

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.04

Направленность (профиль) образовательной программы «Государственное и муниципальное
управление»

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Ситникова Т.В.

Планирование и проектирование организаций: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017
© Ситникова Т.В., составление

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Предприятие как основной субъект предпринимательской деятельности

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

Предприятие – это юридическое лицо (организация, фирма, концерн), отвечающее определенным признакам, установленным законодательством страны. К числу признаков юридического лица относятся: наличие своего имущества; самостоятельная имущественная ответственность; право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью, а также осуществлять от своего имени иные дозволенные законом действия; право от своего имени быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже, иметь самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и иные счета в банке.

При любой форме хозяйствования предприятия играют важнейшую роль в экономике государства. С макроэкономических позиций предприятия являются основой для:

увеличения национального дохода, валового внутреннего продукта, валового национального продукта;

возможности существования всего государства и выполнения им своих функций. Это связано с тем, что значительная часть государственного бюджета формируется за счет налогов и сборов с предприятий;

обеспечения обороноспособности государства;

простого и расширенного воспроизводства;

развития национальной науки и ускорения научно-технического прогресса;

повышения материального благосостояния граждан страны;

развития медицины, образования и культуры;

решения проблемы занятости и многих других социальных проблем.

Эту роль предприятия будут выполнять только в том случае, если они эффективно функционируют.

Сущность планирования, функции и принципы

Несколько лет назад планирование считалось центральным звеном управления, как на макроуровне, так и в рамках отдельного предприятия. Советская экономическая наука детально разработала иерархическую систему планирования, охватывающую все уровни управления народным хозяйством. Однако сейчас многие предприятия оказались в некотором информационном вакууме: с одной стороны обилие неупорядоченной внешней информации (часто противоречивой или неверной), с другой – отсутствие систематизированных указаний или подсказки извне о выборе перспективных направлений развития.

В этих условиях для эффективного управления каждому предприятию необходимо создавать собственную систему планирования.

Планирование представляет собой ориентированный в будущее регулярно повторяющийся процесс принятия решений, в котором соединяются вместе различные виды управленческой деятельности. Процесс планирования во многом зависит от специфики стиля управления на предприятии и связаны с принятием руководителем на себя определенной ответственности.

Система планирования и организационная система предприятия должны соответствовать одна другой (рисунок 1).

Планирование, в узком смысле, это разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйствующего субъекта на ближайшую и отдаленную перспективы.

План – это оформленное управленческое решение, включающее определенную цель, предвидение конкретных событий, пути и средства достижения цели.

План отражает сугубо определенные, детерминированные условия. Планирование имеет функциональный характер; ему предшествует обоснование целей, выделяемых ресурсов,

разработка исходных нормативов, точных норм. План имеет не познавательное или рекомендательное, а обязательное, директивное значение.

В плане четко и подробно указываются:

- Цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов работ и их характера;

- Средства достижения цели;

- Методы и сроки увязки средств и целей;

- Этапы и сроки выполнения работ; методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Для создания и успешного функционирования системы планирования должны быть созданы следующие предпосылки:

1) *кадровые*, которые включают готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе четко сформулированных целей и принципов управления.

2) *организационные*, т.е. дееспособная организация предприятия. На предприятии необходим отлаженный организационный механизм планирования. Органы управления и организационные единицы, образующие соответственно плановую и организационную пирамиды, должны перекрывать друг друга. Если с точки зрения внешних факторов планирование предполагает предвидение (прогноз) рыночных условий, то с точки зрения внутренних факторов — согласованность работы всех подразделений предприятия. Таким образом, планирование предполагает организационное единство предприятия;

3) *методические*, т.е. разработанная на предприятии система планов, установившаяся методика их разработки, опыт их применения. Большинство предприятий самостоятельно разрабатывают плановую методическую документацию, включающую конкретные, формы планов, сроки их утверждения и выполнения, средства контроля и пр. В отдельных случаях используются общие методические документы, рекомендуемые чаще всего государственными органами;

4) *информационные*, т.е. наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи плано-контрольной информации. К такому инструментарию относятся система управленческого и финансового учета, прогноз-аналитическая система, рекламно-социологическая служба, система электронной обработки данных и др.

Организация плано-экономической работы предприятия зависит от его размера и типа. На малых предприятиях обычно нет глубокого разделения управленческих функций и высшие руководители самостоятельно определяют все детали планирования и организации производства. На крупных и средних предприятиях стратегические, тактические и календарные планы разрабатывают децентрализованно с учетом принятой организационной структуры, распределения обязанностей между коллективами различных служб, соподчинения управляющих, контроля и кооперации всех функций организации как единого целого.

На практике применяют три схемы организации работ по составлению планов:

- *сверху вниз* – плановые стратегии разрабатываются на высшем уровне предприятия – определяются цели, основные направления и задачи. Затем эти цели, задачи и показатели по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия в более детализированной форме включаются в планы подразделений. После согласования плановых заданий с конкретными исполнителями они окончательно утверждаются высшим руководством предприятия;

- *снизу вверх* – следуя иерархии предприятия, планирование осуществляется от планов на местах и планов подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок;

- *встречное планирование (круговым способом)* – объединяет оба предыдущих способа. Осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования. При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования.

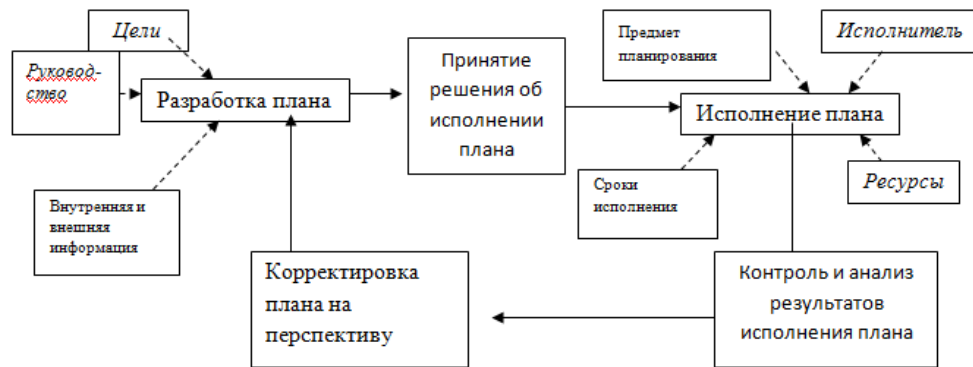


Рисунок 2 - Процесс исполнения плана на предприятии.

Плановые показатели, нормы и нормативы

Разработка плана осуществляется на основе системы технико – экономических показателей, норм и нормативов.

Показатель – это качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений. Он состоит из одного или нескольких признаков, отражающих сущность – качественную сторону явлений или процессов, и всегда одного основания – количественной их характеристики: размера, относительной или абсолютной величины. Используемые в планировании показатели должны обладать:

- *достоверностью* - т.е. точно соответствовать объективному состоянию отражаемого явления;
- *свойствами меры* – т.е. быть измеряемыми и вполне определенными;
- *достаточностью* – полно характеризовать существенные стороны производства или сбыта продукции;
- *однозначностью* – не допускать различных толкований;
- *способностью агрегироваться, разукрупняться и быть сопоставимыми*;
- *гибкостью* – отражать все изменения условий функционирования объекта планирования;
- *экономичностью* – минимум затрат на сбор и обработку.

