятия представляет собой совокупность отделов и цехов, занятых проектированием, приобретением, изготовлением, ремонтом и восстановлением технологической оснастки, а также ее учетом, хранением и выдачей в цехи и на рабочие места. Например, крупное машиностроительное предприятие использует широкую номенклатуру технологической оснастки: режущий и мерительный инструменты, штампы, модели станочные и слесарные приспособления, пресс-формы, универсально-сборные приспособления, вспомогательный инструмент и др.

Целью функционирования инструментального хозяйства предприятия является организация бесперебойного обеспечения цехов и рабочих мест высококачественной технологической оснасткой в нужном количестве и ассортименте при минимальных затратах на проектирование, приобретение (или изготовление),

хранение, эксплуатацию, ремонт, восстановление и утилизацию. Предприятия, например машиностроительные, используют широкую номенклатуру технологической оснастки. На среднем машино-строительном заводе число наименований оснастки достигает 40 тыс. При переходе на новую модель грузового автомобиля проектируют до 20 тыс. наименований оснастки, в себестоимости машиностроительной продукции затраты на технологическую оснастку достигают 15%. В общих затратах на технологическую подготовку производства затраты на оснастку доходят до 60%. Проектирование и изготовление технологической оснастки имеет значительную трудоемкость. Эти факты красноречиво свидетельствуют о важности совершенствования технологии инструментального обеспечения производства.

Значительная номенклатура технологической оснастки предопределяет сложность организации работ по стадиям ее жизненного цикла и функциям управления. Организация работ по инструментальному обеспечению производства включает:

- технологический контроль конструкторской документации на предмет технологичности конструкции, межвидовой и внутривидовой унификации изделий, их составных частей и конструктивных элементов (линейные размеры, радиусы, диаметры, фаски, резьбы, пазы, материалы, покрытия и т. д.);
- упрощение кинематической схемы изделий;
- развитие предметной и технологической специализации и кооперирования производства;
- типизация технологических процессов;
- унификация технологической оснастки и конструктивных элементов;
- расчет потребности в различных видах инструментов и оснастки;
- расчет запасов инструмента (эксплуатационный фонд, находящийся на центральном инструментальном складе);
- проектирование помещений, технических средств и организационных проектов для хранения и доставки оснастки до рабочих мест;
- проектирование и изготовление специальной оснастки;
- проведение маркетинговых исследований и заключение договоров на приобретение технологической оснастки со стороны,

организация ее доставки на предприятие;

- входной контроль качества покупной технологической оснастки и качества материалов для изготовления универсальной и специальной оснастки;
- организация хранения оснастки;
- организация доставки оснастки до рабочих мест;
- организация эксплуатации оснастки;
- организация учета и контроля использования оснастки;
- организация ремонта и восстановления оснастки;
- анализ эффективности использования оснастки;
- разработка и экономическое обоснование организационно-технических мероприятий по улучшению использования технологической оснастки;
- стимулирование улучшения использования оснастки;
- налаживание связей с поставщиками технологической оснастки с целью дальнейшего повышения ее качества.

Планирование потребности в инструменте

Необходимым условием рациональной организации инструментального хозяйства является определение потребности предприятия в инструменте и технологической оснастке. При этом в первую очередь определяется их плановая номенклатура или каталог, который представляет собой перечень инструментария, систематизированный в соответствии с принятой классификацией, где указаны необходимые характеристики по каждой позиции.

Плановая номенклатура инструмента, оснастки в массовом и серийном типах производства определяется на основе операционно-технологических карт обработки изделий, а в мелкосерийном и единичном – по картам типовой оснастки рабочих мест или по опытно-статистическим данным за ряд лет. Следовательно, плановая номенклатура и количество инструмента в мелкосерийном единичном производстве определяется весьма приблизительно, так как в карте типовой оснастки оборудования отражается лишь примерный перечень инструмента, используемого на данном типе станка, что часто приводит либо к нехватке определенного инструмента на программу выпуска продукции, либо к излишним запасам инструмента, «омертвлению» оборотных средств предприятия.

После определения номенклатуры используемого в производстве инструмента рассчитывают на плановый период потребность предприятия по каждому виду оснастки в натуральном выражении (O_n):

$$O_n = \Phi_p + \Phi_{об},$$

где Φ_p – расходный фонд, т. е. количество инструмента, которое будет полностью израсходовано при выполнении производственной программы; $\Phi_{об}$ – оборотный фонд, т. е. количество инструмента, которое предприятие должно иметь в плановом периоде для обеспечения бесперебойного хода производства, на рабочих местах, в кладовых.

Расходный фонд инструмента может быть определен 3 методами: статистическим методом, методом расчета по нормам оснастки рабочих мест, методом расчета по нормам расхода. *Статистический* метод расчета базируется на отчетных данных за прошлый период (обычно год) о фактическом расходе данного вида инструмента на 1 тыс. рублей товарной продукции или на 1000 станко-часов работы оборудования той группы, на которой используется соответствующий инструмент. Этот метод применяется только в единичном и мелкосерийном производстве для расчета расхода инструмента, когда трудно установить сроки его службы, например для расчета расхода мерительного инструмента. *Метод расчета расхода по нормам оснастки* базируется на принятых условиях оснащенности инструментом рабочих мест. При этом под нормой оснастки понимается количество инструмента, которое должно одновременно находиться на соответствующем рабочем месте в течение всего планового периода ($P_{нл}$):

$$\Phi_p = C_m \cdot \mathcal{C}_o / B_c,$$

где C_m – число рабочих мест, одновременно применяющих данный инструмент; \mathcal{C}_o – число единиц инструмента, одновременно находящегося на одном рабочем месте; B_c – срок службы инструмента до полного износа, час (месяц или год).

Метод расчета по нормам расхода инструмента базируется на нормах стойкости и износа. Норма стойкости характеризует время работы инструмента, по истечении которого теряется часть качественных первоначальных производственных характеристик. Так, для режущего инструмента норма стойкости означает время его работы между двумя переточками.

Норма износа инструмента характеризует время работы до

полной эксплуатационной непригодности. Нормы стойкости и износа устанавливаются для каждого типоразмера инструмента на основе лабораторных измерений с учетом работы в конкретных производственных условиях. В массовом и крупносерийном производстве норма расхода, например режущего инструмента на 1000 операций (H_p), определяется по формуле:

$$H_p = K_{об} \cdot B_m / B_{изн} \cdot (1 - K_{сл}) \cdot 60,$$

где $K_{об}$ – количество выполняемых операций, на которые определяется норма расхода (на 1000 операций); B_m – машинное время на выполнение 1 операции данным инструментом, мин; $B_{изн}$ – машинное время работы инструмента до полного его износа, ч; $K_{сл}$ – коэффициент случайной убыли инструмента.

В мелкосерийном и единичном производстве норму расхода инструмента устанавливают укрупненно на 1000 станко-часов объема работы станка:

$$H_p = 1000 B_m \cdot K_{пр} / B_{изн} (1 - K_{сл}) \cdot 60,$$

где $K_{пр}$ – коэффициент применяемости данного типоразмера инструмента на станке, определяемый по картам типового оснащения станков.

Аналогично определяют норму расхода других инструментов. Совершенствование технологии, повышение качества инструмента и улучшение условий его эксплуатации приводят к повышению стойкости и снижению норм расхода на 1000 станко-часов работы.

Потребность в инструменте на планируемый период ($\Pi_{ин}$) складывается из расходного фонда инструмента (Φ_p) и разницы между необходимым оборотным фондом (Φ_n) и фактической величиной его на начало планового периода на складах предприятия, цеха ($\Phi_{ск}$) и определяется по формуле:

$$\Pi_{ин} = \Phi_p + \Phi_n - \Phi_{ск}.$$

Для обеспечения ритмичной, равномерной работы предприятия создается оборотный фонд инструмента. Различают цеховые оборотные фонды и общезаводской оборотный фонд, представляющий сумму цеховых оборотных фондов и запас центрального инструментального склада (ЦИС). Цеховой оборотный фонд по каждому типоразмеру инструмента включает в себя количество инструмента, находящегося на рабочих местах, в заточке, в ремонте, в кладовой.

Общезаводской запас инструмента в ЦИС складывается из суммы текущего и страхового запасов. Текущий запас

предназначен для постоянного планового пополнения цеховых оборотных фондов инструментом, оснасткой за счет изготовления на предприятии или закупок на специализированных инструментальных заводах. Страховой запас предназначен для снабжения цехов на случай срыва поставок инструмента. На предприятии каждому цеху устанавливаются лимиты по каждому типоразмеру инструмента на определенный отрезок времени, что имеет важное экономическое значение в деле экономного его расходования и бережного хранения.

После определения потребности предприятия в инструменте, в том числе инструменте второго порядка (т. е. инструмента для изготовления инструмента), разрабатывается годовая с разбивкой по кварталам производственная программа инструментального цеха по укрупненной (групповой) номенклатуре. При этом в программу включается не только изготовление нового, но и восстановление изношенного инструмента. На основе производственной программы разрабатывается цеховой план потребности в материалах и в трудовых ресурсах, план затрат на производство и план мероприятий, направленных на снижение себестоимости изготовления инструмента.

Оперативное планирование в инструментальном цехе организуется по системе, характерной для мелкосерийного производства. Месячные планы производства оснастки уточняются на основе конкретных заказов цехов-потребителей, что позволяет учитывать конкретную производственную ситуацию на заводе.

Структура органов управления

Структура органов управления инструментальным хозяйством определяется характером изготавливаемой продукции, типом и масштабом производства. В крупных производственных акционерных обществах для управления инструментальным производством создается инструментальный отдел, на средних и небольших – бюро (группа) инструментального хозяйства. Инструментальное хозяйство обычно подчиняется главному технологу предприятия, так как существует тесная связь инструментального хозяйства и технологической службы, что и предполагает необходимость организационного единства.

Инструментальный отдел имеет в своем составе ряд бюро и групп. Планово-диспетчерское бюро осуществляет планирование

и оперативное регулирование производства инструмента в инструментальных цехах предприятия, ведет учет и контроль выполнения планов. Группа (бюро) нормативов устанавливает нормы расходов и оборотный фонд по каждому типоразмеру инструмента, устанавливает лимиты инструмента цехам. Бюро технадзора контролирует правильность эксплуатации, хранения, выдачи, учета, списания инструмента в цехах, проверяет нормы стойкости, износа и запаса инструмента, участвует в разработке мероприятий по сокращению расхода и запасов инструмента. В состав инструментального хозяйства входит инструментальный цех или ряд цехов, изготавливающих новые специальные инструменты и частично стандартный инструмент, выполняющих ремонт сложного инструмента, оснастки и имеющих в своем составе восстановительные участки, производящие многократное возвращение инструмента в производство путем восстановления его качественных параметров.

При наличии на предприятии небольших цехов, в каждом из которых организовать заточный участок экономически невыгодно, создается централизованный заточный участок. Для рациональной эксплуатации инструмента и оснастки необходимо организовать на предприятии их приемку, хранение, учет и выдачу в эксплуатацию. Для этих целей создается центральный инструментальный склад, основными функциями которого являются: приемка, проверка инструмента, поступающего как со стороны, так и из инструментального цеха предприятия; ведение оперативного учета движения инструмента; поддержание на должном уровне оборотных фондов инструмента, оснастки в ИРК; комплектование инструментом готовой продукции, предусмотренное условиями поставки; приемка поступающего из ИРК изношенного инструмента. Обслуживанием рабочих мест инструментом занимаются цеховые инструментально-раздаточные кладовые, которые получают инструмент из ЦИС, хранят и выдают его на рабочие места, направляют на переточку, на восстановление или в утиль. Организация снабжения рабочих мест инструментом зависит от типа производства. В условиях массового и крупносерийного производства, т. е. при узкой специализации рабочих мест, может быть организована комплектная выдача оснастки в постоянное пользование с последующей заменой сдаваемого рабочим изношенного инструмента. Конкретный перечень инструментов, выдаваемых

рабочему, определяется на основе карт технологического процесса.

В единичном и мелкосерийном производстве, когда на одном станке выполняются обычно различные деталиеоперации, оснастка выдается рабочим во временное пользование на основе письменного требования мастера. Выдача оснастки во временное пользование производится по одной из систем, например марочной системе, когда инструмент выдается в обмен на сдаваемый рабочим жетон («марку»). При выборе системы исходят из необходимости обеспечить контроль за своевременным возвратом инструментов, сокращением потерь времени производственных рабочих на получение инструмента.

При общей оценке состояния организации инструментального хозяйства используются такие показатели, как удельный вес нормализованной оснастки в ее общем количестве; удельный вес затрат на инструмент, оснастку в себестоимости продукции; уменьшение оборотного фонда оснастки в рублях и процентах к ее расходному фонду; удельный вес потерь рабочего времени в результате несвоевременного обеспечения рабочих мест инструментом; удельный вес механизированных работ по изготовлению оснастки.

Основными направлениями совершенствования инструментального хозяйства и повышения эффективности его функционирования являются:

1) в области проектирования выпускаемой продукции и технологии ее производства – упрощение конструкции (структуры) продукции, ее унификация и стандартизация, типизация технологических процессов, контроль технологичности конструкции, применение при проектировании продукции научных подходов и методов оптимизации;

2) в области проектирования и производства технологической оснастки – унификация и стандартизация оснастки, ее составных частей и конструктивных элементов, применение систем автоматизированного проектирования на основе классификации кодирования технологической оснастки, сокращение продолжительности разработки и изготовления оснастки, концентрация производства на специализированных предприятиях или в цехах;

3) в области менеджмента – применение научных подходов и методов, развитие маркетинговых исследований, выявление конкурентных преимуществ предприятия, совершенствование учета,

контроля, анализа и мотивации работ;

4) в области эксплуатации, ремонта и восстановления оснастки – обеспечение нормальных условий работы центрального инструментального склада, инструментально-раздаточных кладовых, организация обеспечения рабочих мест, организация централизованной заточки инструмента, усиление технадзора, упорядочение парка, улучшение оперативного учета и расходных лимитов, повышение эффективности ремонта и восстановления оснастки (стоимость восстановленного инструмента по сравнению с новым составляет около 50%).

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Рассмотрите ситуацию.

Закрытое акционерное общество «Автопром» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Автопром». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Автопром»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию организация будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Контрольные вопросы

1. Какова роль материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента?
2. Отрадите основные функции материально-технического снабжения.
3. Какие задачи стоят перед транспортным хозяйством предприятия?
4. Какие проблемы возникают в организации складского хозяйства в современных условиях хозяйствования?
5. Какова роль ремонтного хозяйства предприятия?

7. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

7.1. Управление развитием производства

Управление развитием производства — это сознательное регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

Основная цель управления состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства «сверху» путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно-сбытового цикла.

Основное требование к управлению – приспособленность к новым условиям производственно-технологического цикла:

- фондоемким и гибким производствам;
- быстро принимаемым решениям;
- большой роли человеческого фактора;
- совершенствованию качества продукции;
- сокращению производственных затрат;
- эффективному использованию производственных площадей;
- расширению сферы услуг и обслуживания выпускаемой продукции.

Специфика управления производством в условиях рынка характеризуется следующими факторами:

- сокращением жизненного цикла товара, расширением номенклатуры выпускаемых товаров при уменьшении их объемов (вместо выпуска больших партий стандартных продуктов);
- существенным усложнением технологических процессов, обуславливающим повышение требований к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов;
- возрастанием требований к уровню качества обслуживания и срокам исполнения заказов.

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Современные

системы управления имеют следующие признаки:

- наличие небольших подразделений с меньшим числом работников более высокой квалификации;
- минимальное число уровней управления;
- создание организационных структур, основанных на группах (командах) специалистов;
- составление графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;
- наличие на складах минимальных запасов;
- незамедлительная реакция на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;
- наличие легкопереналаживаемого оборудования;
- высокая производительность труда и низкие затраты;
- высокое качество выпускаемой продукции и ориентация на прочные связи с потребителями.

Эффективное развитие предприятия предполагает, что перво-степенное значение придается технической новизне и качеству товаров, быстрой замене устаревшей продукции, что требует сокращения времени между разработкой и производством нового вида товаров и услуг, постоянного совершенствования их качества и потребительских свойств в течение всего жизненного цикла.