В зависимости от содержания плановые показатели подразделяются на следующие основные группы:

1 группа

- *количественные* – отражают объемы производства валовой, товарной продукции, прибыли и т.п. в абсолютных величинах (рублях, тоннах, метрах и т.д.);
- *качественные* – относительные величины, выражающие соотношение между количественными показателями (производительность труда, рентабельность и т.п.).

2 группа

- *натуральные* – характеризуют материально – вещественное содержание плана предприятия и измеряются в специфических единицах, соответствующих особенностям каждого вида товара – в литрах, килограммах, метрах и т.д. для сопоставления объемов однородных товаров различного качества применяют *условно-натуральные* показатели, в которых за условную единицу принимают один сорт данного товара, а остальные приравнивают к нему с помощью переводных коэффициентов;

- *стоимостные* – позволяют соизмерять в денежном выражении любые виды товаров, услуг или работ.

Важное значение в планировании имеют технико-экономические нормы и нормативы.

Норма – мера затрат труда и расхода сырья, энергии, материалов и т.д. в абсолютном измерении на производство единицы продукции (работы, услуги) при заданных нормальных средних условиях.

Норматив – относительные показатели степени использования средств производства при современной технике и технологиях, прогрессивной организации труда и высокой квалификации персонала.

В практике планирования применяют шесть основных групп норм и нормативов:

- 1) удельные нормы материальных затрат сырья, материалов, комплектующих изделий, энергии и т.п.
- 2) нормативы использования орудий труда – машин, оборудования, инструментов, механизмов.
- 3) организационные нормативы – длительность рабочего периода, времени обращения, объем незавершенного производства, запасы сырья и т.п.
- 4) нормы качества продукции – соответствие стандартам.
- 5) нормы окупаемости затрат и прибыльности производства.
- 6) нормы труда:
 - *нормы затрат времени* – количество рабочего времени на единицу продукции;
 - *норма численности* – количество работников соответствующей квалификации, необходимых для выполнения планируемого объема работ;
 - *норма времени обслуживания* – рабочее время, для обслуживания объекта;
 - *норма выработки* – объем работы, который планируется выполнить в единицу времени;
 - *норма обслуживания* – количество машин, единиц оборудования, рабочих мест и т.п., закрепленных за одним или группой работников.

Нормы и нормативы должны быть обоснованы технически, экономически и физиологически.

В процессе планирования применяют два основных метода установления норм:

1) аналитический

- *исследовательский* - непосредственное изучение и наблюдение в действующем производстве;
- *расчетный* – использование отраслевых норм и нормативов по элементам выполняемых работ и затрат ресурсов.

2) суммарный (без поэлементного анализа)

- *опытный* - на основе личного опыта;
- *статистический* – по фактическим данным;
- *сравнительный* – сопоставление с аналогами.

Тема 2. Планирование и проектирование основных средств и нематериальных активов

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

Таким образом, структура этого раздела БП следующая:

- 1) Местоположение и земля
- 2) Схема технологического процесса
- 3) Производственная программа предприятия
- 4) Потребность в основных фондах
- 5) Потребность в оборотных фондах
 - Открытые, которые доводятся до сведения клиентов (решения относительно товарной, сбытовой политики, о целях маркетинга и т.д.);
 - Закрытые, которые некоторое время не доводятся до клиентов (решения о выпуске нового товара, изменении цены и т.д.).

После исследования рынков, определения маркетинговых стратегий предприятия определяется прогнозируемый объем продаж. Эти оценки далее могут корректироваться в зависимости от мощности предприятия, технологии производства, реальных цен и т.п. факторов. Поэтому детальная разработка программ продаж продукции окончательно завершается в финансовом плане бизнес – плана.

Определение предварительного объема продаж

Наименование продукции	Е д. изм.	Объем продаж по периодам				
		1	2	3	...	n
Продукция 1						
Продукция 2						
Итого						

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

Таким образом, структура этого раздела БП следующая:

Местоположение и земля

Схема технологического процесса

Производственная программа предприятия

Потребность в основных фондах

Потребность в оборотных фондах

Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Калькуляция себестоимости

Экологичность и безопасность производства

Рассмотрим более подробно каждый из подразделов.

Местоположение и земля.

При описании местоположения предприятия, руководствуются, как правило, объективными (климат, инфраструктура и т.д.) и субъективными (личные привязанности, имеющаяся земля и т.д.) факторами. Особое внимание следует уделить наличию транспортных связей (автомобильного, железнодорожного транспорта и т.п.), инженерных сетей (электроэнергия, вода, тепло, связь, канализация и др.), ресурсов и их поставщиков, а также потребителей (рынков сбыта).

Схема технологического процесса.

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг.

Технологический процесс – это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами, пригодный к индивидуальному или производственному потреблению.

На предприятиях выделяют два вида производственных процессов:

1) *основные* – непосредственно связанные с превращением предметов труда в готовую продукцию;

2) *вспомогательные* – прямо не участвуют в основных процессах, а только способствуют их выполнению.

В описании технологического процесса указываются:

- Требуемые производственные мощности
- Потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования
- Потребность в сырье, материалах, контроль качества и дисциплина поставок
- Требования к источникам энергии и их доступность
- Подготовка производства
- Технология производства
- Контроль качества продукции.

Производственная программа предприятия.

Производственная программа предприятия представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг.

Бюджет производства обычно составляется в физических единицах измерения продукции. Этот бюджет должен учитывать объем продаж, производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции на планируемый период.

Планируемый объем производства определяется по формуле:

$$Q_{пл} = Q_{пр} + Z_{кон} - Z_{нач}$$

где $Q_{пр}$ - ожидаемый объем продаж

$Z_{кон}$ - необходимая величина запасов готовой продукции на конец года

$Z_{нач}$ - запасы готовой продукции на начало года

Производственная программа предприятия рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг.

Объем производства должен быть сверен со сметой продаж, чтобы гарантировать сбалансированность производства и продаж в течение периода.

Производственная программа

Виды продукции	1 год		2 год		3 год
Продукция 1					
Продукция					

Потребность в основных фондах.

Потребность в зданиях, сооружениях, машинах и оборудовании определяется на основе производственной мощности, принятой технологии, особенностей отрасли и производительности оборудования каждого вида.

Мощность предприятия – объем или количество единиц продукции (работ, услуг), которые можно изготовить за определенный период.

Номинальная мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования, количества смен.

Максимальная мощность – технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования. Необходимая плану мощность предприятия может быть достигнута как за счет внутренних резервов, так и путем введения дополнительных фондов за счет:

- Ввода в действие производственных мощностей в результате реконструкции;
- Прироста производственных мощностей в результате реконструкции;
- Расширения действующих и строительства новых цехов предприятия.

Определение необходимой мощности предприятия осуществляется в ходе технико – экономического обоснования с учетом:

- Прогноза спроса и степени проникновения на рынок выпускаемой продукции;
- Наличия требующихся ресурсов, сырья и материалов;
- Типа производства – единичного, серийного, массового;
- Особенности выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- Применяемой технологии;
- Минимально окупаемого размера данного вида производства;
- Наличия соответствующего оборудования.

Потребность в производственных площадях и помещениях.

В общем случае могут понадобиться:

- Производственные помещения
- Складские помещения
- Технологические (для насосов, котельных и т.п.)
- Офисные
- Гараж
- Вспомогательные (раздевалки, душевые и т.п.)

Обеспечение площадями и помещениями возможно за счет различных источников:

- Имеющихся собственных или арендуемых
- Реконструкции имеющихся
- Строительства новых
- Приобретение готовых
- Заключение договоров на аренду
- Поиска партнеров с необходимыми площадями и помещениями.

Производственные площади и помещения

№	Наименование, характеристика	Общее количество, кв.м	Обеспечение, источник	Готовность, необходимые работы, наличие соглашений, договоров	Затраты на проект, тыс. руб.

Потребность в оборудовании, оснастке, инструменте.

Под оборудованием и инструментом понимается собственно оборудование и инструмент, а также оснастка, необходимая для технологического процесса производства продукции.

Указывается тип, марка оборудования, его основные характеристики (вес, необходимые площади, габариты), основные пути получения оборудования (собственное, аренда, лизинг), условия (гарантии, наладки, ремонт, обслуживание, обеспечение запчастями и т.п.), срок поставки.

Потребность в оборудовании (количество единиц) определяется по формуле:

$$K = (M * K_t) / (ГФРВ * П_t),$$

где М – масса исходного сырья;

K_t – технологический коэффициент;

ГФРВ – годовой фонд рабочего времени, определяется исходя из выходных и праздничных дней в году, времени, отведенного на ремонт и установленной продолжительности рабочей смены;

$П_t$ – производительность оборудования.

Оборудование, оснастка, инструмент

Наименование, характеристика	Цена	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Затраты на проект, тыс. руб
		имеется	дополнительно				

Потребность в транспорте, связи.

Как правило, в ходе разработки предпринимательского проекта возникает необходимость определения потребности в транспортных средствах. Также для оперативного решения вопросов необходимо определить потребность в средствах связи (телефонах, пейджерах, факсах, компьютерах и т.д.).

Результаты плановых расчетов сводятся в таблицу:

Потребность в основных фондах

Основные фонды	1 период			2	...	n
	Действующие, руб.	Общая потребность, руб.	Прирост основных фондов, руб.			
1. Здания и сооружения производственного назначения						
2. Рабочие машины и оборудование						
3. Транспортные средства						
4. Прочие						
ИТОГО						

Потребность в оборотных фондах.

Планирование потребности в оборотных средствах осуществляется на основе нормирования оборотных средств.

Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции и услуг, а также нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции.

Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражениях по видам ресурсов (с учетом индекса роста цен).

Величина производственного запаса обосновывается его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях его среднесуточного потребления, и рассчитывается не конец года как переходящий запас.

Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

Виды и наименование ресурсов	1 период			
	Количество, натур. единиц	Цена единицы ресурса, руб.	Стоимость, руб.	Стоимость переходящего запаса, руб.
Сырье и материалы				
Покупные и комплектующие изделия				
Топливо				
Электроэнергия				
Прочие				
Итого:				

Размер переходящего запаса (норматив оборотных средств) зависит от величины потребности в различных видах материалов, сезонности их поставок и определяется по формуле:

$$T = Q * M / Д,$$

где Q – стоимость сырья, материалов, руб.;

M – норма переходящего запаса, дней;

Д – число дней планируемого периода.

Норма переходящего запаса определяется суммой среднего, текущего и страхового запасов.

Калькуляция себестоимости.

Классификация внутрипроизводственных издержек.

Любая производственная деятельность в условиях рыночной экономики целесообразна лишь в том случае, если стоимость произведенных благ превышает стоимость исходных ресурсов (или факторов), затраченных на их производство и сбыт. Основная цель предприятия — максимизировать эту разницу.

С экономической точки зрения *издержки (затраты)* представляют собой стоимость всех видов затраченных материалов (ресурсов) и выполняемых услуг.

Различают:

➤ *Бухгалтерские издержки* - включают только явные затраты, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы.

➤ *Экономические издержки* - учитывают использование всех ресурсов, в том числе и непокупных (как труд собственника предприятия, участие капитала, земли и др.). Степень различия между экономическими и бухгалтерскими издержками зависит от объема и видов ресурсов, предоставляемых предприятию их владельцами.

➤ *Постоянные издержки* - такие издержки, величина которых не изменяется в зависимости от объема выпускаемой продукции. К ним относят расходы на содержание технологического оборудования, производственных зданий, арендную плату, амортизационные отчисления и пр.

➤ *Переменные издержки* - такие издержки, величина которых меняется в зависимости от объема выпущенной продукции. Они включают затраты на сырье, материалы, топливо, энергию, заработную плату производственных рабочих и др.

➤ *Общими (или валовыми) издержками* называется сумма постоянных и переменных затрат при каждом данном объеме выпуска продукции. При нулевом объеме производства общие и постоянные затраты равны. Затем при увеличении объема производства валовые издержки изменяются на величину переменных затрат.

➤ *Средние издержки* I_{cp} определяют величину производственных затрат в расчете на единицу продукции:

$$I_{cp} = I_{nep}/B_n$$

где I_{nep} — сумма переменных издержек; B_n — объем выпуска продукции.

Средние издержки используются при планировании для сравнения с рыночными ценами и служат мерой для обоснования оптимальных объемов выпуска различных видов продукции.

➤ В планировании производственных затрат широко применяются также *предельные издержки*, определяющие дополнительные, или добавочные, затраты, связанные с производством еще одной единицы продукции. Предельные издержки I_{np} можно найти для каждой добавочной единицы продукции как отношение прироста валовых издержек к соответствующему приросту количества произведенных товаров:

$$I_{np} = P_{ев}/\Pi_{ен}$$

где $P_{ев}$ — прирост валовых издержек; $\Pi_{ен}$ — прирост выпуска продукции.

В практике планирования все затраты группируются по двум основным признакам: экономическим элементам и калькуляционным статьям. Группировка затрат по *экономическим элементам* предусматривает их объединение по признакам однородности независимо от того, где и для чего они произведены. Такая группировка применяется при планировании сметы затрат на производство.

Поэлементная группировка затрат показывает, сколько произведено тех или иных видов затрат в целом по предприятию за определенный период времени независимо от того, где они возникли и на производство какого конкретного изделия они использованы.

Группировка затрат по экономическим элементам является объектом финансового учета и используется при составлении годовой бухгалтерской отчетности в форме приложения к балансу (форма № 5). Данная группировка дает возможность устанавливать потребность в основных и оборотных фондах, определении фонда оплаты труда и т.д.

Однако в экономических элементах невозможно планировать себестоимость единицы продукции. Для этой цели необходима группировка затрат по производственному назначению и месту возникновения, т.е. *по калькуляционным статьям*.

Калькуляционной статьёй принято называть определенный вид затрат, образующий себестоимость как отдельных видов, так и всей продукции в целом.

Планирование себестоимости продукции.

Важным планово-экономическим показателем, обобщающим издержки предприятия на производство и реализацию продукции, выполнение работ или услуг, является *себестоимость продукции*, которая представляет собой суммарную стоимостную оценку ресурсов (природных, производственных, трудовых, финансовых и др.), используемых в процессе изготовления и сбыта товаров.

Себестоимость продукции выражает в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию единицы или объема продукции в действующих экономических условиях.

В общем виде *плановую себестоимость* продукции C_n можно выразить суммой следующих затрат, сгруппированных по их экономическому содержанию:

$$C_n = Z_{mat} + Z_o + O_c + A_o + Z_{np},$$

где Z_{mat} — материальные затраты;

Z_o — затраты на оплату труда;

O_c — отчисления на социальные нужды;

A_o — амортизация основных фондов;

$Z_{пр}$ - прочие затраты.