Таким образом, совершенствование управления производством предполагает:

- ориентацию деятельности фирмы на долгосрочную перспективу;
- диверсификацию производства.

Диверсификация (от англ.) – инвестирование денег в различные виды ценных бумаг, в различные отрасли, с целью минимизации риска (Золотое правило банкиров – не клади яйца в одну корзину).

Диверсификация производства – переход от односторонней производственной структуры к производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции. Это дает возможность скомпенсировать падение сбыта на рынке одного товара, путем его роста на рынке другого товара:

- инновационную деятельность;
- максимальное использование творческой активности персонала.

7.2. Функции оперативного управления производством

Оперативное управление производством – основной элемент организации управления деятельностью предприятия. Оно охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации.

Цель оперативного управления – обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- определение объема единовременно изготавливаемой продукции;
- оперативное планирование места и времени изготовления продукции;
- координацию прохождения внутривыпускных и внешних заказов;
- выдачу нарядов на проведение работ;
- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;
- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;
- размещение заказов на материалы.

Важнейшие функции оперативного управления следующие.

1. Координация и контроль функционирования всей производственной структуры, включая получение и оформление заказов, сдачу их в производство, составление календарных планов и наблюдение за выполнением всех других функций оперативного управления.

2. Подготовка и распределение всей необходимой документации.

3. Календарное планирование – установление сроков выполнения каждого задания.

4. Организация производственного процесса – научно-обоснованное определение того, каким образом, где и с какими издержками могут быть качественно изготовлены (произведены) товары и услуги.

5. Контроль издержек производства, связанных с конструированием, планированием и производством продукции или услуг.

6. Организация технического обеспечения – выбор техники, машин, оборудования, их конструирование, размещение заказов

на технику и оборудование, отправка, учет, хранение, выдача, ремонт и замена.

7. Контроль и регулирование запасов — обеспечение производства необходимыми материалами в нужном месте, в требуемом количестве и в соответствующее время.

8. Диспетчеризация – регулирование выполнения работ в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом.

7.3. Организация оперативного управления производством

Оперативное управление производством представляет собой непосредственное продолжение функций технических и технологических служб, особенно в части разработки технологических процессов, их подготовки и оснащения. Как известно, технологическая подготовка производства определяет последовательность обработки исходных материалов, выполнение операций технологического процесса с применением соответствующей техники. На этой базе устанавливаются квалификационные требования к исполнителям и нормы выработки (нормы обслуживания), а также прочие нормативные данные по обеспечению производства оборотными средствами (семенами, кормами, удобрениями и г. д.). Оперативное управление получает от технических и технологических служб нормативные данные, на базе которых должно осуществляться производство продукции.

Иной характер имеет связь между оперативным управлением и экономической службой предприятия. Последняя определяет хозяйственные результаты, которые должны быть достигнуты, а также допустимый объем ресурсов и затрат, которые могут быть использованы в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Тем самым она как бы устанавливает целевую функцию и ограничительные условия, в которых должно осуществляться производство продукции. Оперативное управление, в свою очередь, должно обеспечить выпуск этих продуктов, не выходя за рамки имеющихся ресурсов и рационального их использования. Таким образом, оперативное управление производством осуществляется под контролем экономической службы, а его уровень оценивается по достигнутым результатам и затратам.

Связи оперативного управления производством

со вспомогательными и обслуживающими подразделениями также имеют ряд особенностей. Задачи оперативного управления сводятся к определению потребности в технике и оборудовании, организации обеспечения или основного производства. Кроме того, распределяя производственные задания между исполнителями и устанавливая сроки их выполнения, следует учитывать наличие и состояние необходимых резервов для выполнения работ в связи с изменением условий производства.

С развитием научно-технического прогресса требования к оперативному управлению возрастают. Высокая интенсивность производства приводит к большим затратам времени на сбор, упорядочение, обработку и передачу информации. В результате руководители не успевают перерабатывать ее, ухудшаются качество и эффективность управленческих решений. Руководители и специалисты, вместо того чтобы работать над совершенствованием технологии, рационализацией хозяйственной деятельности, занимаются подготовкой справок, отчетов и т. д. В результате растут затраты времени на оперативное управление производством. По обобщенным данным научно-исследовательских учреждений, доля затрат рабочего времени на оперативное управление у руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий достигает 40-50%. Кроме того, функции оперативного управления децентрализованы и организационно не оформлены. Поэтому каждому руководителю приходится принимать решения на основе ограниченной информации, а это снижает их качество.

Основными факторами, свидетельствующими о недостаточной эффективности оперативного управления, являются:

- отсутствие четкой системы соподчинения и регламентации прав и обязанностей;
- низкий уровень концентрации и специализации управленческих работ;
- отсутствие развитых и научно обоснованных систем оперативного планирования и информационного обеспечения;
- низкая оснащенность техническими средствами связи и средствами обработки информации и др.

Средством устранения отмеченных недостатков является создание единого центра по оперативному управлению на базе диспетчерской службы.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Для изготовления детали разработаны 2 варианта технологического процесса: обработка резанием и штамповка (табл. 3). Определить, какой вариант экономически целесообразнее при годовой программе 900 шт. на основе следующих данных.

Таблица 3

Исходные данные

Затраты	Варианты	
	Обработка резанием	Штамповка
Стоимость материала, руб./шт.	3,2	2,2
Основная зарплата, руб./шт.	0,088	0,024
Дополнительная зарплата, %	11	11
Отчисления соцстраху, %	14	14
Расходы на оснастку и наладку, руб./год	28	103

Задание 2

1. Что такое управление развитием производства?
2. Каковы основные требования к управлению производством?
3. Перечислите функции оперативного управления производством.
4. Какие вы знаете принципы оперативного управления производством?
5. Как организуется оперативное управление производством?

Контрольные вопросы

1. Что понимается под управлением развитием производства?
2. Какие требования предъявляют к управлению производством на современном этапе развития организаций?
3. Какова специфика управления производством в условиях рынка?
4. Какие функции оперативного управления производством вы знаете?
5. В чем сущность организации оперативного управления производством?

8. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

8.1. *Понятие качества, основные характеристики*

Качество продукции – это совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность для удовлетворения определенных потребностей в соответствии с ее назначением. К таким свойствам может относиться содержание полезных для человека веществ, надежность и долговечность эксплуатации, эстетические свойства и сортность продукции. Качество сельскохозяйственной продукции в основном определяется ее химическими, физическими и биологическими показателями.

Качество продукции во многом зависит от качества труда — совокупности свойств трудового процесса, позволяющих выполнять все рабочие операции в соответствии с установленными требованиями.

Управление качеством продукции – это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества продукции при ее разработке, производстве, обращении, эксплуатации и потреблении, осуществляемые путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на него.

Качество продукта формируется на всех стадиях жизненного цикла (исследования, разработки, проектирование, производство), реализуется и оценивается в потреблении (эксплуатации и утилизации). Его улучшение оказывает благотворное воздействие на многие стороны деятельности самого производителя.

Ответственность за качество несет изготовитель продукции либо его представитель, наделенный соответствующими полномочиями, а его проверка осуществляется независимыми лицами.

Качество товаров характеризуется рядом параметров.

- Функциональность – характеризует полезность продукции и области ее применения (для техники это, например, производительность, для продуктов питания – вкус и т. п.).

- Надежность (безотказность, отсутствие дефектов, защищенность от моральных рисков).

- Долговечность – свойство сохранять основные качества и работоспособность до наступления предельного срока службы или

хранения при соблюдении установленного порядка технического обслуживания и ремонта.

- Технический уровень (соответствие стандартам или эталонным объектам).

- Технологичность – показывает, насколько близко конструкция изделия учитывает требования современного производства.

Технологичность предполагает минимизацию продолжительности работ на всех стадиях производственного цикла; простоту, унифицированность (насыщенность взаимозаменяемыми, стандартными элементами, блочность), прогрессивность конструкции; возможность механизированной обработки; ремонтпригодность.

- Эргономичность – отражает соответствие объекта требованиям к удобству его использования.

- Эстетичность – характеризуется степенью позитивного влияния объекта на чувства человека.

В основе эстетичности лежат рациональность, функциональность, строгость, соответствие формы назначению (главное требование), выразительность, цветность, совершенство исполнения, товарный вид. Менее эстетичное изделие утомляет, отвлекает внимание, следовательно, снижает эффективность труда.

- Транспортабельность (легкость, компактность).

- Патентно-правовые показатели (защищенность патентами, лицензиями, авторскими правами).

- Экологичность – характеризуется легкостью утилизации, минимумом отходов при использовании, степенью негативного воздействия на природу и человека (содержанием вредных примесей, радиоактивностью, уровнем шума, вибрации и проч.).

- Безопасность (например, прочность конструкции).

- Ценовые показатели.

- Эксплуатационные свойства (грузоподъемность, скорость).

- Экономичность (оптимальное соотношение качества и затрат).

- Сервис (диапазон, быстрота, эффективность обслуживания).

- Репутация, имидж.

8.2. Управление качеством труда и продукции

Управление качеством труда и продукции осуществляется на различных уровнях – хозяйства страны в целом, отрасли и

отдельного предприятия.

Одной из методологических основ государственной системы стандартизации является дифференциация ее объектов в зависимости от категории стандарта. Например, объектами ГОСТа являются конкретные виды сельскохозяйственной продукции (зерно, картофель, молоко и т.п.), правила и способы ее хранения, упаковки, маркировки и транспортировки, порядок сдачи-приемки и методы испытаний, единицы измерений, типовые технологические процессы возделывания сельскохозяйственных культур и производства продукции животноводства, химические, бактериологические и биологические методы защиты растений и животных от вредителей и болезней, эксплуатационные показатели машин и орудий, измерительные приборы, методы испытаний и проверки, нормы охраны труда.

Технические условия (ТУ) разрабатывают на продукцию, еще не охваченную ГОСТом или ОСТом, а также в случаях, когда она уже стандартизирована, но необходимо дополнить требования к конкретным условиям производства или использованию данной продукции. Объектами ТУ могут быть также конкретные виды работ (например, требования к качеству и срокам ремонтных работ, выполняемых подрядчиками). Срок действия утвержденных ТУ ограничен – он не должен превышать 5 лет.

В отраслях АПК обязательно должны использоваться стандарты предприятия (СТП). Они упорядочивают и стандартизируют процесс управления качеством труда и продукции, точно определяют, кто, что, когда и как должен делать.

Разработкой СТП занимаются специалисты, хорошо знающие условия производства, его реальные возможности. Готовые стандарты утверждаются руководителем предприятия и обязательны только для этого хозяйства.

Государственная система управления качеством продукции достаточно сложна, ее элементы реализуются на разных уровнях управления.

Самой престижной в мире, и в России в том числе, считается сертификация систем качества на основе стандартов ISO 9001, разработанных Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization). Эти стандарты представляют собой различные модели систем качества и применимы практически к любой сфере деятельности. По сути

ISO 9001 – это структурированный набор документов, который содержит описание наиболее типичных бизнес-процессов, имеющих отношение к качеству продукции и услуг.

Главная задача стандартов ISO 9001 – удовлетворить запросы потребителей и заказчиков. И те, и другие должны быть уверены в способности предприятия стабильно выпускать качественную продукцию.

Основной принцип – предупредить появление дефектов, а не устранять их потом, когда товар уже попал к потребителю.

В международных стандартах содержится необходимая для обеспечения внешних связей информация: нормы качества и методы их проверки, сведения о приборах, с помощью которых контролируется качество, данные о способах транспортировки и т.д., что позволяет различным странам независимо от национальных особенностей, уровня экономического развития заниматься поставками на мировой рынок.

Поучительный опыт управления качеством труда и продукции накоплен в Японии. Здесь основной организационной формой управления качеством труда и продукции являются так называемые «кружки качества», в которые обычно входят 6-8 работников производственного участка или цеха, иногда до 25 человек. Это рабочие, ИТР, руководители низшего звена. Работа проходит в форме заседаний по утвержденному плану, ежемесячно или чаще. Для ведения заседаний выбирается руководитель, нередко на принципах периодической сменяемости. На заседаниях кружков большое внимание уделяется поискам резервов производительности и качества, рационализаторству, соблюдению правил охраны труда. Чтобы кружки качества эффективно работали, чтобы исполнители стремились активизировать свой творческий потенциал, администрация использует широкий круг стимулов и организационных методов (надбавки за повышение квалификации, бесплатные обеды, коллективные туристические походы и т.д.). Особый акцент делается на различных формах морального поощрения: публичное награждение почетными знаками и жетонами, занесение наиболее отличившихся работников в специальные бюллетени. Лучшим кружкам качества предоставляется право маркировки продукции своим клеймом. Престижно также представлять свой кружок на межцеховых, внутрифирменных, региональных и даже международных конференциях по качеству.

Борьба за высокое качество труда и продукции в Японии стала общенациональной идеей, успешно воплощаемой в повседневной жизни.

В западноевропейских странах высокое качество сельскохозяйственной продукции стимулируется существенной разницей цен реализации. В ассоциациях и кооперативах фермерам предъявляют весьма жесткие требования. Нарушение технологии, несоблюдение качественных параметров производимой продукции могут быстро привести к банкротству.

За рубежом на предприятиях мирового класса все чаще стали использовать показатели издержек хорошего и плохого качества. Сюда входят затраты на устранение дефектов и брака, стоимость инспекций и контроля, издержки гарантийного обслуживания и возврата продукции потребителями, затраты труда специалистов по качеству и др. Предприятия стали все чаще отказываться от индивидуальной, сдельной и повременной оплаты труда. Работники получают фиксированное вознаграждение в зависимости от квалификации и уровня ответственности, а связь с конечным результатом труда выражается в выплатах крупных групповых или индивидуальных премий, составляющих 25-30% общего дохода. И по форме, и по существу зарплата все больше сближается с предпринимательским доходом.

Высокое качество конечной продукции АПК, прежде всего, зависит от работы сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий и организаций, обеспечивающих ее заготовку, транспортировку, хранение, переработку и реализацию потребителям. Различные государственные и хозяйственные организации призваны создавать благоприятные условия для производства и доведения до потребителя продукции высокого качества. Однако опыт показывает, что руководители и специалисты отрасли пока не обеспечивают необходимого уровня в этой области.

На качество продукции сельского хозяйства воздействуют самые разнообразные факторы (качество почвы, применение средств защиты растений, породный состав животных, состав и качество кормов, технических средств, технология, качество труда и т.д.). Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством. Важно также учитывать отраслевые особенности. Выход продукции в сельском хозяйстве зависит

от погоды и других природных условий, большей частью он сезонный, особенно в растениеводстве, рыбоводстве и некоторых отраслях животноводства. В сельском хозяйстве вложенный труд, особенно в растениеводстве, оплачивается продукцией не сразу, а через значительный промежуток времени. Не всегда можно сразу оценить и качество труда на выполнение отдельных операций (например, заделки семян и т.д.). Брак в сельском хозяйстве можно устранить только частично, так как иначе будут упущены оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений.

Для оценки качества продукции желательно на каждом предприятии иметь специальную лабораторию, которая давала бы возможность проводить все необходимые анализы. В отдельных случаях можно воспользоваться услугами НИИ, вузов и областных агрохимлабораторий.

Показатели качества сельскохозяйственной продукции можно определить при помощи следующих методов оценки.

- Измерительный метод – определение показателей качества продукции с помощью технических средств – весов, микрометров, лактоденсиметров, влагомеров и других приборов, аппаратов и установок.

- Регистрационный метод основан на обнаружении, регистрации и подсчете тех или иных событий, явлений, объектов. При этом не предусматривается применение какой-либо измерительной аппаратуры.

- Расчетный метод основан на вычислениях с использованием информации, полученной с помощью теоретических зависимостей или эмпирическим путем.

- Органолептический метод исходит из оценки качества продукции на основе информации (о внешнем виде, вкусе, запахе и др.), воспринимаемой органами чувств человека: зрением, обонянием, осязанием.