Расчет издержек на производство отдельных видов работ и всей выпускаемой продукции называется *калькулированием* или *калькуляцией себестоимости*. Во внутрифирменном планировании применяются три метода калькуляции или расчета себестоимости:

➤ *Нормативный* – на основе действующих в данный период времени прогрессивных нормативов и норм расхода экономических ресурсов на единицу продукции и других рыночных показателей;

➤ *Плановый* – на основании разработанных на определенный период плановых показателей прямых затрат и комплексных смет расходов;

➤ *Отчетный* – на основе фактических затрат на производство продукции в отчетный период.

Плановые калькуляции обычно составляются на все виды продукции, предусмотренные в годовом плане производства и реализации предприятия.

В современном производстве плановая калькуляция содержит следующие типовые статьи затрат:

1. Сырье и материалы.
2. Возвратные отходы (вычитаются).
3. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперированных предприятий.
4. Топливо и энергия на технологические цели.
5. Итого материальных затрат.
6. Основная заработная плата производственных рабочих.
7. Дополнительная заработная плата производственных рабочих.
8. Отчисления на социальное страхование.
9. Расходы на подготовку и освоение производства новых изделий. ,
10. Изготовление инструмента и приспособлений целевого назначения.
11. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
12. Цеховые расходы.
13. Потери от брака.
14. Прочие производственные расходы.
15. Цеховая себестоимость.
16. Общехозяйственные расходы.
17. Производственная себестоимость.
18. Внепроизводственные расходы.
19. Коммерческая себестоимость.
20. Полная себестоимость.

В процессе планирования себестоимости продукции нормативным методом точность расчетов во многом определяется выбранными способами распределения комплексных расходов на единицу продукции.

В ходе планирования себестоимости составляющие ее затраты включаются в тот период, к которому они относятся, независимо от времени оплаты. Непроизводственные затраты отражаются в том отчетном месяце, когда они выявлены. Затраты в иностранной валюте пересчитываются по действующему курсу Центрального Банка РФ на дату совершения операций.

В теории и практике внутрифирменного планирования косвенные расходы распределяются в основном пропорционально тарифной оплате труда производственных рабочих. Однако при широкой и разнообразной по качеству и количеству номенклатуре выпускаемых товаров такой способ не обеспечивает требуемой в условиях рынка точности планирования себестоимости продукции. Поэтому при ограниченных рыночных ресурсах более обоснованным и приемлемым способом перенесения комплексных затрат на выпускаемую продукцию, может служить применение показателей отработанных станко-часов или машино-часов. Сущность данного способа состоит в том, что общая величина косвенных расходов, связанных с работой

оборудования, устанавливается в расчете на 1 час или 1 мин его работы, с помощью которых затем определяется в денежном выражении и соответствующие затраты на одно изделие.

Во внутрифирменном планировании, как правило, возникает необходимость определения полных и удельных издержек.

Полная себестоимость включает суммарные издержки на выпуск всего объема продукции.

$$C_{пол} = S + VN_r$$

S – постоянные затраты;

V - переменные затраты;

N_r – годовой объем выпуска продукции.

Удельная себестоимость – включает издержки на производство единицы товаров и услуг. Это средняя величина затрат, которая определяется делением полных затрат на количество общих единиц продукции, составляющих годовой план производства.

$$C_{уд} = S/N_r + V$$

Калькуляция себестоимости

Отдельные статьи калькуляции заполняются на основе результатов расчетов, полученных в предыдущих разделах и таблицах.

Амортизация - постепенный перенос стоимости основных фондов в течении всего срока службы на получаемое в процессе их использования благо (продукцию, услуги и т.п.). Учет амортизации осуществляется с помощью **амортизационных отчислений** – денежного выражения перенесенной стоимости.

Для определения амортизационных отчислений с 1998 г. применяются четыре основных способа:

- *Линейный (равномерный) метод* – начисление амортизации равными долями по одинаковой норме в течении всего срока использования имущества до полного перенесения его стоимости на получение услуги и товара:

$$C_n = N_a * (C_{пб}/100),$$

где C_n – перенесенная часть стоимости, руб.;

N_a – норма амортизации, %;

$C_{пб}$ – первоначальная балансовая стоимость объекта.

$$N_a = (C_{бл} - Л + Зл) / T,$$

где Л – ликвидационная стоимость;

Зл – затраты на ликвидацию;

T- нормативный срок службы.

$$N_a = 1/n$$

- *Способ уменьшаемого остатка* – амортизация начисляется исходя из остаточной (а не первоначальной) стоимости объекта, т.е. величина амортизации последовательно из года в год уменьшается в соответствии с уменьшением остаточной стоимости (первоначальная минус перенесенная).

- *Способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования* - предусматривает увеличение срока переноса стоимости недвижимости равными долями на время нахождения объекта на консервации, в ремонте, реконструкции, когда начисление амортизации приостанавливается.

- *Способ списания стоимости пропорционально объему продукции* – позволяет ускорить или уменьшить фактическое начисление амортизации в соответствии с фактическим использованием объекта.

Иногда целесообразно составить дополнительную таблицу:

Расчет амортизационных отчислений

Виды	основных	1 год			
------	----------	-------	--	--	--

средств	Стоимость, руб.	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений			
Здания и сооружения						
Рабочие машины и оборудование						
Транспортные средства						
Прочие						
ИТОГО						

Экологичность и безопасность производства

В настоящее время идет постоянное ужесточение требований по обеспечению экологичности производства для окружающей среды и безопасности для работающих. Непроработанность в проекте этих вопросов в лучшем случае вызовет большие расходы на штрафы и другие выплаты, а в худшем к остановке и закрытию производства.

Экологичность и безопасность производства

Имеющиеся вредные и опасные факторы	Меры защиты	Необходимые работы	Затраты на проект, руб.

Тема 3. Планирование и проектирование финансовых ресурсов предприятия

Тема 4. Планирование и проектирование трудовых ресурсов предприятия

Потребность в персонале и фонд оплаты труда.

Планирование потребности в персонале.

Персонал предприятия - это совокупность работников различных профессионально - квалификационных групп, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли, дохода и удовлетворение своих материальных потребностей.

На отечественных предприятиях всех работников принято подразделять на две группы:

- 1) *промышленно – производственный персонал* – входят рабочие, инженерно – технические работники и служащие, ученики;
- 2) *непромышленный персонал* - относятся работники, занятые в транспортном хозяйстве, жилищно – коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и т.п.

В зависимости от выполняемых функций персонал предприятия подразделяется на три основные категории:

- *руководители* – распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства;
- *специалисты* – работники научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющие разработку и освоение производства новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, сбор информации и т.п.;
- *исполнители* – выполняют основные производственные задачи и принятые руководителями решения, участвуют в реализации инновационных проектов или организации производства продукции, продажи готовой продукции на рынке и т.п.

Планирование как важнейшая функция управления персоналом на предприятии включает определение количества и структуры работников, расчет текущей и дополнительной потребности персонала, анализ использования кадров, оценку баланса рабочего времени и т.д. При планировании потребности персонала используются трудовые нормативы, а также балансы рабочего времени и фонды времени эффективной работы.

В процессе планирования потребности производственных рабочих определяется их явочный и списочный состав.

Списочная численность работников предприятия — это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность — это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

При планировании потребности остальных категорий промышленно – производственного персонала предприятия определяется только их списочный состав.

При планировании потребности персонала принято различать следующие виды фонда рабочего времени:

- *календарный фонд времени* представляет собой произведение числа календарных дней в году на 24 часа, что составляет $365 * 24 = 8760$ часов - для предприятий с непрерывным процессом производства;

- *номинальный фонд* - определяется как произведение количества рабочих дней в расчетном периоде на количество рабочих часов в сутки соответственно принятому режиму работы, из которого вычитается количество нерабочих часов сокращенного рабочего дня в предпраздничные дни:

$$\Phi_n = \{(D_k - D_n) * t_c - D_{cn} * t_{cn}\} * n_c$$

D_k - число календарных дней

D_n - число выходных и праздничных дней в планируемом периоде

D_{cn} - число предпраздничных дней с сокращенной продолжительностью рабочей смены

t_c - продолжительность рабочей смены

t_{cg} - время, на которое продолжительность рабочей смены в предпраздничные и выходные дни короче, чем в обычные дни

n_c - принятый режим сменности работы предприятия.

- *Эффективный (действительный, рабочий) фонд времени* - рассчитывается как максимально возможный при заданном режиме сменности за вычетом времени выполнения ремонтных операций и межремонтного обслуживания

$$\Phi_3 = \Phi_n (1 - \alpha_p / 100)$$

α_p - процент потерь рабочего времени на плановый период.

Текущая потребность предприятия в основных рабочих определяется по нормам трудоемкости продукции:

$$P_p = T_z / \Phi_3$$

P_p – потребная численность рабочих, чел.;

T_z – общая (годовая) трудоемкость работ, час;

Φ_3 - годовой эффективный фонд рабочего времени, чел. – час.

В ходе планирования численности персонала важнейшее значение имеет установление *дополнительной потребности* в работниках различных категорий. Она складывается из прироста требуемой численности в связи с расширением объемов производства, а также из возмещения выбытия или убыли работников предприятия под влиянием естественных и социальных факторов.

$$P_d = P_{пл} - P_{ф}$$

P_d – дополнительная потребность персонала;

$P_{пл}$ – плановая (текущая) потребность персонала;

$P_{ф}$ – фактическая численность персонала.

С целью планирования потребности персонала и профессионально - квалификационной структуры работников предприятия составляется *штатное расписание* — документ, ежегодно утверждаемым руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него изменений в соответствии с приказом руководителя предприятия.

Планирование фонда оплаты труда персонала.

Важнейшим средством мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала являются доходы. Они представляют собой вознаграждение или заработную плату, получаемые работниками за предоставление своей рабочей силы.

Заработная плата является формой вознаграждения за труд. Может принимать форму различных денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий и т.д.

К *вознаграждениям* относятся пенсии, пособия по нетрудоспособности, оплачиваемые отпуска, право пользования транспортом компании и другие дополнительные льготы, а также комиссионные, доля в прибыли фирмы и др.

Различают:

- *номинальная заработная плата* – выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время. Определяется действующей ставкой заработной платы или ценой рабочей силы за единицу времени работы;

- *реальная заработная плата* – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную зарплату при действующих рыночных ценах.

В условиях рыночной экономики наряду с основной заработной платой персонала в зависимости от результатов труда существуют также доходы от *собственности*.

Структура доходов персонала имеет следующие главные составляющие:

1) *Тарифные ставки* – выражают в денежной форме существующий абсолютный размер оплаты труда различных категорий персонала в единицу времени. Различают часовые, дневные, месячные и годовые тарифные ставки или оклады работников.

2) *Доплаты за условия труда* – предназначены для компенсации затрат физических и умственных сил персонала при работе в неблагоприятной окружающей среде.

3) *Надбавки за производительность труда выше установленной формы* – имеют форму сдельного приработка.

4) *Премии* – предусмотрены за качественное и своевременное выполнение производственных заданий.

5) *Социальные выплаты* – включают частичную или полную оплату расходов персонала по следующим видам: транспорт, медицинская помощь, лекарства, отпуск и выходные дни, питание во время работы, страхование жизни, материальная помощь и т.д.

6) *Дивиденды по акциям.*

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности осуществляется с помощью используемых *форм и систем заработной платы*.

На большинстве предприятий действуют 2 основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время.

Для повременной формы оплаты труда характерны 2 основные *системы* заработной платы: простая повременная и повременно-премиальная.

- *простая повременная система*

$$ЗП_{\text{пн}} = t \times T,$$

где t — часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.;

T — фактически отработанное на производстве время, ч (дни).

- *повременно-премиальная система*:

$$ЗП_{пов} = m \times T \left(1 + \frac{p + k \times n}{100} \right),$$

где p — размер премии в процентах к тарифной ставке за выполнение установленных показателей и условий премирования;

k — размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования, %

n — процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

При *сдельной форме* оплаты труда заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы:

- *прямая индивидуальная сдельная система*:

$$ЗП_{пмс} = \sum P \times q,$$

где P_i — расценка на i -и вид продукции или работы, руб;

q_i — количество обработанных изделий i -го вида, нат. ед.

Расценка за единицу выполненной работы или изготовленной продукции:

$$P = m * N_v \quad \text{или}$$

$$P = \frac{m}{N_v},$$

где N_v и N_{vr} — соответственно нормы времени на обработку одного изделия и выработки за определенный промежуток времени.

- *прямая коллективная сдельная система* заработка рабочих может быть определен аналогичным образом с использованием коллективной сдельной расценки и общего объема произведенной продукции (выполненной работы) бригадой в целом.

- *сдельно-премиальная система* - рабочему-сдельщику или бригаде рабочих кроме заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных установленным положением о премировании.

$$ЗП_{сн} = \sum P_i \times q_i \left(1 + \frac{p + k \times n}{100} \right).$$

- *косвенно-сдельная система* - применяется прежде всего для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих, определяются косвенно-сдельные расценки ($P_{кс}$):

$$P_{кс} = \frac{m_{вс}}{N_{осн}},$$

где $m_{вс}$ — тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб;

$N_{осн}$ — норма выработки основных рабочих, обслуживаемых данным вспомогательным рабочим.

$$Зп_{кс} = \sum P_{кс} \times q_{осн},$$

где q — объем произведенной продукции (выполненной работы) основными рабочими, обслуживаемыми данным вспомогательным рабочим.

- *сдельно-прогрессивная система* - изготовленная продукция в пределах установленной нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы — по повышенным.

• *аккордная система заработной платы* предусматривает установление определенного объема работ и общей величины фонда заработной платы за эту работу. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. Данная система заработной платы стимулирует прежде всего выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.

Оплата труда служащих осуществляется в соответствии с установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования. По своему характеру она ближе к повременно-премиальной системе с той лишь разницей, что вместо тарифной ставки (дневной или часовой) фигурирует месячный или годовой оклад.

Основным источником выплат заработной платы всем категориям работающих является *фонд заработной платы*, средства которого формируются за счет себестоимости выпускаемой продукции.

Планирование фонда оплаты труда на предприятии и расчет среднемесячной заработной платы отдельных категорий персонала производится после определения требуемой численности работников, трудоемкости выполняемых работ и других показателей.