Перечисленные методы используются исходя из целей и задач оценки и технических возможностей хозяйства. Например, при оценке качества механизированных работ необходимо принимать во внимание влажность почвы, рельеф поля и его конфигурацию, каменистость и т.д., с учетом технологических требований, изложенных в государственных стандартах по качеству

сельскохозяйственных механизированных технологических операций. Так, на пахоте учитываются сроки, глубина вспашки, выровненность поверхности, глубина колеи от проходов агрегатов.

При оценке качества труда работников отдельные предприятия используют 5-балльную систему или специально устанавливаемые коэффициенты качества, соответствующие оценкам «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» (брак).

В зависимости от условий производства продукции и характера технологических процессов используются различные виды контроля качества: сплошной и выборочный, текущий и периодический, по объектам, видам работ и отдельным операциям.

Учитывая, что большинство видов продукции сельского хозяйства имеет сезонный выход, руководители и специалисты должны больше внимания уделять оперативному контролю за ходом технологических операций и процессов.

Самая лучшая система контроля не будет иметь успеха до тех пор, пока исполнители сами не убедятся в необходимости качественной работы. Когда рабочие чувствуют ответственность за качество выполняемых операций, можно быть уверенным, что конечная продукция будет отвечать предъявляемым требованиям. Необходимо поэтому, чтобы рабочий сам был знаком со стандартами и техническими условиями и чтобы на него возлагалась основная ответственность за оценку своей работы с точки зрения качества ее выполнения. Работники должны иметь доступ к контрольно-измерительным приборам и другому оборудованию, необходимому при проверке точности выполнения конкретных операций в соответствии с установленными требованиями, знать методы оценки качества. Качество труда работников управления оценивают прежде всего по показателям работы отрасли, подразделения и отдельных исполнителей.

Пути совершенствования управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК весьма разнообразны. Эти вопросы должны решаться комплексно, так как различные аспекты качества тесно взаимосвязаны. Например, качество животноводческой продукции зависит не только от работников ферм, но и от полеводов, обеспечивающих производство и заготовку кормов.

Большой опыт управления качеством труда и продукции в сельском хозяйстве накоплен в ряде районов России и других

стран СНГ. Так, многие хозяйства Белоруссии используют систему оценки качества работ и продукции, разработанную Белорусским НИИ экономики и организации сельского хозяйства. В основу ее положена оценка качества работы с помощью коэффициентов. Руководители подразделений ведут месячный табель учета качества труда, в котором ежедневно проставляют коэффициент качества выполненных работ. По истечении месяца проводится День качества, на котором подводятся итоги работы и определяется среднемесячный коэффициент на основании данных оперативного учета. По представленным в бухгалтерию данным производится дифференцированное распределение дополнительных выплат и премий в зависимости от качества труда.

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте определение качества продукции, качества труда и управления качеством.
2. Расшифруйте аббревиатуры ГОСТ, ОСТ, ТУ и СТП и поясните их смысл.
3. Перечислите основные уровни системы стандартизации.
4. Что вы знаете о японском и западноевропейском опыте управления качеством труда и продукции?
5. Какие факторы влияют на качество продукции в сельскохозяйственных предприятиях?
6. Что лежит в основе организации управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК?
7. Какие организационные формы при этом используются?
8. Перечислите методы оценки и контроля качества труда и продукции в сельском хозяйстве.
9. Назовите основные пути совершенствования управления качеством труда и продукции.

Контрольные вопросы

1. Что такое управление качеством продукции?
2. Какими параметрами измеряется качество продукции?
3. Что является основой государственной стандартизации?
4. Какие международные стандарты вы знаете?
5. Какие методы оценки качества продукции используются на предприятиях?

9. ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Управление инновациями в производственной деятельности

Управление инновациями или инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства фирмой. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия в следующих областях:

- разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность);
- модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Основное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и внедрение новых видов продукции становятся приоритетным направлением стратегии фирмы, так как определяют все остальные направления ее развития.

На характер и направленность инновационного процесса влияют четыре основные группы факторов.

1. Информированность о нововведениях. Вероятность «проникновения» новшества в организацию и его внедрение зависят от числа новшеств, о которых известно организации, а также от оценки их эффективности. Информированность частично зависит от качеств работников предприятия, отчасти от наличия процедуры поиска новшеств.

2. Внешняя подконтрольность – это степень, в которой фирма зависит от внешней среды или несет ответственность перед внешними системами. Известной формой такой зависимости является потребность в заемных средствах, кадрах, клиентуре, которые организация получает из внешней среды.

3. Резервные ресурсы – те, которые еще не задействованы на другие цели. Наличие у фирмы резервов играет важную роль в увязке нововведения и проблемы. Все новшества требуют затрат на внедрение некоторых ресурсов. Резерв может быть в наличии либо специально создаваться.

4. Организационная структура. Такие переменные, как централизация, формализация, сложность, интегрированность, открытость, оказывают влияние на восприятие и осознание организацией проблем, поиск средств их решения и само принятие решений.

Нововведение часто выступает как необходимость. В то же время к нововведениям надо подходить с достаточной осторожностью. Следует понимать, что всякое нововведение ведет к нарушению устойчивости системы, вызывает в ней внутреннее напряжение.

Специалисты в области инноватики отмечают наличие определенного противоречия между функционированием организации и ее изменением. Функционирование предполагает циклическое воспроизводство каких-то действий, результатов. Оно может быть эффективным только в том случае, когда оно регулярно и стабильно. Стабильность целей, состава, структуры, системы организации есть важное условие ее функционирования. Всякое же нововведение хоть на какое-то время «сбивает» функционирование, изменяет его параметры и таким образом нарушает равновесие в системе. Противоречие между целью и стабильностью системы и ее изменениями называют инновационным. Разрешение его, сохранение стабильности системы возможно через искусное, поэтапное осуществление инноваций, так, чтобы система, меняясь в одних своих элементах, сохранялась как устойчивое образование в других.

9.2. Основные этапы процесса инновации

Процесс внедрения нового продукта состоит из нескольких этапов. Охарактеризуем их.

1. Систематизация имеющихся идей:

- сбор информации о технологических изменениях на рынке, нововведениях, поступающей от подразделений научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, служб маркетинга, сбытового аппарата фирмы, торговых посредников, конечных потребителей (пожелания, требования, рекламации);

- сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разработки и освоения продукции, определения степени и размеров риска;

- сбор информации о целевых рынках, долгосрочных

тенденциях их развития.

2. Отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта, будущего изделия:

- определение возможностей практической их реализации;
- выяснение степени технологической общности новых и традиционных изделий;
- соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегий развития;
- определение патентной чистоты.

3. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга:

- техническая разработка продукта, в процессе которой идея приобретает вид конкретного проекта;
- определение технико-экономических характеристик продукта, оценка его качества и потребительских свойств;
- оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж, определение расходов (инвестиций) на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции;
- наличие необходимых ресурсов для производства новой продукции: технологических, машин и оборудования, сырья и материалов, кадрового персонала, финансовых; сроки освоения новой продукции и выхода с ней на рынок; анализ и оценка рентабельности (прибыльности) производства новой продукции, разработка программы маркетинга по продукту.

4. Создание нового продукта:

- разработка конкретной программы создания нового продукта с распределением обязанностей по подразделениям организации;
- создание образца и проведение технических испытаний (проверка на экологичность, безопасность и пр.);
- определение наименования товара, его товарного знака, оформления, упаковки, маркировки.

5. Тестирование на рынке:

- тестирование на ограниченном рынке в течение трех месяцев по цене и другим коммерческим условиям (предоставление скидок с цены, кредита и др.);
- выбор оптимальных каналов реализации;
- выбор средств и методов рекламы;
- организация технического обслуживания.

6. Принятие решения о внедрении нового изделия в производство (массовое, серийное) на основе программы маркетинга по продукту, отражающей:

- коммерческое обоснование нововведения – объем продаж, рентабельность, степень удовлетворения спроса и потребностей, каналы и методы сбыта, наличие опыта в сбыте подобных товаров; известность и репутация фирмы на рынке, стабильность связей с покупателями и потребителями;

- производственные возможности фирмы – использование имеющихся мощностей, обеспеченность ресурсами, квалифицированным персоналом;

- финансовые возможности – общая сумма инвестиций в массовое производство и сбыт, источники финансирования, предполагаемые результаты на расчетный период;

- соответствие нормативным показателям – стандартам, государственным нормам в стране предполагаемого сбыта продукции;

- обеспечение патентной защиты нововведения.

9.3. Инновационная политика

Инновационная политика выступает, во-первых, как средство реализации общей хозяйственной политики предприятия и во-вторых, как средство решения его оперативно-хозяйственных задач. Она ориентирует деятельность фирмы на те направления, которые могут обеспечить повышение эффективности производства путем создания и выпуска продукции, отвечающей спросу и потребностям потребителей, укрепление экономического потенциала фирмы.

Разработка инновационной политики предполагает решение следующих вопросов.

1. Выпуск принципиально новой продукции, не имеющей на рынке аналогов по назначению. Такая политика ориентирована на создание новых изделий с показателями высокой технико-экономической эффективности и активным воздействием на потребителя. Реализация ее требует больших затрат на НИОКР, наличия серьезных заделов в научно-технической деятельности, достижений в области фундаментальных, прикладных наук и опытно-конструкторских работ, возможностей быстрого освоения продукции и внедрения ее в массовое производство. Характерной

особенностью современного этапа такой политики является то, что конкуренция фактически начинается на этапе НИОКР и разработки новой продукции.

2. Выпуск новых для данной фирмы видов продукции, имеющих аналоги и коммерческий успех на рынке. Предполагается ориентация на завоевание рыночной доли, принадлежащей лидеру, либо на следование за лидером. В том и другом случае решается вопрос о создании продуктов-аналогов с более высокими технико-экономическими показателями либо имитации продукции, предлагаемой дилером. Реализация такой политики требует мощной базы опытно-конструкторских работ и способности быстрого реагирования на требования рынка путем создания новшеств, воплощающих либо идею лидера, либо сам продукт. В этом случае фирма не несет крупных затрат на НИОКР, но получает возможность быстро выйти на рынок с продукцией, основанной на новых технических решениях, и снять сливки, пока рынок не насыщен. Вместе с тем предприятие должно быть ориентировано на изыскание новых возможностей применяемых новинок.

3. Ориентация производства на техническое обновление выпускаемой продукции предполагает решение таких вопросов, как целесообразность внесения изменений и усовершенствований с целью модернизации продукции и достижения технико-экономических показателей продуктов-аналогов, выпускаемых конкурирующими фирмами.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами требует определения целесообразности и эффективности деятельности с учетом необходимости снижения издержек и совершенствования технологии производства. Для реализации такой политики необходимы относительно небольшие расходы на НИОКР, хорошо отработанная технология, опирающаяся на относительно невысокие издержки производства благодаря использованию стандартизированных частей и деталей при выпуске модификации изделий.

Инновационная политика должна быть направлена на постоянное улучшение качественных характеристик уже освоенной продукции и реализовываться на основе составления программ освоения новых изделий и технологических процессов. Она может предусматривать выпуск усовершенствованной продукции, созданной на основе собственных разработок товаров – аналогов

новинок, появившихся на рынке, или заимствования научно-технических достижений других фирм путем приобретения лицензий, «ноу-хау», а также выпуск продукции на основе межфирменного кооперирования, получения компонентов и деталей новой конструкции, обеспечивающих модернизацию изделий, улучшение их технико-экономических характеристик.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами, отличающихся новизной благодаря модернизации конструкции, не требует крупных ассигнований на НИОКР, а предполагает непрерывное совершенствование конструкторской базы, работы дизайнеров и инженеров.

Модификация изделий может происходить за счет внесения незначительных изменений, повышающих удобство пользования, внедрения в заранее определенные сегменты рынка, где они не будут иметь аналогов (модификация применительно к конкретным рынкам).

4. Ориентация производства на выпуск традиционных товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отдельных рынках, требует решения вопроса о целесообразности сохранения (и на какой срок) налаженного производства продукции по традиционной технологии или перехода на новую технологию. При этом важное значение имеет определение степени морального старения конкретных видов продукции, стадии жизненного цикла одного и того же товара на различных рынках.

Правильная инновационная политика имеет для предприятия важное значение, поскольку позволяет сконцентрировать ресурсы на наиболее перспективных направлениях хозяйственной деятельности. Политика должна обеспечивать непрерывное совершенствование и обновление выпускаемой фирмой продукции, что выдвигает на первый план вопросы организации и проведения НИОКР, освоения продукции, внедрения ее в массовое производство. Речь идет как о затратах на такую деятельность, так и о сроках реализации намечаемых работ. Реализация инновационной политики осуществляется путем разработки программы НИОКР, в которой формулируются конкретные цели и пути их достижения. Такие программы способствуют наращиванию научно-технического потенциала фирмы для последующих нововведений.

9.4. Управление процессом инновации

Управление процессом инновации представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических и разнообразных вопросов. Оно охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации, то есть все стороны деятельности предприятия.

Приведем перечень наиболее актуальных проблем и задач, которые обычно рассматриваются и решаются менеджментом продуктовых инноваций при выходе на рынок с новым продуктом.

1. Исследование рынка нового продукта (потребители, емкость рынка, эластичность желаемого спроса по цене продукта, предпочтения потребителей в отношении качественных параметров продукта, условий его поставки и обслуживания во взаимосвязи с ценой, дополняемость и заменяемость нового продукта по отношению к другим продуктам и услугам и т. д.). Выбирают целевые сегменты рынка для нового продукта и его модификации, а также стратегию продвижения продукта к потребителям (методы ознакомления покупателей с продуктом, сертификация, реклама, работа с клиентами).

2. Прогнозирование длительности, характера и стадии жизненного цикла нового продукта. На основе прогноза принимают решения о размере и характере создаваемых производственных мощностей, оптимальном объеме капиталовложений, методах амортизации специального технологического оборудования, выборе между покупкой и арендой оборудования, типах и сроках трудовых контактов с привлекаемыми работниками, степени их переквалификации и т. д.

3. Определение способов продажи нового продукта – выбор посредников того или иного типа, организация фирменной торговли, продажа через оптовые торговые предприятия.

4. Исследование конъюнктуры рынков ресурсов (материалов, комплектующих изделий), необходимых для производства и продажи нового продукта, с целью выяснения их доступности, прогнозирования стабильности выявленной конъюнктуры, возможного ее ухудшения, удорожания ресурсов.

5. Подбор субподрядчиков на освоение и поставку требующихся для нового продукта комплектующих изделий,

оборудования, оснастки (при необходимости – изыскание специфических способов стимулирования таких субподрядчиков: включение их в долю, создание совместных предприятий, вхождение с ними в партнерство и т. д.).

6. Проработка возможных вариантов кооперации с конкурентами по поводу разработки и освоения технически сложного и (или) рискованного продукта.

7. Комплексный анализ затрат, цены, объемов производства и продаж нового продукта с целью планирования (краткосрочного и долгосрочного) объемов выпуска, цен и контрольных цифр по ценам закупки ресурсов и операционным расходам.

8. Оценка эффективности и планирование инновации как инвестиционного проекта с использованием критериев ее ценности, нормы отдачи и срока окупаемости капитальных вложений.

9. Анализ рисков, определение методов их минимизации и страхования.

10. Выбор организационной формы создания, освоения и размещения на рынке нового продукта – планирование, финансирование и мониторинг инновационного проекта, внутренний и внешний венчур.

11. Исследование целесообразности и планирование наиболее адекватных форм передачи технологии в процессе создания, освоения, размещения на рынке и поддержания необходимого объема продаж нового продукта – лицензии, трансферты дочерним фирмам, командировки специалистов, выдача либо выполнение заказов на исследование и разработки.

9.5. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве

Существуют различные методы и направления проникновения в производство научных достижений и передового опыта. Базовыми направлениями являются подготовка кадров специалистов, руководителей и работников массовых профессий в вузах, техникумах, школах.

Не менее важные направления – деятельность органов управления на всех уровнях с соответствующей системой информации, рекламы, пропаганды научных разработок, а также инициатива самих производителей научной продукции, то есть

научно-исследовательских организаций.