Плановая величина фонда заработной платы (ФЗП) может быть определена различными способами:

1. *Метод прямого счета:*

$$\text{ФЗП} = \text{Ч}_{\text{сп}} * \text{ЗП}_{\text{ср}}$$

где $\text{Ч}_{\text{сп}}$ — среднесписочная плановая численность работающих, человек;

$\text{ЗП}_{\text{ср}}$ — средняя заработная плата 1 работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями, руб.

2. *Нормативный метод расчета:*

$$\text{ФЗП} = \text{Q} * \text{Н}_{\text{зп}}$$

где Q — общий объем выпускаемой продукции в плановом периоде, руб.;

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

В состав фонда заработной платы включаются:

- оплата за отработанное время;
- оплата за неотработанное время;
- единовременные поощрительные выплаты;
- выплаты за питание, жилье, топливо.

Оплата за отработанное время включает в себя:

- заработную плату по тарифным ставкам и окладам, а также по сдельным расценкам;
- стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;
- премии и вознаграждения;
- стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей;
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, и др.

Оплата за неотработанное время включает в себя оплату:

- ежегодных и дополнительных отпусков;
- льготных часов подростков;
- простоев не по вине работника;
- вынужденного прогула и др.

Единовременные поощрительные выплаты включают в себя:

- единовременные (разовые) премии;
- вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);
- материальную помощь, предоставляемую всем или большинству работников;
- денежную компенсацию за неиспользованный отпуск;

- стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций и др.

Для определения потребности в основном персонале и прямых затрат на оплату труда используется таблица:

Бюджет прямых затрат на оплату труда

	1 год	2 год	3 год
Объем производства продукции, ед.			
Потребность на 1 изделие (трудоемкость одного изделия), чел.-час			
Всего потребность труда производственного персонала, чел.-час			
Стоимость одного чел.-час., руб.			
Всего прямых затрат на оплату труда, руб.			

Для определения потребности в управленческом персонале составляется следующая таблица.

Начисления на зарплату складываются из отчислений в пенсионный фонд (28%), фонд социального страхования (4%), фонд обязательного медицинского страхования федеральный (0,2%), фонд обязательного медицинского страхования территориальный (3,4%). Итого 35,6% (если налоговая база на каждого отдельного работника нарастающим итогом с начала года не превышает 100 тыс. руб.).

Тема 5 Сущность и виды управления на предприятии

Управление предприятием - это постоянное и систематическое воздействие на деятельность подразделений предприятия для обеспечения согласованной работы и достижения поставленной цели путем осуществления специфических функций.

Функция управления - это особые виды деятельности и этапы в достижении поставленных целей, которые возникают в процессе разделения труда.

Выделяются функции управления: обеспечения, основные, специфические.

К основным функциям управления относятся:

Планирование: -

анализ состояния вопроса; -

техническое обеспечение; -

необходимость и достаточность кадрового обеспечения; -

специфика организации подземного производства; -

технологические пути достижения цели. 2.

Организация производства: -

создание реальной структуры предприятия; -

кадровое обеспечение производства; -

материально-техническое обеспечение; -

реализация производственного процесса. 3.

Мотивация труда: -

создание условий труда и системы поощрений и санкций в процессе труда; -

обеспечение заинтересованности работников в достижении цели. 4.

Контроль и регулирование: -

создание системы мероприятий для выявления отклонений от цели и современное их устранение.

Виды функций управления приведены на рис. 2.1. Виды функций управления

Функция методического обеспечения

Функция организаторского обеспечения

Функция информационно-технического обеспечения Основные функции управления Функция кадрового обеспечения

Функция прогнозирования и планирования

Функция организации

Функции мотивации и стимулирования

Функции контроля

Функции регулирования Управление материально-техническим обеспечением Управление производством Управление маркетингом и сбытом Управление финансами Управление трудовыми ресурсами Рис. 2.1. Виды функций управления

Под методами управления понимается совокупность способов и приемов управленческой деятельности, направленных на осуществление функций и задач, стоящих перед каждым звеном производства или сферы обслуживания. Они подразделяются на экономические, административные и социально- психологические (воспитательные).

Под экономическими методами управления понимают методы хозяйствования, основанные на использовании экономических интересов и применении разнообразных средств, позволяющих планомерно организовывать деятельность отраслей, объединений, предприятий, прямо или косвенно стимулирующих заинтересованность коллективов и отдельных работников в достижении высоких конечных хозяйственных результатов, в повышении эффективности производства. Различают три группы экономических интересов, в основе которых лежат потребности: общественные, коллективные и личные. К первым относятся интересы общества в целом, ко вторым - интересы отраслей, регионов и производственных коллективов, к третьим - интересы отдельного работника. Общественный интерес реализуется через государственное планирование, единую техническую, экономическую, финансовую политику, политику капитальных вложений; коллективный интерес - преимущественно через хозяйственный расчет; личный интерес в значительной мере через заработную плату и систему премий, дополнительное экономическое стимулирование.

Централизованное государственное планирование экономического развития выступает основной функцией и одновременно ведущим экономическим методом управления.

Административные методы реализуют комплекс способов и приемов воздействия на работников, основанных на организационных отношениях и административной власти руководителя (инструкции, нормы, правила, распоряжки, совещания, наряды и т.д.).

Социально-психологические методы ориентированы на регулирование групповой динамики, разрешения конфликтных ситуаций, гуманизации и демократизации общественно-полезного труда.

В новых условиях хозяйствования важным экономическим методом управления является материальное стимулирование, выступающее в форме организации заработной платы и премирования рабочих, специалистов и служащих.

Команда управления и ведущие специалисты.

Ф.И.О.	Задачи, функции, ответственность	Сведения

Тема 6. Проектирование коммуникаций на предприятии

Предприятия пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. С потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа предприятия на местном, общенациональном или международном уровнях. Подчиняясь государству, предприятия заполняют разнообразные письменные отчеты. При этом обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри предприятия, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

Коммуникации, осуществляемые предприятием, могут быть как внешними, так и внутренними.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. Это обмен информацией с вышестоящим аппаратом управления: банками, государственными службами, потребителями и т.п.

Внутренние. В рамках внутренних коммуникаций происходит обмен информацией как от руководства к сотрудникам, так и в обратном направлении. В процессе этого обмена происходит накопление информации, которая служит дополнительной базой для разработки и принятия управленческих решений. В обратном же направлении коммуникации помогают понять работникам свою причастность к общему процессу.

Средствами коммуникации является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Internet и т. Д.

Тема 7. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Управленческие решения рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач. В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой деятельности, её структурой, внутренней культурой и так далее.

Тем не менее, существует общая технология процесса принятия решений. Она используется в любой организации и проходит 3 стадии:

1. Подготовка решения. На этой стадии проводится анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

2. Принятие решения. Осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения.

3. Реализация решения. Принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и даётся оценка полученного результата от выполнения решения.

Этапы принятия рационального решения:

1. Диагностика проблемы. Основным элементом каждого процесса принятия решения является проблема, которая всегда связана с совокупностью условий или факторов, которые создают определённую ситуацию, оказывающую влияние на деятельность организации. Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Как проблему можно рассматривать потенциальную возможность (например, активный способ повышения эффективности работы). Первая фаза диагностики проблемы – осознание и установление причин затруднений или имеющихся возможностей (обычно этими причинами бывают – низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, высокие издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров). Пример: часто неразлучны чрезмерные издержки и низкая прибыль. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен оценить реальные возможности организации, определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей.