Все эти направления очень важны, но они относятся к категории пассивных. Активным направлением развития инновационного процесса в современных условиях является организация внедрения научных достижений в производство.

Внедренческая деятельность — ответственная часть научно-технической деятельности в любой отрасли, а в АПК особенно. Рыночные отношения настоятельно требуют существенного развития внедренческой сферы, которая представляет собой связующее звено между наукой и производством.

В результате инновационной политики в АПК происходит существенная модернизация производства на основе научных достижений. Этот процесс объективный и постоянный. Он своими корнями уходит в те времена, когда сельское хозяйство было примитивным и основывалось на природном факторе.

Объективный характер инновационного процесса проявляется в том, что в нормальных условиях он не может быть остановлен и даже заторможен. При этом должна быть сформирована соответствующая инновационная политика государства, заинтересованного в интенсификации и индустриализации производства, повышении его экономической эффективности.

Однако с переходом к экономическим реформам и коренному изменению общей политики государства по отношению к АПК положение резко изменилось. Аграрная реформа, поставившая сельскохозяйственных товаропроизводителей в тяжелейшее экономическое положение, не только затормозила инновационный процесс, но и привела в катастрофическое состояние всю научно-инновационную сферу АПК. Спад уровня производства, связанный с падением продуктивности в растениеводстве и животноводстве в течение последних лет, значительно превысил темпы его подъема, которые наблюдались в 70-80-х предреформенных годах. Причем это падение характерно для всех регионов и абсолютного большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей независимо от форм собственности и хозяйствования.

В научно-инновационной сфере наблюдается катастрофическое падение инновационной активности на всех уровнях. И это закономерно, так как связано с комплексом причин социально-психологического, экономического и организационного характера.

Социально-психологические причины падения

инновационной активности в АПК включают «шок» всех непосредственных исполнителей, имеющих отношение к инновационному процессу. Реформирование производства, шоковая терапия в финансово-экономической сфере, неподготовленный и обвальная передел собственности, политическая нестабильность, угроза распада предприятий создали у работников на всех уровнях неуверенность в завтрашнем дне, что, естественно, и создало серьезное препятствие для планомерной инновационной деятельности.

Не менее важны экономические причины снижения инновационной активности. Сельскохозяйственные товаропроизводители, которые и ранее не отличались высокой активностью по отношению к нововведениям, в связи с диспаритетом цен на реализуемую сельскохозяйственную и закупаемую промышленную продукцию оказались в таком экономическом положении, что практически не имеют возможности вести даже расширенное воспроизводство. Проблема выживания и спасения производства в этих условиях заслонила проблему научно-технического прогресса.

Организационные проблемы на всех уровнях управления, возникающие в ходе реформ, привели к потере функциональной четкости в управлении.

Положение не может оставаться таким и далее. Необходимо осознать тот факт, что только через научно-технический прогресс, активное проведение инновационной политики можно выйти из затянувшегося аграрного кризиса, стабилизировать ситуацию и начать двигаться вперед. Однако одного осознания недостаточно. Оно должно быть подкреплено комплексом организационных, экономических и социальных условий, которые способствовали бы повышению инновационной активности в АПК:

- заинтересованность сельскохозяйственных товаропроизводителей в получении дополнительного эффекта от внедрения научных разработок;
- ускорение разработок нововведений, отвечающих запросам производства;
- информированность товаропроизводителей всех сфер АПК о научных разработках, рекомендуемых к освоению в производстве;
- научная и организационная подготовленность кадров на всех уровнях инновационного процесса;
- выбор приоритетных направлений при освоении научных достижений в производстве;

- экономическое стимулирование работников инновационной сферы за результативность деятельности.

В то же время опыт стран с развитым сельскохозяйственным производством свидетельствует о том, что за научно-технический прогресс в этой отрасли несет ответственность все общество, потребляющее ее продукцию. Сельское хозяйство в силу специфических особенностей и ограниченных организационно-экономических и технических возможностей не может обойтись без помощи, поэтому государство должно не только иметь собственную инновационную политику, но и непосредственно регулировать инновационный процесс.

В связи с этим основные направления повышения инновационной активности в АПК заключаются не только в активизации деятельности непосредственных исполнителей, но и в системе определенных государственных мер по активизации самого процесса.

К таким мерам относятся:

- государственная поддержка научно-инновационной сферы;
- постепенная переориентация органов управления с административно-управленческих функций на инновационную деятельность;
- приближение деятельности научных учреждений к запросам производства;
- более активное оказание помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям по внедрению достижений науки;
- развитие специализированной информационной службы АПК для организации многоканальной информации о научных достижениях, рекомендациях по их освоению путем привлечения всех средств массовой информации;
- организация массовой переподготовки кадров по всем уровням обучения;
- разработка и внедрение системы экономического стимулирования дальнейшего развития инновационного процесса в АПК;
- реализация целевых научно-технических государственных, отраслевых, региональных программ.

Только при осуществлении всего комплекса указанных мероприятий на всех уровнях может быть повышена инновационная активность в АПК.

Контрольные вопросы

1. Что такое инновационный менеджмент?
2. Какие факторы влияют на характер и направленность инновационного процесса?
3. Отрадите основные этапы процесса инновации.
4. В каких направлениях разрабатывается инновационная политика?
5. Приведите перечень наиболее актуальных проблем и задач, которые обычно рассматриваются и решаются менеджментом продуктовых инноваций при выходе на рынок с новым продуктом.

10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

10.1. Сущность эффективности управленческих решений

Основными характеристиками управленческих решений являются: цель, которая должна быть достигнута в результате его реализации, результат решения и усилия, затраченные на получение результата, а основным требованием к управленческим решениям является требование их эффективности. Это же является главной проблемой разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Под эффективностью понимают как степень достижения цели, то есть действенность или другими словами результативность, так и рациональность усилий по получению результата. Однако это противоречие кажущееся, так как эффективность является сложным понятием, связанным с результатом двояко. С одной стороны эффективность связана с планируемым идеальным результатом, то есть с целью, как степень достижения цели, а с другой стороны эффективность связана с конкретным выражением результата, как степень рациональности результата в виде соизмерения результата и усилий, затраченных на его получение. Конкретные цели любого управленческого решения состоят в том, чтобы обеспечить движение к поставленным траекторным целям, а эффективность каждого управленческого решения – это степень выполнения этих конкретных целей. С другой стороны, для достижения этих целей при реализации управленческого решения затрачиваются ресурсы и эти затраты не должны быть чрезмерными, то есть необходимо сопоставлять полученный результат и затраченные ресурсы. В частности, если это возможно, то для этого используются общие оценки (стоимостные, трудовые и др.). Кроме затрат ресурсов при достижении результатов возможны потери, которые также должны быть учтены при определении эффективности управленческого решения.

Таким образом, эффективность управленческих решений рассматривается в двух аспектах:

- 1) как степень достижения поставленной цели;
- 2) как степень рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Эффект, объем необходимых ресурсов и их затраты, а также возможные потери зависят от текущего и будущего состояний внешней и внутренней среды организации, поэтому всегда существуют риски снижения эффекта и увеличения объема привлекаемых ресурсов, их затрат и потерь. Эффективность управленческого решения будет тем выше, чем большим эффектом оно характеризуется и чем меньше задействовано ресурсов и чем меньше их затраты. Невозможно найти решение, при котором одновременно достигается наибольший эффект при наименьших ресурсах и затратах. Поэтому одним из наиболее важных свойств решений является их компромиссность, так как любое решение имеет как плюсы, так и минусы.

К сожалению, оценка эффективности принятых решений, особенно в условиях сложной, взаимосвязанной и динамичной среды, трудновыполнимая задача. Часто невозможно установить, было ли принятое ранее решение лучшим, особенно, если его реализация не привела к отрицательным последствиям. Для того, чтобы определить, лучшее ли было принято решение, необходимо воспроизвести прошлую проблемную ситуацию, принять по ней решение, которое с современных позиций кажется лучшим, посмотреть, какими будут результаты его реализации в настоящее время с учетом сложившихся условий и затем сделать вывод о том, какое решение было лучшим. Это часто невыполнимо.

Таким образом, чтобы управленческие решения были эффективными, необходимо:

- правильно поставить цель;
- добиться ее реализации, причем рациональным образом, то есть соизмеряя ресурсы, затраты и величину эффекта;
- контролировать степень эффективности принятого решения на всех этапах.

В случае если основной целью управленческого решения является экономическая цель, то оба аспекта объединяются в понятие финансово-экономической эффективности управленческого решения. При иных целях расчет финансово-экономической эффективности производится только для оценки рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Финансово-экономическая эффективность управленческих решений подразумевает следующее: эти решения должны способствовать сохранению платежеспособности, повышению

доходности и финансовой устойчивости организации и снижению рисков ее деятельности. При этом в центре оценки эффективности лежит определение доходности, а платежеспособность, финансовая устойчивость и риски выступают как ограничения, то есть альтернативные решения сравниваются между собой по доходности при ограничениях на платежеспособность, финансовую устойчивость и риски.

Оценка доходности решений, а также платежеспособности, финансовой устойчивости и рисков производится на основе анализа движения денежных средств. Основными критериями при оценке доходности выступают: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости и эффективная процентная ставка, определяемые из анализа движения денежных средств.

Таким образом, все управленческие решения, принимаемые в организации, должны быть эффективными, то есть в конечном итоге должны быть направлены на удовлетворение интересов всех основных субъектов организации.

10.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений

На эффективность управленческих решений в системе производственного менеджмента в свою очередь влияет множество факторов. В первую очередь – это факторы, связанные с постановкой цели конкретного управленческого решения. Понятно, что неверно поставленная цель приводит к неверному результату и не способствует повышению эффективности работы организации. Считаем, что цель поставлена правильно, если она способствует повышению эффективности работы организации. Поэтому организация должна принять необходимые меры к тому, чтобы каждое управленческое решение реализовывалось в соответствии с правильно поставленными целями. Для этого необходима разработка целевой поддержки управленческих решений. Таким образом, одним из основных факторов эффективности управленческих решений является степень разработки целевой поддержки управленческих решений в организации, компетентность сотрудников, их квалификация и профессионализм.

В силу субъективного характера управленческих решений большое значение в процессе принятия решений играют

психологические и межличностные (поведенческие) факторы. В первую очередь на принятие решений оказывают влияние система ценностей менеджера и его культурный и образовательный уровень, влияющие на способ принятия решений. Поэтому ряд организаций использует формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников в организации соответствовали общей корпоративной системе ценностей – это также входит в систему целевой поддержки управленческих решений.

Поведенческие факторы также могут влиять на эффективность решений в силу различий в восприятии менеджерами одних и тех же фактов, что может привести к конфликтам, поскольку руководители по-разному понимают одну и ту же проблему в зависимости от их области деятельности, уровня компетентности, личных интересов. Кроме того, их действия часто зависят от степени лояльности по отношению к ним других руководителей. Для устранения отрицательных влияний межличностных связей должны быть организованы эффективные межличностные коммуникации, что входит в организационную поддержку управленческих решений.

Существенным фактором эффективности управленческих решений является их взаимозависимость. Исходя из системного подхода, можно утверждать, что, во-первых, все решения в организации определенным образом взаимосвязаны (через ограниченные ресурсы, рынки сбыта, поставщиков и т.д.) и, во-вторых, единичное важное решение может потребовать сотен решений в его развитие, то есть имеет место последовательность решений. Решения, принятые в одном сегменте организации могут самым существенным образом сказываться на других сегментах, то есть решение, полезное для одного сектора может отрицательно сказаться на других секторах и в целом быть неэффективным. Следовательно, для повышения эффективности решений необходимо согласование решений. Например, решение, связанное с техническим перевооружением производства отразится не только на производстве, но не менее серьезное влияние окажет на маркетинг, финансы, управление кадрами.

Таким образом, для того, чтобы в организации принимались и реализовывались эффективные управленческие решения, необходимо создание развитой системы поддержки: целевой – для

повышения качества постановки целей на всех уровнях, организационно-правовой и информационно-методической.

Целевая поддержка содержит траекторные и конкретные цели предприятия, политику, правила и процедуры, нормы, стандарты, лимиты и планы.

Организационно-правовая поддержка решает задачу создания механизмов разработки, принятия и реализации решений. Она включает в первую очередь производственную структуру и структуру управления, регламент производства продукции и управления, систему документации, систему контроля и ответственности. Необходима в первую очередь для доведения всех элементов целевой поддержки до всех лиц, принимающих и разрабатывающих управленческие решения, для структурирования их деятельности.

Информационно-методическая поддержка – это система сбора и накопления данных, их обработки и представления, то есть среда, в которой разрабатываются, принимаются и реализуются решения. Она включает информационную систему предприятия, в том числе бухгалтерский учет, кадровый учет и др., а также методы прогнозирования решений, программно-технические средства, включая базы данных и интеллектуальные системы.

Информационная поддержка распадается на две части: получение данных и методы обработки этих данных, в результате чего возможно получение адекватного представления о проблемах, оценка, выбор лучшего решения и т.д.

В первую очередь эффективность управленческого решения зависит от полноты и достоверности данных, необходимых для принятия решений, то есть от информационной обеспеченности. Информационные ресурсы дорого стоят, поиск и анализ информации могут быть длительными. Поэтому менеджер должен решить, существенна ли выгода от использования дополнительной информации и настолько ли является важным решение, чтобы идти на значительные затраты на сбор и обработку информации, то есть необходимо соотносить затраты на информацию с пользой от её использования. Достаточно часто дополнительная информация пользу не увеличивает, однако затраты растут значительно. С другой стороны решения часто принимаются в условиях неопределенности лишь в силу недостатка информации. В целом, существует оптимальный объем информации, позволяющий принимать наиболее эффективные решения.

Эффективность управленческих решений можно повысить, используя механизмы действия в конкретных ситуациях известных экономических законов и закономерностей. Например, известны закономерности жизненного цикла товаров, зависимости между ценой, спросом и предложением, действие закона эффекта масштаба производства, закона экономии суммы прошлого и живого труда на единицу продукции и др. Это позволяет строить математические модели явлений и успешно прогнозировать их развитие, выявлять проблемы. С другой стороны, незнание экономических законов, действие наперекор им, существенно снижают эффективность управленческих решений, приводят к противоположному результату.

Таким образом, любое управленческое решение принимается в соответствии с определенной технологией и с использованием перечисленных элементов поддержки. При правильно и рационально разработанной системе поддержки должны на любом уровне приниматься эффективные решения, то есть система поддержки должна быть соответствующим образом спроектирована, создана и в дальнейшем должна постоянно совершенствоваться.

10.3. Виды эффективности управленческих решений

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений.

Под организационной эффективностью управленческого решения понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность управленческого решения –

это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, а также физиологические потребности.

Этическая эффективность управленческого решения – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

10.4. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений в производственной деятельности

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческой деятельности чаще используются следующие:

- оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение;
- оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам;
- косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения;
- оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации.

1. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение.

Основными параметрами в этом случае служат нормативы (временные, ресурсные, финансовые и др.), предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов для подготовки и реализации управленческого решения.

Оценка экономической эффективности (\mathcal{E}_i) осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%,$$

где C_i – норматив затрат i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения; P_i – реальные затраты i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Обработка полученных данных может идти тремя путями.

1) Из всех ресурсов выбирается главный, он и определяет общую эффективность управленческого решения.

2) При равнозначности приоритетов всех m ресурсов экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \frac{\mathcal{E}_i}{m} \times 100\%.$$

3) При неравнозначности приоритетов ресурсов (P_i) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}i \times \Pi i)}{m} \times 100\% .$$

$$\sum_{i=1}^m \Pi i = 1$$

2. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам.

Метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части:

$$\mathcal{E} = \frac{(\Pi \times K)}{3} \times 100\% ,$$

где K – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение ($K = 0,2-0,3$); Π – прибыль от реализации продукции; 3 – затраты на производство продукции.

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

3. Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения:

$$\mathcal{E} = \left[K \times \left(\frac{\Pi_2}{3_2} - \frac{\Pi_1}{3_1} \right) \right] \times 100\% .$$

Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

4. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации.

Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов.

$$\mathcal{E}_T = \frac{\Pi \cdot T}{3} \times 100\% = \frac{\Pi(T_\phi - T_\Pi)}{3} \times 100\% ,$$

где E_T – экономическая эффективность от увеличения товарооборота;

Π – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота;

T – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

T_ϕ – товарооборот фактический (после внедрения управленческого решения);

T_{II} – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

Z – затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».

2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».

3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».

4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».

5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».

6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».

7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».

8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.

10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Задание 2

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при неравнозначности приоритетов ресурсов, исходя из таблицы 4.

Таблица 4

Экономические показатели

Показатели	Фактические затраты	Норматив	Приоритет ресурсов
Материальные ресурсы:			
А	250	220	4
Б	700	650	1
В	400	440	3
Г	370	350	2

Задание 3

Проведите оценку эффективности управленческого решения по косвенному сопоставлению различных вариантов управленческого решения по годам, исходя из следующих данных, представленных в таблице 5.

Таблица 5

Экономические показатели предприятия

Показатели	1 год	2 год	3 год
Прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	6000	500	2000
Прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	8000	750	5000
Затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	1200	340	1000
Затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	850	80	500
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	0,25	0,26	0,27

Задание 4

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при равнозначности приоритетов ресурсов, исходя из данных таблицы 6.

Таблица 6

Исходные данные

Показатели	Фактические затраты	Норматив
Материальные ресурсы:		
А	650	600
Б	400	440
В	370	350
Г	1200	1250
Д	280	300
Е	550	500

Задание 5

Проведите оценку эффективности управленческого решения по конечным результатам по каждому году (табл. 7) и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 7

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	2000	2800	2700	3200	3000
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	1000	3200	2150	2560	2200
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	25	30	27	28	25

Контрольные вопросы

1. Какими характеристиками обладают управленческие решения?
2. Какие факторы, влияют на эффективность управленческих решений?
3. Отрадите виды эффективности управленческих решений.
4. Какие методы оценки экономической эффективности управленческих решений в производственной деятельности вы знаете?
5. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений.

11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

11.1. Сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления. Однако на протяжении многих веков, по существу вплоть до начала XX в., управление персоналом как специфическая функция не выделялось из социального управления и осуществлялось на основе здравого смысла, опыта и традиций.

В древности значимость руководства персоналом резко повышалась при управлении крупными массами людей: армиями, строителями крупных сооружений (пирамид, зданий, каналов и т.п.). Однако и в этих случаях управление людьми не выделялось из управления в целом.

Промышленная революция и развитие капитализма привели к тому, что на смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким и детальным разделением, в том числе поляризацией управленческих и исполнительских функций.

Что же происходит дальше?

А дальше эти изменения привели к повышению интенсивности и эксплуатации труда, усилению отчуждения простых работников от собственников и управляющих, к обострению социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Выражением производственных конфликтов стало рабочее движение, представленное профсоюзами и рабочими партиями.

Обострение конфликтов на предприятиях и в обществе не только обусловило большие материальные издержки, но и ставило под угрозу социальный мир в обществе. В этих условиях у руководителей появилась потребность в предупреждении, сглаживании и разрешении производственных конфликтов.

Таким образом, возникла необходимость в появлении специальных работников или подразделений для разрешения этих ситуаций.

Так в 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимpton пресс» создала отдел кадров.

Примерно в 70-х годах управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпела глубокие качественные изменения.

На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX в. процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. И в связи с этим появляется новое направление и в системе обучения – управление персоналом.

Управление персоналом организации – деятельность руководящего состава организации, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Квалификационный справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджер – это профессиональный управляющий, имеющий специальное образование, полученное в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому.

Персонал должен обладать следующими признаками: 1) наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; 2) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.); 3) целевая

направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Персонал характеризуется, численностью, структурой, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Кроме того, изучая деятельность персонала необходимо ввести такое понятие как трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность его участия в трудовой деятельности и способность достигать определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Кроме этого персонал можно охарактеризовать с позиции структуры. Выделяют следующие виды структур.

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура персонала – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку.

Штатная структура персонала – определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Ролевая структура персонала – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве,

по коммуникационным и поведенческим ролям. *Творческие роли* свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений. *Коммуникационные роли* определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информации. *Поведенческие роли* характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Социальная структура персонала – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

11.2. Кадровая политика на предприятии

Понятия «политика» и «стратегия» тесно взаимосвязаны между собой. Провести разграничения между ними на практике достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования политики управления персоналом или *кадровой политики*, предполагает самостоятельный подход. В рамках определенной стратегии управления людьми в организации могут быть различные варианты реализации кадровой политики, поскольку политика управления персоналом определяется его стратегией.

Определение кадровой политики организации неоднозначно. Согласно позиции представителей немецкой школы работы с персоналом, кадровая политика – это относительно абстрактный,

направленный на работающего человека план действий, который должен служить руководством для конкретных действий в области кадрового планирования, организации, управления и воспитания персонала.

Другой вариант: «кадровой политикой обозначается часть общей предпринимательской политики, которая направлена на обеспечение организации персоналом, его использование и сохранение. Предметом кадровой политики и ее результатом в итоге является влияние на человека для формирования у него поведения, адекватного выбранной цели». Школа управления персоналом Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова допускает широкое и узкое толкование кадровой политики.

В *широком* смысле под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. *Узкое* толкование предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работника и организации (например, найм персонала только с законченным профильным образованием и владеющего навыками работы на компьютере).

Школа управления персоналом Государственного университета управления определяет кадровую политику как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка, с учетом стратегии развития организации.

Наличие разработанной кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к наиболее важным элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- снижается риск ошибочных решений, которые потенциально могут принимать отдельные работники;
- обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;

- осуществляется контроль над соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников организации.

Различают несколько видов политики организации. Кадровая политика может быть активной или пассивной.

Активная кадровая политика разрабатывается на основании обоснованного прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с состоянием и изменением внешней и внутренней среды. Например, активность кадровой политики в обеспечении организации персоналом состоит в том, что она контактирует с учебными заведениями, привлекает различные службы, формирует внешнюю рекламу о вакансиях, участвует в ярмарках рабочих мест и других мероприятиях, отслеживает результативность каждой из акций и своевременно корректирует ход и методы привлечения в организацию новых работников.

Активная кадровая политика может быть рациональной и нерациональной, или авантюристической.

Рациональная кадровая политика осуществляется на основании научно обоснованного прогноза развития ситуации и арсенала средств влияния на нее. Располагая средствами диагностики персонала, прогнозирования изменения его основных характеристик, служба управления персоналом имеет обоснованную информацию о количественной и качественной потребности работников на средне- и долгосрочную перспективу, разрабатывает варианты реализации кадровой работы.

Нерациональная или авантюристическая кадровая политика отличается стремлением руководства организации воздействовать на работу с персоналом, не имея диагноза ситуации и научно обоснованного прогноза ее развития в перспективе. Планы работы с персоналом формируются больше на эмоциях, чем аргументах, что в ряде случаев не мешает им оказываться правильными и не мешает «угадывать» их авторам действительно важные

целеустановки в области предстоящей кадровой работы. Риск авантюристической кадровой политики состоит в том, что она может оказаться недейственной или ошибочной при неучтенном во время ее разработки изменении внешней среды, появлении «внезапных» конкурентов, новых товаров или услуг на рынке, к производству которых организация не готова из-за отсутствия специалистов или неучтенного постарения персонала, переобучение которого нерационально и т. д.

Пассивная кадровая политика подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза изменения его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных фактических последствий посредством экстренного реагирования на проблемы или конфликтные ситуации – как правило, «любыми средствами», без попыток анализа причин и возможных последствий.

В управлении персоналом различают также реактивную и превентивную кадровые политики.

Особенность реактивной кадровой политики – осуществление руководством организации контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: отсутствие мотивации работников к труду, недостаточная привлекательность организации для молодых специалистов, конфликтные ситуации и др. При реализации реактивной политики анализируются причины возникающих проблем, диагностируется сложившееся положение, проводится адекватная экстренная помощь.

Превентивной (предупреждающей, предохранительной) кадровая политика называется в том случае, если организация, располагая обоснованными прогнозными данными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на нее. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

Открытая кадровая политика характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли или регионе; она может быть также особенностью организаций, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

Открытость кадровой политики – значит ее прозрачность для потенциальных работников вне зависимости от статуса вакантной должности: практически одинаково возможен найм «со стороны» на рядовые и руководящие должности, это увеличивает вероятность возникновения современных направлений в организационной стратегии, и найма специалистов, готовых на реализацию инноваций.

Закрытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры, атмосферы, способствующей удовлетворению потребности занятых работников в сопричастности. Основанием для закрытой кадровой политики может быть также дефицит пригодной рабочей силы на рынке труда. Замещение персонала в организациях с закрытой кадровой политикой происходит за счет занятых сотрудников, новых работников как правило нанимают на рядовые должности.

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Он проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты основные аспекты организационной реальности.

Кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации.

Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала

Потребностная эффективность выражает степень отображения потребностей в цели и в результате. То есть, если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены потребности субъектов и объектов оценки, а также в результатах функционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной.

Потребностная форма сопряжена с понятием социальной эффективности, которая обеспечивается реализацией системных мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, и предусматривает анализ степени удовлетворения потребностей персонала.

Оценить эффективность системы можно, во-первых, с позиций

потребностей предприятия, ее финансирующего. В этом случае на первый план выходит оценка результата, соотнесенная с произведенными затратами. Во-вторых, с позиций службы управления персоналом, когда важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на развитие и функционирование всей системы управления персоналом.

В-третьих, с позиций отдельных работников и руководителей. С точки зрения сотрудника, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения лично значимых целей, задач и потребностей. Для руководителей важен эффект улучшения результатов труда и методов управления подчиненными.

В-четвертых, с позиции косвенных потребителей услуг (например, региона). В этом случае эффективность оценки определяется с позиции реализации региональных социальных и экономических задач (снижения напряженности на рынке труда, регулирования спроса и предложения на профессии).

На основе анализа степени реализации интересов четырех названных групп определяют эффективность системы оценки, но при этом может возникнуть проблема выбора приоритетности потребностей и оптимального их сочетания.

Потребностная эффективность тесно связана с целевой: более эффективной при прочих равных условиях окажется система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки.

В качестве конечной цели оценки может выступать построение такой системы, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием, способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Ориентиром состояния выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самыми разными, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит руководство предприятия системе управления персоналом и его оценке.

Экономическая эффективность системы (характеристика степени фактической реализации объективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или

минимальных затратах) оценивается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического и т.п.) с произведенными затратами на построение и развитие системы.

Общими закономерностями функционирования систем оценки на различных предприятиях являются постепенность капиталовложений в оценку, «отложенный» характер получения ее результатов. Экономическую же эффективность можно определить только локально. Например, в подразделении вводится текущая оценка труда сотрудников с привязкой к их стимулированию, а через небольшой промежуток времени оцениваются изменения в показателях результативности труда, соотнесенные с затратами, произведенными для осуществления оценки.

Препятствием для определения экономической эффективности оценки персонала является также сложность измерения показателей эффекта, обеспечение их репрезентативности и количественной определенности. Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные. Отождествление эффективности с той ее частью, которая поддается прямому измерению, может привести к выявлению высокой или низкой эффективности, ничего не говоря о действительной результативности функционирования системы оценки персонала. Описательные же показатели позволят отразить качественную сторону результатов.

Если цель системы оценки персонала отображает потребности всех ее субъектов и объектов, то первое отношение (потребностная эффективность) оказывается равным единице. Аналогично, если результат полностью реализует цель, то второе отношение (целевая эффективность) равно единице. При этих условиях получаем традиционное выражение экономической эффективности – сопоставление результата и затрат. То есть с точки зрения комплексного понимания сущности эффективности максимально продуктивной оказывается та система, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности при минимальных (или заданных) затратах.

Основная идея описанного подхода заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить

с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Трехкомпонентную модель эффективности можно дополнить еще одной разновидностью – коммерческой. Данный вид отвечает интересам предприятия в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала финансовых капиталовложений в систему оценки персонала до момента, когда объем инвестиций сравняется с суммарным объемом амортизации чистой прибыли. Коммерческую эффективность оценки персонала зачастую бывает сложно установить в точном количественном показателе. Как затраты на оценку, так и прибыль от нее являются невычленимым элементом общих затрат на персонал и общей прибыли от функционирования системы управления персоналом. Однако сделать приближенный анализ того, за какой промежуток времени окупаются вложения в оценку персонала, необходимо.

11.3. Подбор и оценка персонала в системе управления производством

Подбор кандидатов – это действия, осуществляемые предприятием для выявления лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Разработка комплекса требований к будущему работнику осуществляется на основе профиля компетенций. Под компетенциями, понимается документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, умений, личных и других качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте (в должности).

Источники привлечения кандидатов для последующего найма часто называются полем интересов предприятия на рынке рабочей силы. Традиционно различают два источника для привлечения кандидатов.

Внутренний источник – работники, уже занятые в организации и имеющие желание, возможность (или необходимость) и компетенции, чтобы занять открывшуюся вакансию.

Внешний источник – претенденты на вакансию, имеющие соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятые на других предприятиях; временно не работающие или

находящиеся в статусе выпускников учебных заведений различного ранга.

Каналы привлечения выбирают исходя из особенностей соответствующих целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и сложившихся его предпочтений и опыта в этой области.

Объявления в средствах массовой информации (газетах, журналах, радио и телевидении; объявления на рекламных щитах; объявления в Интернете).

Гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Здесь все зависит от тиража, периодичности выхода, системы распространения, имиджа издания, возможности доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты пользования, демократичности процедуры регистрации на сайте.

При использовании средств массовой информации нужно быть готовым к большому количеству резюме и наплыву кандидатов, на что требуется много времени.

Поиск внутри организации. Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала компании, кандидатам не нужно интегрироваться в организацию. Однако такой прием ограничивает выбор, не дает притока свежих сил, способствует возникновению местничества руководителей подразделений, которые будут стремиться сохранить свои лучшие кадры для себя или избавляться от неугодных.

Здесь нужно подчеркнуть, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок подбора требуемого специалиста. Услуги агентств, как правило, платные и требуют немалых затрат работодателя.

Государственная служба занятости. Эта организация призвана, во-первых, снижать социальную напряженность в обществе, с чем она с успехом справляется, исходя из экономических возможностей страны, а во-вторых, способствовать трудоустройству незанятого населения. Однако следует признать, что потенциал государственной службы используется далеко не полностью. Этому есть свое объяснение. Не все работодатели готовы к сотрудничеству с государственной службой занятости в силу непрозрачности экономики и размещают заявки, как правило, только

на низкоквалифицированный, малооплачиваемый персонал. Следовательно, и доверие к службе у населения не растет.

Подбор сотрудников через агентства по подбору персонала.

Этот метод становится все более привлекательным для компаний, так как всю черновую работу агентства берут на себя, а работодателю остается только диктовать свои требования и рассматривать предоставляемых кандидатов. При обращении в агентства успех подбора зависит от того, насколько четко сформулированы требования к кандидатам, насколько правильно их понимает консультант агентства, работающий с компанией-заказчиком, от его оперативности в работе.

Когда цена рабочего места высока, а сроки поджимают, лучше обращаться к услугам рекрутинговых агентств. По сравнению с биржами время отклика будет несколько большим, но это компенсируется качеством кандидатов. Для рекрутингового агентства заказчиком является компания-работодатель, которая обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и подбором персонала. Оплата услуг рекрутеров происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста. В случае, если представленный кандидат в течение стандартного испытательного срока будет уволен по инициативе администрации, агентство берет на себя обязательство бесплатной однократной замены данного сотрудника. Этот «гарантийный срок» дает заказчику уверенность, что его кадровая проблема будет решена даже в случае, если кандидат, предложенный агентством, проработав некоторое время, будет признан неподходящим.

Существующие методики позволяют организовать целевой поиск кандидатов, даже если специалисты такого рода в настоящий момент отсутствуют в базах данных агентства.

В современном мире подбора персонала существует и такой метод, как Хедхантинг.