Общие ограничения:

- Нехватка средств;
- Недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт
- Неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
- Потребность в новых технологиях (дорогая технология);
- Острая конкуренция;
- Законы и этические соображения;

- Пределы полномочий менеджера.

В дополнение к ограничениям, руководитель должен определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативы, их принято называть критериями принятия решений.

Пример: выбор поставщика хлеба. Критерий стоимости – не дороже 10 рублей; критерий экономичности – расходы на транспорт не более 50 рублей; критерий вместимости машины; критерий качества.

3. Определение альтернатив. На третьем этапе – формулирование набора альтернатив. Выбирают решение, которое позволит снять проблему. Требуется глубокий анализ каждого приемлемого варианта решения. Если вернуться к нашему примеру, то вы теперь стоите перед выбором нескольких поставщиков, которые по вашему мнению, удовлетворяют вашим критериям. Отобрав альтернативы, необходимо их оценить.

4. Оценка альтернатив:

- Определяются достоинства и недостатки каждого варианта и возможные общие последствия.
- Каждую альтернативу сравнивают со стандартом. Если какая – либо из них не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

В бизнесе прибыль – неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. Немаловажно при оценке возможных альтернатив спрогнозировать результат на будущее.

Тема 8. Управленческие структуры и управленческие полномочия на предприятии

Видовая классификация управленческих структур, как и организационных, зависит от тех же признаков и оснований.

Функциональная структура управления. Исторически первой структурой управления стала простая бесцеховая. Из простой кооперации ремесленников, занятых однородным трудом или разными видами труда при изготовлении одного продукта (например, группа людей в одном помещении шьет одежду или несколько человек в разных помещениях работают, изготавливая карету или повозку), постоянно выделяется работник, в чьи обязанности входит не только труд портного, столяра или плотника, но еще и руководство совместными делами объединившихся ремесленников. Возникает такая структура управления, при которой один руководитель приходится на 5—7 рядовых исполнителей. Она названа одноуровневой.

Не следует думать, что данная структура канула в глубину веков. Если взять российский мелкооптовый рынок, где один удачливый «челнок» нанял 3—5 продавцов и руководит их действиями, поставляет товары для продажи, то становится ясно, что это та же простая бесцеховая одноуровневая структура управления, пережиток далекой рабовладельческой и феодальной эпох.

Мануфактурный период развития промышленности в XVI—XVII вв. дал человечеству три основные ее формы: рассеянную (предприниматель с*супал и продавал продукт самостоятельных ремесленников, снабжая их сырьем, материалами и инструментами); смешанную (когда изготовление отдельных деталей продукции — товара — производилось на дому или в отдельном помещении, а сборка в централизованной мастерской); централизованную (наемные рабочие объединялись в одной мастерской, например ткачи, и др.). Управленческая структура мануфактур подготовила условия для перехода и оформления функциональной управленческой структуры.

В XVII—XVIII вв. возникли фабрики, как системы машин и механизмов, основанные уже не на ручном труде, а на работе машин. Структура управления включала управление цехами и участками, стала двух-, а затем и трехуровневой; управляющий фабрикой — мастер цеха — начальник участка.

Полностью функциональная структура управления сформировалась тогда, когда завершился определенный этап внутрипроизводственного разделения труда. Так, в начале XIX в. в Англии начала работу первая ткацкая фабрика, насчитывавшая 200 станков. Рост количества произведенного полотна потребовал механизации и выделения в отдельный цех ситцепечатного, красильного и других производств. Возросли объемы поставок сырья, красителей, инструментов и т. д. Выделилась группа работников для транспортировки и продажи готовой продукции. Постепенно обозначились все функции машинного производства: снабжение, производство, сбыт,

финансы, кадры и др. В соответствии с ними сформировалась не только управленческая структура по техническим и технологическим операциям, но и функциональная в виде цехов, участков, отделов, служб, управлений, корпусов и т. д.

Корпусная структура управления стала завершающей ступенью функциональной управленческой структуры. Она является четырехуровневой: управляющий заводом — управляющий корпусом — начальник цеха — начальник участка. На каждом уровне управления постепенно возникли структуры, обеспечивающие эффективность работы главных руководителей-единоначальников: заместитель, помощник, секретарь и др.

В современных условиях структура управления базируется на функциональных основах, т. е. предназначается для руководства определенными видами работ.

Функциональная структура управления как базовая на основе многовекового опыта хозяйственной и иной деятельности людей выработала целый ряд положительных свойств и качеств по сравнению с управлением, основанным на рабовладельческом или крепостническом труде. Наемный труд дал формальное равенство управляющих и управляемых, что повлекло за собой закрепление за теми и другими определенных прав и обязанностей, оформленных впоследствии законодательно.

Функциональная структура позволила:

1) провести четкую централизацию управления сверху до низа, что позволило обеспечить единство действий всех подчиненных центру структур;

2) сконцентрировать необходимые материальные, людские и финансовые ресурсы и резервы для решения главных стратегических целей и задач, обеспечить эффективное текущее и оперативное управление;

3) ввести жесткую систему контроля за работой всех участков, бригад, цехов, отделов и т. д. и за отдельными работниками. Определить нормы и нормативы их деятельности;

108

4) сформировать управленческие кадры, соответствующие выполняемым функциям различными частями организации — управление производством, поставками и сбытом, финансами, НИОКР и др.;

5) подготовить условия для дальнейшего развития частного производства в условиях свободной конкуренции в различные формы монополистических объединений в ходе концентрации и централизации производства и капитала и возникновения картелей, трестов, синдикатов и концернов — сырьевых, промышленных и финансовых монополий.

При всех своих качествах и свойствах функциональная управленческая структура не позволила решить управленческих проблем, возникших в середине XX в. Эволюционный период развития послепромышленного переворота сменился невиданно быстрым процессом применения фундаментальных и прикладных открытий и изобретений в промышленном производстве.

Предприятия, построенные по функциональному принципу управления, из-за жесткой централизации и бюрократических процедур прохождения решений о необходимых изменениях в технике и технологии больше не могли отвечать требованиям НТП. Процесс разделения управленческих полномочий в связи с концентрацией и централизацией производства и образованием гигантских промышленных сырьевых и финансовых монополий, начавшийся в конце XIX — начале XX в., дополнился технической стороной дела.

Количественный рост предприятий и качественные изменения в технике привели к новому виду управленческих структур.

Дивизиональная управленческая структура. Такая структура управления представляет собой совокупность функциональных структур, где управленческие функции разделились по принципу стратегической и оперативно-тактической деятельности. В высших звеньях управления руководители стали заниматься выработкой политики фирмы в области инвестиций, финансов, планирования научно-исследовательских работ, координацией действий нижестоящих структур управления и контролем. В нижестоящих звеньях управления — отделениях, суботделениях и суперотделениях управленческая работа охватила текущую и оперативную деятельность.

В различных странах виды дивизиональных управленческих структур создавались в зависимости от форм собственности, достигнутого уровня прогресса в науке и технике, национальных особенностей и других факторов.

В экономике СССР, кроме министерств и ведомств, в центре возникли новые структуры управления — управление всесоюзными промышленными объединениями, производственными объединениями, управление главками, комбинатами, трестами. Крупные промышлен-

109

ные предприятия, например «АвтоВАЗ», создали обособленный аппарат управления, централизовавший все функциональное обслуживание производства.