Хедхантинг – переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами». Это особый вид рекрутинговых услуг, который как никакой другой соответствует первоначальному значению слова «recruit» – «вербовка». Хедхантер находит нужного человека, выступает посредником между ним и заказчиком; сводит их между собой для переговоров и в случае успеха получает причитающийся гонорар за проделанную работу.

Некоторые компании могут пользоваться заемным

персоналом.

Когда компания просто не может обойтись без заемного персонала?

1. Срочная замена квалифицированным специалистом (отпуск, декрет, болезнь).

2. Спад и пики продаж сказываются на загрузке производственных мощностей, а значит, и на потребностях в кадрах, занятых в производстве. Сезонность.

3. Специальные проекты или компания принимает участие в выставках, рекламных акциях и т.п.

Есть такое понятие, как лизинг персонала. В России стоит употреблять этот термин с осторожностью, так как лизинг или аренда относятся только к имущественным отношениям. В связи с этим, некорректно употреблять этот термин по отношению к людям.

Лизинг персонала – это, по сути, форма временной занятости, когда сотрудник выполняет работу для какой-нибудь компании, имея контрактные отношения с агентством по подбору персонала.

Аутстаффинг (от англ. outstaffing; out-вне, наружу; staff-штат; буквальный перевод – внештатный) – практика выведения персонала за штат компании. Компания-провайдер становится формальным работодателем для сотрудников компании-клиента и берет на себя полную ответственность за них. Провайдер оформляет сотрудников в свой штат и отвечает за выплату зарплаты, налогов, ведение работы с персоналом.

Цель: свести к минимуму хлопоты по содержанию персонала и минимизация работы с ним.

Главное преимущество – сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость производимого продукта. Зарплата как раз относится к категории прямых затрат. При аутстаффинге затраты относятся к другой статье расходов – финансирование услуги – себестоимость снижается автоматически.

Кроме этого аутстаффинг содержит в себе и серьезные недостатки. Например, он может спровоцировать серьезное снижение мотивации людей. Представьте себе, что вы долго работали в компании и тут вдруг вам предлагают «формально» перейти в штат другой компании, но утверждают, что ничего не изменится. Любой человек заподозрит подвох.

Российское законодательство никак не регулирует

аутстаффинг. Обычно компании-провайдеры направляют сотрудников клиенту в служебную командировку.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – использование чужих ресурсов) – компания заключает контракт с фирмой, которая отныне несет ответственность за определенную функцию.

Достоинства:

- работая со многими организациями, фирма имеет большой опыт;
- в кратчайшие сроки организация получает необходимое количество специалистов различного уровня и профессионализма;
- возрастает управляемость;
- уменьшение затрат на обучение и развитие персонала;
- возможность быстрого решения возникающих проблем.

Недостаток этого вида подбора – возрастает стоимость услуги.

Подбор персонала включает следующие этапы:

- создание кадровой комиссии;
- формирование модели рабочего места;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- отбор и оценка кандидатов;
- утверждение кандидатов и оформление документов.

Кадровая комиссия может быть сформирована в различном составе. Её членами могут быть сотрудники кадровой службы, директор предприятия, работники, имеющие опыт работы. Затем кадровая комиссия создает модели рабочих мест. *Модель рабочего места – это качественная и количественная характеристика рабочего места. Это набор требований по должности.*

Эффективное решение проблемы подбора кадров требует разработки научно обоснованной модели рабочего места, которая наиболее полно отвечала требованиям предприятия.

Элементы модели рабочего места:

- ✓ *кадровые данные:* трудовая книжка, характеристика, документ об образовании, автобиография;
- ✓ *опыт работника:* жизненный, производственный, общественной работы;
- ✓ *профессиональные знания и умения:* знания по конкретным направлениям науки, умения в области производства и управления;
- ✓ *личностные качества:* совокупность деловых качеств

и недостатков работника, выявляемая с помощью социологического опроса;

✓ *психологический портрет*: тип личности, темперамент, мотивация;

✓ *здоровье и работоспособность*;

✓ *вредные привычки, хобби, увлечения*;

✓ *оплата труда*;

✓ *социальные блага и гарантии*: путевки, питание, оплата больничного, отчисления в пенсионный фонд.

Объем и степень детализации модели могут устанавливаться в зависимости от должности и уровня управления.

Оценка персонала – это выявление соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту. Оценке подвергаются профессиональные знания и умения, деловые и нравственные качества, психология личности, работоспособность, а также качество работы. Оценка – одно из наиболее действенных средств обучения и воспитания персонала. Оценка может быть:

- комплексная;

- специальная;

- эпизодическая (перевод сотрудника);

- периодическая (аттестация).

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Исходными данными для оценки являются:

• модель рабочих мест персонала;

• положение об аттестации кадров;

• философия организации;

• правила внутреннего трудового распорядка;

• штатное расписание;

• личные дела сотрудников;

• приказы по кадрам;

• методики оценки кадров;

• социологические анкеты;

• психологические тесты.

Как правило, оценка персонала реализует три цели.

Административная цель – результаты оценки: повышение

по службе, понижение, перевод, высвобождение. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии работниками, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и работникам, т.к. удовлетворяет их профессиональные амбиции. Продвижение по службе – эффективный способ признания достижений в работе, однако, при принятии таких решений руководство должно повышать только тех, кто имеет необходимые способности для требуемого исполнения обязанностей на новой должности.

Перевод используется в целях расширения опыта работника, а также в тех случаях, когда для руководства, очевидно, что человек будет работать более эффективно на новой должности. В ряде случаев перевод используется, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает неэтичным прекращение с ним трудового договора. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности. Человек ещё способен приносить какую-то пользу, но не должен блокировать карьеру более способному работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

Информационная цель – информирование работников об относительном уровне их работы. При нормальной реализации этого принципа работник своевременно узнает о качестве своей деятельности, сильных и слабых сторонах и возможных направлениях совершенствования своих профессиональных знаний.

Мотивационная цель – процесс, посредством которого руководство может необходимым образом вознаградить сильных работников материально или морально, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Цели могут быть связаны с бизнес-процессами:

- *прием на работу* – оценивается степень готовности кандидата к работе в должности;
- *поощрение* – насколько сотрудник был эффективен при выполнении работы;
- *при принятии решения о продвижении* – насколько он готов к выполнению новых функций;
- *при обучении* – определяется уровень и содержание проблем, по которым должна вестись индивидуальная подготовка;
- *при реорганизации* – насколько сотрудник способен

приспособиться к новым условиям работы, отобрать наиболее подходящих и именно их оставить в новой организации;

По признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время подбора» методы оценки классифицируют в три группы: бесконтактные, полуконтактные и контактные.

Бесконтактные методы оценки кандидатов – предварительное знакомство с кандидатами работодателем осуществлено заочно – изучая присланные ими *заявительные документы*. Обстоятельный анализ каждого из них позволяет создать первичное впечатление о претенденте и определить необходимость контактного общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

В пакет заявительных включаются следующие документы: заявительное письмо, автобиография, резюме, образовательные и трудовые свидетельства, анкеты, рекомендательные письма, фотографии, заключения медицинской и графологической экспертиз.

Первым документом, свидетельствующим о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия, получив в нем искомое место работы, является письменное *заявление о приеме*. Несмотря на разные точки зрения относительно информационной весомости заявления специалисты отмечают, что зачастую в нем «больше, чем в биографии, ощущается личность кандидата».

Резюме является стандартной формой представления профессиональных и личностных данных. Как «гибрид» из заявительного письма и биографии, резюме преследует цель максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на вакантную должность.

Различают три основных вида резюме: хронологическое, функциональное и функционально-хронологическое (смешанное).

Службы персонала ожидают от кандидата представления двух видов документов: 1) образовательных свидетельств; 2) трудовых свидетельств.

Свидетельства об образовании включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты и дипломы), удостоверяющие окончание того или другого учебного заведения и степень успеваемости в фазе обучения.

При всем многообразии видов и форм обучения, а соответственно и удостоверяющих их окончание документов особое

внимание уделяется *школьному*.

Значимость и весомость результатов школьных аттестатов снижаются с возрастом кандидата и временем окончания школы.

Анкетирование, являясь важным инструментом при подборе персонала на рабочие места и выполняя единую функцию – получение ответов на поставленные предприятием вопросы – со временем претерпевало изменения, которые коснулись цели опроса, содержания анкетных бланков, технологии проведения процедуры и обработки полученной информации.

Персональные анкеты. Общее название «персональные» объединяет несколько видов анкет, традиционно используемых предприятиями для подбора кандидатов. Одни из них содержат небольшой спектр вопросов, выявляющих в основном семейно-личностный и/или профессиональный статус претендента; другие ставят перед ним до 200 вопросов, на которые нужно ответить «да», «не уверен» или «нет». Основу второго вида анкетирования составляет форма *самооценки*. По заполненной анкете эксперт может попытаться определить, имеет ли, например, личность склонность к конкретному или абстрактному мышлению, к спонтанности или к самоконтролю.

Практика анкетирования показала, что для изучения этого метода необходимо выделить нескольких групп вопросов.

Тестирование в оценке кандидатов при найме

Тестирование кандидатов относят к психологическим «полу-контактным» методам подбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер и результат подбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков.

Психологические тесты при приеме на работу использовать не запрещается. Но, применяя тестирование для отсева кандидатов, вы должны помнить об особенностях информации, которая при этом к вам поступает, и о том, как она охраняется законодательством. Тестирование обычно проводится с целью выявить сотрудников, подходящих по своим качествам для данной работы. В последнее время наряду с тестами для оценки эффективности работы применяются тесты для оценки черт характера и свойств, способствующих эффективному выполнению работы – так называемые психологические.

Психологические тесты на сегодняшний день трудовым

правом России прямо не предусмотрены. А значит, не предусмотрена и ответственность за проведение такого тестирования, не определен порядок хранения сведений, полученных при проведении тестов и работы с ними.

Если исходить из позиции «разрешено то, что прямо не запрещено законом», психологические тесты применять можно. Что касается хранения, обработки и защиты такой информации, то в локальных актах организации можно предусмотреть порядок, аналогичный работе с персональными данными сотрудников.

Преимущества метода – это, во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно», а во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, то есть на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности.

Тестирование при найме целесообразно там, где в короткое время проверяется большое число кандидатов.

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;
- метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;
- результаты должны быть действительными и в будущем.

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты подвергают классификации. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- *проекционные*, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);
- *психометрические* (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.

Контактные методы оценки кандидатов

Собеседование. Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».

1. *Британский метод* основан на личной беседе с кандидатом членом кадровой комиссии.

Немолодые джентльмены, сидящие вокруг стола из красного

дерева, интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образование: "Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Кто из семьи служил в Королевском флоте? Где Вы учились – не в Оксфорде?" Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.

2. *Немецкий метод* основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени.

Устройство на работу достаточно сложное дело.

3. *Американский метод* сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Например, во время уик-энда, презентации, званого обеда. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.

4. *Китайский метод* основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной отметки.

Установочное собеседование представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, при которой в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника: квалификации, способностях, интересах, характере, дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению

беседы, контактированию, коммуникабельность, а с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личного роста в случае трудоустройства и стратегии предприятия.

Поэтому *пошаговое оценивание* (а в некоторой степени и формирование) мотивации кандидата крайне важно в процессе собеседования.

Шаг первый. Многие специалисты, ответственные за подбор персонала, начинают с того, что выявляют и красиво *формулируют положительные моменты вакансии*. И правильно делают. Важно лишь не забывать, что «продажа вакансии» кандидату практически не отличается от продаж иного продукта либо услуги. Иными словами, для каждого отдельно взятого кандидата надо выявлять конкретные, являющиеся привлекательными именно для него факторы. Для этого необходимо знать, что вообще может привлечь данного кандидата в профессиональной сфере. Специалистами по HR различается монетарная и немонетарная мотивация. Первая касается денег. Здесь все просто: чем их больше, тем лучше. Важно лишь знать нижнюю границу притязаний кандидата.

Шаг второй. Попросите кандидата назвать несколько моментов, которые нравились ему на его последней работе и, соответственно, моменты, которые ему не нравились. Получите массу информации, использовать которую можно не только в целях выявления мотивации.

Шаг третий. Очень важно располагать данными о причинах смены кандидатом его предыдущих мест работы. Если кандидат, не желая вдаваться в подробности, отделяется стандартными формулировками типа «материальная неудовлетворенность», то можно сказать следующее: «А если бы вам подняли заработную плату до интересного вам уровня – вы бы остались в компании или все равно предпочли бы рассматривать другие предложения по работе?» Как это ни смешно, но 90% соискателей обнаруживают иные причины своего ухода из компании!

Шаг четвертый. Предложите кандидату описать идеальную для него работу: компанию, ее сферу деятельности, размеры, место на рынке, особенности корпоративной культуры, рабочее место, коллектив, личность руководителя. В общем, все, что назовет кандидат, будет иметь значение для оценки соответствия вакансии его ожиданиям.

Шаг пятый. Выявление карьерных ожиданий соискателя. Кем он видит себя через год, через два, в отдаленном будущем. Видит ли он себя вообще в данной сфере. Нередко кандидаты через пару лет намереваются кардинально сменить род деятельности. Затем важно сопоставить эти данные и выяснить, сможет ли предлагаемое рабочее место обеспечить ему подобный рост.

Шаг шестой. Предложите кандидату на вакансию записать на листке бумаги пять факторов, которые смогут «привязать» его к компании. А затем пять факторов, которые «оттолкнут» его от работодателя. Можно сформулировать это задание для кандидата следующим образом: «Запишите пять показателей, которые должны быть у компании, в которой вы работаете, чтобы вы были полностью удовлетворены и не рассматривали другие рабочие предложения.

А потом пять показателей, которые могут сподвигнуть вас к поиску новой работы». Не страшно, если соискатель во втором случае напишет все то же самое, но «со знаком минус», то есть если отсутствие положительных моментов натолкнет кандидата на мысль о поиске другой работы. После этого попросите его проанализировать данные факторы по степени убывания. Это даст возможность увидеть иерархию ценностей человека, которого вы рассматриваете на свободную позицию.

На всякий случай повторю известную истину: если в числе требований кандидат называет только заработную плату или компенсационный пакет – это не есть хорошо. Естественно, человек за свою работу должен получать вознаграждение. Но у хорошего кандидата удовольствие от работы не исчерпывается только деньгами.

Шаг седьмой. Уточните у кандидата, чем ему интересна предлагаемая вами вакансия и какие возможности для себя он видит в профессиональном и карьерном росте.

Шаг восьмой. Далее уместным будет спросить соискателя, по каким критериям он собирается принимать решение о принятии или отклонении вашего рабочего предложения, что именно он оценивает, приходя на собеседование в компанию. Этот метод позволяет также получить обратную связь от кандидата, позволяющую оценить свой метод ведения собеседования. Мы, рекрутеры, тоже не идеальны и не упускаем возможности учиться!

Знание, чем именно предлагаемая вами вакансия интересна

кандидату, поможет вам также скорректировать ваше рабочее предложение, сделав его конкурентоспособным на рынке труда.

Шаг девятый. Спросите у кандидата, что он знает о вашей компании. По-настоящему заинтересованный кандидат перед собеседованием соберет как официальную, так и неформальную информацию о фирме, в которой ему предстоит работать. Естественно, если он хочет проработать в данной компании продолжительный период времени. Формальную информацию можно взять из официальных источников: корпоративный сайт, средства массовой информации, рекламные проспекты, буклеты компании и др. Неофициальную же можно получить, например, от работников компании (в том числе от бывших сотрудников) или от конкурирующих компаний.

Немотивированный же кандидат часто даже не удосуживается запомнить название компании, на собеседование в которую он пришел.

Шаг десятый. Задайте кандидату вопрос о наличии у него альтернативных вариантов предложений работы. Если они у него имеются, то чем именно они ему интересны, какие имеют недостатки, каким образом он будет выбирать место работы в случае, если несколько компаний одновременно сделают ему предложение о занятии вакантной должности.

Понятие оценки персонала заключается в комплексном методе изучения трудового процесса, направленного на выявление не только соответствия занимаемой должности, но и имеющегося потенциала отдельно взятого сотрудника для рационального использования его навыков на благо предприятия.

Главная задача управления персоналом, решаемая с помощью проведения оценивания – это способ получить сведения о характеристиках и результативности труда персонала. Результаты оценки помогают начальнику или кадровику принять аргументированное решение относительно повышения (понижения) или перемещения отдельных сотрудников, повышения их квалификации или открытия вакансии.

Испытательный срок. Для проверки профессиональных качеств работника и предусмотрен испытательный срок.

Статья 70 "Испытание при приеме на работу" из Трудового кодекса РФ.

Испытание при приеме на работу не устанавливается:

- для лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- для беременных женщин;
- для лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- для лиц, окончивших образовательные учреждения и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- для лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

По общему правилу, предусмотренному законодателем (ст. 70 ТК РФ), этот период не должен превышать трех месяцев. Исключение сделано лишь для руководителей организаций, главных бухгалтеров и их заместителей, а также для руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений. Испытание деловых и профессиональных качеств этих работников может длиться до шести месяцев.

Аттестация персонала – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Цели аттестации.

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;
- изменение системы поощрения (наказания);
- повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

- получение обратной связи;
- выявление потенциала;
- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- развитие карьеры;
- личное развитие;
- корректировка планов организации;

- информация для планирования человеческих ресурсов.
3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:
- прошлая деятельность;
 - достижение результатов;
 - потребность в обучении;
 - выявление рабочих проблем;
 - улучшение деятельности.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

1. Приведите примеры активной и пассивной кадровой политики.
2. Какие положительные и отрицательные моменты имеются у открытой и закрытой кадровых политик?
3. Что представляет собой кадровый аудит?
4. Преимущества и недостатки подбора из внешних и внутренних источников?
5. Какие методы оценки применяются к кандидатам, а какие к работникам организации?

Задание 2

Проведите анализ параметров стиля руководства и определите, к какому его виду в большей мере относится данный стиль.

1) Варианты стратегических управленческих решений руководитель обсуждает со специалистами и менеджерами организации, тактические решения – с главными специалистами и менеджерами высшего и среднего уровня, оперативные решения чаще всего принимает самостоятельно.

2) На фирме официально установлен рабочий день с 10 до 17 ч без обеденного перерыва. Перерывы не регламентированы. Приход и уход работников не фиксируются. Основной упор делается на качественное выполнение определенного задания к какому-то сроку. Качество и сроки определяет руководитель, ответственность несут подчиненные.

3) Руководитель использует в своей работе такие методы воздействия на людей, как поощрение и наказание. Поощрения заслуживает тот работник, который повышает качество работы, изучает и использует новые технологии в своей работе. Наказание не фиксируется в документах, применяется в исключительных случаях, когда иного метода воздействия руководитель не видит. Одной из форм наказания является сокращение полномочий работника.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента?
2. Что понимается под кадровой политикой предприятия?
3. Какие методы подбора и оценки персонала в системе управления производством вы знаете?
4. Что такое аутстаффинг и аутсорсинг?
5. Какие цели реализуются при оценке персонала?

12. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

12.1. Понятие и значение научной организации труда

Эффективный производственный менеджмент невозможен без научной организации труда. Научная организация труда является составляющей цикла производственного менеджмента на оперативном уровне. Организация труда должна базироваться на достижениях науки и передовом опыте, обеспечивать повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

Научная организация труда направлена на решение следующих взаимосвязанных задач; *экономической, психофизиологической, социальной.*

Экономическая задача связана с наиболее полным использованием оборудования, материалов, сырья, обеспечением повышения производительности труда.

Решение психофизиологической задачи предполагает создание благоприятных производственных условий, что важно для сохранения здоровья работников, их работоспособности.

Решение социальной задачи направлено на повышение удовлетворенности условиями и результатами труда.

Большое значение имеет научная организация управленческого труда, о чем уже говорилось при рассмотрении вопросов планирования времени руководителей. От того, какова структура аппарата управления, какая выбрана система управления, зависят содержание и организация труда специалистов и служащих.

Отметим, что научная организация труда имеет четко определенный круг задач. Однако ее нельзя рассматривать изолированно от организации производства в целом. Между НОТ (научной организацией труда и совершенствованием других элементов организации производства существует взаимодействие. Особенно это проявляется при организации рабочих мест. Организация труда связана с такими элементами производства, как техника и технология. При внедрении НОТ возникает необходимость в соответствующих технических решениях, изменении технологического процесса, оборудования и др. На организацию труда влияют тип и характер производства (типы производства и их особенности рассмотрены в главе 3.)

Важнейшими составляющими научной организации труда

являются разделение и кооперация труда. *Разделение труда – разграничение деятельности людей в процессе совместного труда.*

Разделение труда на предприятии означает обособление отдельных частичных трудовых процессов с целью сокращения производственного цикла за счет одновременного выполнения различных работ и повышения производительности труда. Последнее достигается за счет приобретения производственных навыков рабочими благодаря специализации работ.

Следует отметить, что организаторы производства на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой уделяют большое внимание сокращению *времени производственного цикла*. Это обусловлено тем, что сокращение длительности производственного цикла является центральной задачей организации и управления производством, одним из показателей эффективности управленческого труда.

Высокий уровень специализации свидетельствует о культуре производства.

Разделение труда невозможно без его кооперации. Задачей кооперации является *обеспечение* согласованности между действиями отдельных работников или групп работников, выполняющих различные трудовые функции. Разделение и кооперация труда составляют две взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны производственного менеджмента.

Разделение труда может быть технологическим, функциональным, профессионально-квалификационным.

При *технологическом разделении труда* производственный процесс расчленяется на отдельные фазы, виды работ, операции.

Функциональное разделение труда предполагает деление выполняемых работ в зависимости от роли и места различных групп работников в производственном процессе. Например, персонал промышленного предприятия подразделяется на руководителей, специалистов, служащих и рабочих, среди которых могут быть выделены основные и вспомогательные.

Профессионально-квалификационное разделение труда связано с делением работающих по профессиям (специальностям), по разрядам, категориям.

Разделение и кооперация труда по-разному проявляются на производстве, поскольку зависят от влияния ряда факторов, в частности технического уровня производства. Например,

от применяемого технологического оборудования зависит специализация труда основных и вспомогательных рабочих, обслуживающих это оборудование.

Тип производства также влияет на разделение и кооперацию труда. Например, в единичном производстве рабочий-станочник кроме основной работы выполняет работы по техническому обслуживанию оборудования (наладка, мелкий ремонт и т.п.). В крупносерийном и массовом производстве это выполняют специальные рабочие (наладчики и др.).

Имеют значение и принцип организации цехов и участков (технологический, предметный), вспомогательных служб (централизованный или децентрализованный); степень непрерывности технологических процессов, трудоемкость изготовления продукции.

На научной основе должна базироваться организация коллективных трудовых процессов в бригаде.

Следует обратить внимание на связь организации коллективных трудовых процессов с современными задачами *управленческого учета*. Ведь управленческий учет представляет собой часть информационной системы предприятия, а также деятельность, направленную на обеспечение руководства информацией для принятия решений и планирования, оперативного управления и контроля, стимулирования работников предприятия в выполнении намеченных программ; оценки деятельности подразделений, аппарата управления и отдельных сотрудников внутри организации. Напомним, что объектами управленческого учета являются так называемые центры ответственности, центры затрат по услугам и изделиям; предприятие в целом, отдельные цехи, участки, отделы.

Общими принципами организации трудовых процессов являются обеспечение непрерывности и естественности трудовых действий и приемов, рациональная загрузка рабочих и оборудования и др. Есть и специфические принципы, к которым относятся обеспечение временных и пространственных взаимосвязей производственных процессов, предупреждение нарушений их нормального хода и др.

Разделение труда имеет экономические, психофизиологические и социальные границы.

Экономические границы определяются длительностью производственного цикла; психофизиологические – степенью

утомляемости рабочих в связи с монотонностью труда на однообразных операциях. Социальные границы связаны с содержательностью труда.

Внедрение научной организации труда требует следующих условий:

- разработки плана внедрения;
- установления подразделения или исполнителя, отвечающего за эту работу (центр ответственности);
- четкого определения обязанностей и контрольных функций;
- создание системы обучения и аттестации персонала;
- создание системы материального и морального стимулирования работ.

Эффективность труда во многом зависит от организации рабочих мест.

12.2. Организация и обслуживание рабочих мест

Уточним некоторые основные определения. *Рабочее место* – оснащенная техническими средствами зона, где один или группа работников выполняют производственную операцию или работу.

Организация рабочего места – оснащение средствами и предметами труда, *размещенными в определенном порядке*.

Для оценки технического уровня рабочих мест в практике НОТ применяют следующие показатели.

1. По рабочим местам с оборудованием: производительность применяемого оборудования; соответствие оборудования требованиям, применяемым к качеству продукции; использование технологических особенностей оборудования; прогрессивность применяемого технологического процесса; технологическая оснащенность рабочего места.

2. По рабочим местам без оборудования: оправданность использования ручного труда; технический уровень и качество используемого инструмента; обеспеченность исполнителя инструментом.

3. По рабочим местам без оборудования: оправданность использования ручного труда; обеспеченность исполнителя инструментом (комплектность, техническое состояние, наличие

необходимого резерва).

4. Организационный уровень рабочего места: рациональность планировки; организационная оснащенность; количество и трудоемкость постоянно закрепляемых работ, сменность и др.

5. Условия труда и техника безопасности: соответствие санитарно-гигиенических условий нормативным требованиям; применение тяжелого физического труда; наличие монотонного труда; обеспечение безопасности труда; обеспечение спецодеждой и обувью в соответствии с установленными стандартами.

Каждое рабочее место оценивается следующим образом:

- рабочее место полностью соответствует нормативному уровню;
- рабочее место не соответствует уровню, но может быть доведено до нормативного уровня;
- рабочее место не соответствует и не может быть доведено до нормативного уровня.

Организация и устройство рабочих мест должны соответствовать требованиям к индивидуальным формам труда.

При организации рабочих мест следует соблюдать санитарные нормы, инструкции по эксплуатации оборудования, технике безопасности и др. Пространство, занимаемое рабочими местами, как правило, определяется расчетным путем. Это пространство должно быть достаточным для того, чтобы рабочие могли производить все необходимые движения и перемещения при выполнении производственных операций. Необходима система сигнализации и связи, обеспечивающая обмен информацией между рабочими и мастером или другим линейным руководителем, также службами внутрицехового обслуживания.

Конструкторско-технологический профиль рабочего места должен соответствовать характеру выполняемых операций. Должны быть созданы санитарно-гигиенические, физиолого-гигиенические и психофизиологические условия труда.

Большое значение имеет планировка рабочих мест. *Планировка рабочих мест* представляет собой элемент планировки цеха. Существуют следующие виды планировок: общая (пространственно-технологическая), предполагающая размещение рабочих мест на площади участка (цеха); частная, когда на площади рабочего места размещаются все элементы трудового процесса; внутренняя, связанная с размещением инструмента, приспособлений,

материалов, источников света и других элементов с учетом особенностей рабочего места.

На практике планировка рабочих мест осуществляется в следующей последовательности:

1) определяют (уточняют) местонахождение рабочего места на участке в соответствии с его специализацией, учитывая проходящие технологические и транспортные потоки;

2) осуществляют привязку постоянно используемого вспомогательного оборудования (подъемно-транспортных устройств и т.п.) к основному технологическому оборудованию;

3) устанавливают рациональное местонахождение работника по отношению к основному технологическому оборудованию;

4) определяют наиболее удобные (на минимальном расстоянии от работника) места расположения организационной и технологической оснастки, тары с материалами и готовой продукцией;

5) оценивают степень рациональности новой планировки рабочих мест.

На машиностроительных предприятиях может возникать задача организации и обслуживания рабочих мест многостаночников. Здесь, прежде всего, важна рациональная оснащенность. Организационная оснащенность предусматривает наличие следующих условий:

- оснастка для размещения и хранения приспособлений, инструментов, материалов, полуфабрикатов и готовых изделий (стеллажи, инструментальные тумбочки и шкафчики и т.п.);

- устройства по технике безопасности;

- приспособления для ухода за оборудованием и уборки рабочего места;

- устройства, обеспечивающие нормальные санитарно-гигиенические условия;

- средства связи со службами обслуживания и управления.

Работа многостаночника имеет некоторую специфику. По сравнению с рабочим, обслуживающим один станок многостаночник более загружен; постоянно переходит от одного станка к другому; количество выполняемых вспомогательных приемов возрастает пропорционально числу обслуживаемых станков. У многостаночника имеет место и нервное напряжение, т.к. он одновременно управляет несколькими станками. Все перечисленное необходимо учитывать при планировке рабочего места и организации

его обслуживания.

При организации рабочего места многостаночника устанавливают световую сигнализацию, особенно на станках-автоматах, что облегчает контроль за работой оборудования и сокращает его простои.

Существуют и некоторые особенности планировки рабочего места многостаночника. Так, расположение основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки на рабочем месте многостаночника должно обеспечить:

- свободный подъезд межоперационного и внутри операционного транспорта непосредственно к рабочему месту для доставки заготовок и полуфабрикатов;

- максимальные удобства управления каждым станком многостаночного комплекса, замены инструмента;

- благоприятные условия для уборки рабочего места;

- хорошую обозреваемость рабочего места многостаночником, возможность одновременного наблюдения за всеми приборами и подвижными частями оборудования с любой точки маршрута;

- свободный доступ к зонам, требующим профилактических осмотров, ремонта, технического обслуживания;

- хорошую обозреваемость рабочего места многостаночника обслуживающим и управляющим персоналом.

Однако можно комплексно оборудовать рабочее место, оснастить его всем необходимым, но достичь ожидаемого эффекта из-за неудовлетворительного обслуживания рабочего места.

Основными задачами организации обслуживания рабочих мест являются выявление непроизводительных затрат и потерь рабочего времени. Важно сократить затраты труда основных рабочих на выполнение вспомогательных работ по всем функциям обслуживания.

Эта задача может быть решена путем проведения специальных исследований, например моментных наблюдений, и выявить причины непроизводительных затрат и потерь времени многостаночника.

Обслуживание многостаночных рабочих мест может осуществляться в следующих формах.

- 1) По заранее разработанному стандарт-плану (принудительная система). Эта система рекомендуется для установившегося

производственного процесса в условиях массового и крупносерийного производства.

2) Планово-предупредительное обслуживание в соответствии с календарными планами-графиками (применяется при регулярной повторяемости выпускаемых изделий в течение месяца, в основном, в условиях серийного производства).

3) Дежурное обслуживание по вызовам с рабочих мест (при малой и нерегулярной повторяемости выпускаемых изделий в условиях единичного и мелкосерийного производства с сохранением плано-предупредительного обслуживания).

Оснащение рабочих мест должно соответствовать технологическим процессам и картам организации труда.

Форма обслуживания зависит от действующей системы обслуживания, которая обусловлена структурными организационными особенностями.

Для выбора наиболее эффективных форм обслуживания рабочих мест многостаночников полезно проанализировать поток заявок на обслуживание и интенсивность обслуживания.

Поток заявок на обслуживание в единицу времени является той исходной характеристикой, которую следует учитывать при планировании зон обслуживания.

Отметим, что различные характеристики потока заявок такие, как их численность в любой момент или время ожидания отдельной заявки являются случайными переменными. Поступления заявок на обслуживание представляют собой случайные явления. Время обслуживания также является случайной переменной. Сталкиваясь с простоями станков в ожидании обслуживания, необходимо исследовать среднее время простоя обслуживаемого оборудования в течение определенного периода (например, смены), средние характеристики очереди, чтобы сократить потери времени, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и добиться максимального выпуска продукции. Исследование потока заявок осуществляется путем анализа таких показателей, как число заявок на обслуживание в единицу времени (плотность потока) и средний промежуток времени между поступлениями заявок.

Для оценки интенсивности обслуживания рассчитывают характеристики каналов обслуживания. При этом надо учитывать, что обслуживание может иметь место только тогда, когда

какой-либо станок потребовал вмешательства. Основной характеристикой является средний уровень обслуживания.

Сопоставление потока заявок в единицу времени и среднего уровня обслуживания позволяет судить об обоснованности зон обслуживания (числа станков на одного рабочего). Если заявки поступают быстрее, чем успевает их обслуживать рабочий (канал обслуживания), возникают простои станков в ожидании обслуживания, что приводит к снижению производительности труда и эффективности многостаночного обслуживания.

Отношение потока заявок к среднему уровню обслуживания называется интенсивностью обслуживания. Эта величина характеризует принятую систему обслуживания с точки зрения ее рациональности. При зоне обслуживания обоснованной это соотношение меньше единицы, т.е. оператор, справляется с обслуживанием данной группы станков. Если поток заявок превышает средний уровень обслуживания, обслуживание осуществляется медленнее, чем поступают заявки, и зона обслуживания нуждается в корректировке.

При оценке эффективности организации обслуживания рабочих мест и оборудования суммарный экономический эффект образуется за счет сокращения потерь времени от ожидания обслуживания и потерь от сокращения простоев канала обслуживания. Экономический эффект может быть представлен как дополнительный выпуск продукции; снижение себестоимости продукции и др. Затраты по внедрению мероприятий, направленных на улучшение организации обслуживания, складываются из затрат на научно-исследовательскую работу, проведения испытаний, собственно внедрения.

Эффективность организации обслуживания зависит от технико-экономических показателей работы оборудования.

Изменение организации обслуживания рабочих мест и оборудования требует определенных затрат, например, на приобретение средств сигнализации или на приобретение средств перемещения сырья и материалов к рабочим местам и др.; затрат, связанных с подготовкой кадров. Например, переход механических цехов на использование станков с числовым программным управлением требует наличия программистов и других специалистов соответствующего профиля.

Сокращение потерь времени в ожидании обслуживания ведет

к росту производительности труда.

Организация обслуживания рабочих мест и оборудования отражается и на себестоимости продукции. Целесообразно контролировать такой показатель как «расходы на содержание и эксплуатацию оборудования на единицу стоимости произведенной продукции», а также на «единицу объема реализации».

Таким образом, организация рабочих мест и их эффективное обслуживание является одной из составляющих цикла производственного менеджмента «определение условий и организация».

Важной задачей производственного менеджера является обеспечение повышения производительности труда.

12.3. Производительность труда

В работе производственных менеджеров по обеспечению достижения поставленной цели большое значение придается нормированию труда.

Обоснованные нормы позволяют рассчитать необходимые затраты труда на изготовление продукции (выполнение объемов работ), являются основой рационального распределения труда на предприятии, установления его пропорций между профессиями, участками, цехами. Нормирование труда позволяет обеспечить условия для равной интенсивности и напряженности труда не только на одинаковых, но и на разнородных работах.

Нормы должны быть *технически обоснованными*. К *технически обоснованным нормам относятся*: единые и типовые нормы; местные нормы, рассчитанные по действующим отраслевым и межотраслевым нормативам. Если перечисленные нормативы отсутствуют, технически обоснованные нормы могут быть определены на основе данных о технической производительности оборудования, анализа затрат рабочего времени.

В общем виде нормирование труда сводится к определению необходимых затрат времени на выполнение той или иной работы.

Фирмы европейских стран, в том числе и в России, широко применяют нормирование повторяющихся работ. Их менеджеры считают нормирование труда (с поощрительными системами заработной платы и без них) способом повышения производительности труда и снижения затрат на рабочую силу. Распространенным методом нормирования труда является хронометраж.

Нормирование часто называют «*изучением затрат времени и методов работы*». Поэтому уделяется внимание измерению затрат времени; изучению трудовых движений.

Отметим, что все затраты рабочего времени делятся на время работы и время перерывов.

Время работы состоит из времени выполнения задания и времени работы, не обусловленного выполнением производственного задания (непроизводительные затраты времени, выполнение несвойственных данному работнику работ и т.п.). *Время на выполнение задания* делится на подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.

Подготовительно-заключительное время связано с подготовкой к выполнению задания и действиями по его окончанию.

Оперативное время – время, связанное с изменениями формы и свойств предмета труда, оно подразделяется на *основное (технологическое)* и *вспомогательное*.

Основное время непосредственно затрачивается на изменение формы или свойств предмета труда.

Вспомогательное – на действия, обеспечивающие выполнение основной работы (загрузка сырья, съем готовой продукции, управление оборудованием, перемещение изделий на рабочем месте и т.п.). Здесь имеют место циклически повторяющиеся работы при изготовлении единицы продукции или определенного числа одновременно обрабатываемых изделий, т.е. повторяемость работ, о чем говорилось выше.

Методы труда претерпевают изменения, поэтому целесообразно изучение трудовых движений. Изменения методов работы происходят в процессе практического освоения. Эти изменения подразделяются на заметные и незаметные изменения метода.

Особого внимания заслуживают, так называемые, незаметные изменения. Как правило, эти изменения обусловлены следующим: повышением сноровки по мере выполнения работы; развитием мышц; проявлением особых способностей к соответствующей работе.

В нормировании труда используются: нормы времени, нормы выработки, нормы времени обслуживания и нормы численности.

Нормы времени – время, необходимое для выполнения единицы работы (изготовления продукции) одним рабочим (бригадой) при определенных организационно-технических условиях. Норма

времени состоит из штучного времени и подготовительно-заключительного времени.

Норма выработки – количество единиц работы (изделий) которое должно быть выполнено в единицу времени (час, смену, месяц) одним рабочим или группой рабочих. Следовательно, норма выработки – величина, обратная норме времени.

Норма обслуживания – количество единиц оборудования, производственных площадей, установленное для обслуживания одним рабочим или группой рабочих. Норма обслуживания применяется при нормировании труда вспомогательных рабочих и многостаночников.

Нормирование труда осуществляется в странах с развитой рыночной экономикой и для конторских служащих. Это обусловлено тем, что растущий объем конторской работы, затраты на выполнение которой сложно контролировать, требует поиска путей снижения затрат на содержание конторских служащих. Конторская работа отличается от производственной по характеру и содержанию степени повторяемости.

Вместе с тем, принципы нормирования конторского труда, применяемые для производственных операций, могут быть использованы и для конторских служащих. Прежде всего, важно изучить содержание выполняемой работы; устранить явно излишние элементы; определить нормативное время с помощью хронометража, системы нормативных трудовых движений или нормативов на отдельные элементы работы; выявить повторяемость каждого элемента и прибавить время, учитывающее неизбежные потери.

Для нормирования труда конторских служащих эффективны:

- метод моментных наблюдений;
- хронометраж;
- микроэлементное нормирование труда;
- нормирование с помощью элементных нормативов.

Метод моментных наблюдений позволяет охватить большое количество рабочих мест, получить оперативную информацию, на основе анализа которой могут быть приняты управленческие решения. Непосредственному проведению моментного наблюдения предшествует анализ структуры затрат времени, классификация и кодирование выполняемых работ. Затем в течение определенного

времени проводят серию моментных наблюдений в течение определенного периода, например недели, месяца и полученные данные анализируют, а также рассчитывают ошибку выборки, поскольку моментное наблюдение является выборочным во времени. Параллельно с моментными наблюдениями служащие записывают количество единиц каждой работы, выполненной за период времени наблюдений. По окончании наблюдения уточняется время, затраченное каждым работников на свою работу, а информация служащих содержит сведения о количестве единиц каждой работы, выполненной служащими. *После этого затраты времени делят на число единиц работы и получают нормативное время работы.*

Хронометраж позволяет установить, что выполняются только необходимые действия.

Система микроэлементных нормативов дает возможность изучить методы работы. Это важно для выявления изменений в способе выполнения работы и изменения затрат времени.

Элементные нормативы используются для расчета затрат времени на выполнение отдельного элемента работы. В работе служащих наиболее распространен «элемент взять и положить предмет», который состоит из четырех основных движений: протянуть руку к предмету; взять предмет (овладеть им в такой степени, чтобы можно было переместить; переместить предмет; опустить его). Этот элемент является важным, так на его долю приходится почти 20% общего количества трудовых приемов.

На ряде западных фирм применяют нормирование труда инженеров. Нормирование используется в целях планирования работ. Для того, чтобы спланировать работу, инженер должен знать содержание работы и иметь нормативы для измерения времени, затраченного на ее выполнение.

На основе нормирования западные фирмы измеряют производительность труда «белых воротничков» внедряют специальные программы, направленные на рост производительности их труда.

Отметим, что организация труда и нормирование имеют целью обеспечение роста производительности труда. Для повышения производительности труда необходимы планирование, измерение, контроль, т. е. управление производительностью. Отметим, что накопленный российскими учеными и практиками опыт позволяет эффективно решать задачи управления производительностью.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

1. Вы согласны с утверждением, что эффективный производственный менеджмент невозможен без научной организации труда?

2. В какую из составляющих производственного менеджмента следует отнести «организацию труда»?

3. Нужны ли дополнительные условия для внедрения научной организации труда?

4. Вы согласны с утверждением, что организация рабочего места предполагает оснащение средствами и предметами труда, размещенными в определенном порядке?

5. С чего начинается планировка рабочих мест:

- определения места нахождения рабочего места на участке в соответствии с его специализацией;

- оценки степени рациональности новой планировки;

- установления рационального места нахождения работника по отношению к основному технологическому оборудованию.

6. Нужно ли при планировании зон обслуживания учитывать поток заявок?

Да; нет. Поясните Вашу позицию.

7. Достаточно ли для оценки принятой системы обслуживания знания потока и интенсивности обслуживания?

Да; нет. Поясните Вашу позицию.

Контрольные вопросы

1. Что такое научная организация труда?

2. Что являются основными составляющими научной организации труда?

3. Как разделение и кооперация труда проявляются на производстве?

4. Какие требования необходимо соблюдать при организации рабочего места?

5. Какие факторы влияют на производительность труда?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикеев, Н. М. Системы управления эффективностью бизнеса : учебное пособие / Н. М. Абдикеев, С. Н. Брускин ; под ред. проф. Н. М. Абдикеева, О. В. Китовой. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
2. Артамонова, И. А. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. – М. : Изд-во МИИГАиК, 2013. – URL : <http://rucont.ru/efd/247061>. – Загл. с экрана.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 3-е изд. – М. : Дашков и К^о, 2007. – 496 с.
4. Батрик, Р. Техника принятия управленческих решений / пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
5. Гиг, Дж. Ван. Прикладная общая теория систем : пер. с англ. – М. : Мир, 1981. – 733 с.
6. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
7. Глущенко, В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – М. : Крылья, 1997.
8. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
9. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика : учебное пособие. – М. : ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
10. Иванов, А. Н. Разработка управленческих решений : учебное пособие. – М. : МАЭП : Калита, 2000. – 112 с.
11. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2005. – 83 с.
12. Козловский, В. А. Производственный и операционный менеджмент : учебник / В. А. Козловский [и др.] – СПб., 1998. – (Серия : Специальная литература).
13. Макаренко, М. В. Производственный менеджмент : учебное пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : Издательство ПРИОР, 1998.
14. Маккензи, Р. А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время ; пер. с англ. – М. : Молодая гвардия, 1991. – 150 с.
15. Паркинсон, С. Н. Законы Паркинсона / пер. с англ. : сборник. – М. : Прогресс, 1989. – 448 с.

16. Паркинсон, С. Н. Искусство управления / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с.
17. Ильенкова, С. Д. Производственный менеджмент : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
18. Сергеева, Е. А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. С. Брысаев, Е. А. Сергеева. – Казань : КНИТУ, 2013. – 215 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/303049>. – Загл. с экрана.
19. Стивенсон, В. Дж. Управление производством / пер. с англ. – М. : ООО Изд. Лаборатория базовых знаний, 1998.
20. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.
21. Тебекин, А. В. Менеджмент организации / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М. : КноРус, 2011.
22. Трофимова, Л. А. Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент» / Л. А. Трофимова, В. И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
23. Тяпухин, А. П. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / А. П. Тяпухин. – Оренбург : ОГУ. – 264 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/190588>. – Загл. с экрана.
24. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998.
25. Управление по результатам / пер. с финск. – М. : Издательская группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
26. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2000.
27. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент : учебник. – М. : ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез», 2000.
28. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. – 6-е изд. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 407 с.
29. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 400 с.

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

В

Внешняя среда 31

Внутренняя среда 31

З

Законы организации 16

И

Инновации 116

Инновационная политика 119

Инструментальное хозяйство 92

Интеллектуальная собствен-
ность 47

К

Кадровая политика 143

Качество продукции 108

М

Массовый тип 59

Методы 13

О

Оборотные средства 44

Основные средства 43

П

Подбор 150

Право собственности 35

Принципы 14

Р

Ремонтное хозяйство 83

С

Складское хозяйство 81

Т

Техническая политика 56

Типы производств 58

Транспортное хозяйство 76

У

Управление персоналом 140

Управленческое решение 133

Ф

Функции 6

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Сущность производственного менеджмента.....	5
1.1. Понятие и задачи производственного менеджмента.....	5
1.2. Функции производственного менеджмента.....	6
1.3. История исследований производства.....	7
2. Производственный менеджмент в системе управления предприятием.....	13
2.1. Методы производственного менеджмента.....	13
2.2. Принципы производственного менеджмента.....	14
2.3. Законы организации производственных систем.....	16
2.4. Особенности и свойства производственных систем.....	19
2.5. Предприятие и его технико-производственная база.....	21
2.6. Функциональные подсистемы предприятия.....	23
3. Производственный менеджмент как система.....	27
3.1. Производственные системы: понятие и закономерности.....	27
3.2. Состав производственной системы.....	28
3.3. Предприятие как объект производственного менеджмента.....	29
4. Имущество производственных предприятий.....	35
4.1. Права собственности на имущество производственных предприятий.....	35
4.2. Состав имущества производственных предприятий.....	41
5. Основные принципы организации производственного процесса. Типы производства.....	53
5.1. Производственный процесс и его структура.....	53
5.2. Принципы организации производственных процессов.....	55
5.3. Организация подготовки производства новой продукции....	56
5.4. Типы производства и их технико-экономическая характеристика.....	58
5.5. Методы организации производственного процесса.....	62
6. Организация обслуживающих производств.....	65
6.1. Роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.....	65
6.2. Организация транспортного обслуживания производства.....	72
6.3. Организация складского хозяйства предприятия.....	80

6.4. Организация ремонтного хозяйства.....	83
6.5. Организация инструментального хозяйства.....	92
7. Оперативное управление производством.....	102
7.1. Управление развитием производства.....	102
7.2. Функции оперативного управления производством.....	104
7.3. Организация оперативного управления производством.....	105
8. Управление качеством продукции в системе производственного менеджмента.....	108
8.1. Понятие качества, основные характеристики.....	108
8.2. Управление качеством труда и продукции.....	109
9. Инновации в системе производственного менеджмента....	116
9.1. Управление инновациями в производственной деятельности.....	116
9.2. Основные этапы процесса инновации.....	117
9.3. Инновационная политика.....	119
9.4. Управление процессом инновации.....	122
9.5. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве.....	123
10. Управленческие решения в системе производствен- ного менеджмента.....	128
10.1. Сущность эффективности управленческих решений.....	128
10.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.....	130
10.3. Виды эффективности управленческих решений.....	133
10.4. Методы оценки экономической эффективности управ- ленческих решений в производственной деятельности.....	135
11. Управление персоналом в системе производствен- ного менеджмента.....	140
11.1. Сущность управления персоналом в системе производ- ственного менеджмента.....	140
11.2. Кадровая политика на предприятии.....	143
11.3. Подбор и оценка персонала в системе управления произ- водством.....	150
12. Организация и производительность труда.....	167
12.1. Понятие и значение научной организации труда.....	167
12.2. Организация и обслуживание рабочих мест.....	170
12.3. Производительность труда.....	176
Рекомендуемая литература.....	181
Алфавитно-предметный указатель.....	183

Учебное издание

**Курлыков Олег Игоревич
Волконская Анна Генриховна
Казакова Елена Сергеевна**

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Подписано в печать 17.04.2018. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 10,81, печ. л. 11,63.

Тираж 100. Заказ №107

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82