Доперестроечный период в нашей стране характеризовался с 60—70-х гг. образованием управления на уровне народно-хозяйственных комплексов (топливно-энергетический, машиностроительный, агропромышленный, строительный и др.). Их органы управления получили функции разработки инвестиционной и технической политики, решения вопросов внутрикомплексной кооперации, разработки норм и нормативов для всего комплекса.

Для централизованного управления в масштабах всей огромной страны вопрос о дивизиональной управленческой структуре приобрел особо важное значение во второй половине XX в. Однако все усилия сформировать управленческие структуры, объединяющие централизованное, отраслевое, территориальное и местное управление, не дали желаемого результата. Отсутствие рыночного механизма и чрезмерная централизация затормозили открывшиеся возможности использования НТП. Вся эта громоздкая структура, где безвозвратно тонули технические и технологические открытия и изобретения в тысячах бюрократических узвязках и согласований, была разрушена.

Но и сегодня в России новая структура не спешит воссоздаваться на качественно новом уровне.

Тема 9. Планирование экономической эффективности деятельности предприятия

Настоящий раздел рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды. В этом разделе необходимо разработать совокупность следующих планово-отчетных документов, составленных в форме таблиц.

Финансирование проекта.

Для принятия окончательного решения по предпринимательскому проекту необходимо четко определить инвестиции и производственные издержки, учитывая, что прибыльность проекта будет в конечном счете зависеть от их размеров, структуры и графика осуществления.

Должны быть отражены источники финансирования (заемные и собственные) и на какие цели используются эти средства, в какие сроки и в каком количестве. Здесь нужно кратко дать ответы на следующие вопросы:

- сколько нужно средств для реализации проекта
- откуда намечается получение этих инвестиций
- на какие цели будут израсходованы инвестиции
- что конкретно будет приобретено
- схема возврата инвестиций.

Исходя из сумм расходов на подготовку производства, фиксированных инвестиций и расчетов чистого оборотного капитала, можно исчислить общую потребность в финансовых ресурсах.

Для реализации проекта в бизнес – плане в зависимости от конкретных условий могут быть предусмотрены различные источники финансирования. Принципиально все источники финансовых ресурсов предприятия можно представить в виде следующей последовательности:

- собственные финансовые ресурсы и внутрихозяйственные резервы,
- заемные финансовые средства,
- привлеченные финансовые средства, получаемые от продажи акций, паевых и иных взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц,
- денежные средства, централизуемые объединениями предприятий,

- средства внебюджетных фондов,
- средства государственного бюджета,
- средства иностранных инвесторов.

Прогноз продаж.

Отражается объем реализации в натуральном и стоимостном выражении по всем видам продукции. Итогом составления прогноза продаж является определение общего дохода предприятия.

Планирование затрат (смета затрат).

Смета затрат представляет собой сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно – финансовой деятельности. Она определяет общую сумму издержек производства по видам используемых ресурсов, стадиям производственной деятельности, уровням управления предприятием и другим направлениям расходов.

В смету включаются затраты основного и вспомогательного производства, связанные с изготовлением и продажей продукции, товаров и услуг, а также на содержание административно-управленческого персонала, выполнение различных работ и услуг, в том числе не входящих в основную производственную деятельность предприятия. Планирование видов затрат осуществляется в денежном выражении на предусмотренные в годовых планах производственные программы, цели и задачи, выбранные экономические ресурсы и технологические средства их выполнения.

В процессе разработки сметы затрат на производство в отечественной экономической науке и практике широко применяются три основных *метода*:

➤ *Сметный метод* – на основе расчета затрат в масштабах всего предприятия по данным других разделов плана;

➤ *Сводный метод* – путем суммирования смет производства отдельных цехов, за исключением внутренних оборотов между ними;

➤ *Калькуляционный метод* – на основе плановых расчетов по всей номенклатуре продукции, работ, услуг с разложением комплексных статей на простые элементы затрат.

Сметный метод является наиболее распространенным на российских промышленных предприятиях. Его применение обеспечивает тесную взаимосвязку и приведение в единую систему расчетов комплексного плана. При этом методе все затраты на производство по отдельным элементам сметы находятся по данным соответствующих разделов годового плана. Порядок определения сметных затрат обычно следующий:

1) *Затраты на основные материалы*, полуфабрикаты и комплектующие устанавливаются на основе плана годовой потребности материальных ресурсов. В смету включаются лишь те затраты, которые в течение планового периода будут израсходованы и подлежат списанию на производство продукции. В стоимость материалов включаются суммарные затраты не только на изготовление продукции, но и на выполнение других работ и услуг в соответствии с планом их реализации на рынке, а также реконструкцию и расширение различных подразделений предприятия и выпуска готовой продукции, но с вычетом стоимости возвратных материальных отходов.

2) *Затраты на вспомогательные материалы* также принимаются на основании годовых планов их потребности. В состав этих затрат принято включать стоимость расходуемых в плановом периоде покупных инструментов и малоценного хозяйственного инвентаря.

3) *Стоимость топлива* в смете затрат планируется безотносительно к его использованию в технологических процессах или хозяйственно-бытовых службах. Общие затраты устанавливаются без учета изменения остатков энергетических ресурсов.

4) *Стоимость энергии* включается в смету затрат отдельным элементом только в том случае, если предприятие покупает ее у внешних поставщиков. В состав этих затрат входят все виды расходуемой энергии: электрическая, сжатый воздух, вода, пар, газ и т.п. Если какой-то вид энергии вырабатывается на самом предприятии, то данные затраты относятся на соответствующие элементы затрат (материалы, заработная плата и т.д.).

5) *Основная и дополнительная заработная плата* всех категорий персонала определяется по действующим тарифным ставкам и окладам с учетом сложности и трудоемкости выполняемых работ, численности и квалификации работников. Сюда же включается и фонд заработной платы несписочного состава работающих, который обычно относится на счет основного производства. На общий фонд заработной платы промышленно-производственного персонала планируются начисления на социальные нужды по действующим в плановый период ставкам.

6) *Амортизационные отчисления* предназначены для возмещения износа технологического оборудования, промышленных зданий, сооружений и других основных фондов за счет себестоимости выпускаемой продукции. Общий размер амортизационных отчислений зависит от существующих норм амортизации, срока службы оборудования и первоначальной стоимости основных производственных фондов.

7) *Прочие денежные расходы* включают затраты, не предусмотренные в предыдущих статьях сметы производства. По каждой из статей прочих расходов необходимо обосновать величину соответствующих затрат по существующим нормам или опытным данным.

Разработанная смета затрат на производство должна также соответствовать запланированному объему реализации товаров и услуг. При необходимости допускается корректировка планируемых расходов с учетом изменения норматива складских запасов готовой продукции, незавершенного производства, материальных запасов, затрат будущих периодов и т.п.

Сводный метод составления сметы затрат на производство предусматривает предварительную разработку и свод в единую систему общих затрат по цехам основного и обслуживающего производства. В цеховую смету затрат включаются две группы расходов:

- Прямые издержки данного цеха на материальные ресурсы и комплектующие детали, основная и дополнительная заработная плата, начисления на заработную плату, амортизационные отчисления и прочие денежные расходы;
- Комплексные расходы на услуги других цехов, а также цеховые расходы и пр.

Разработку цеховых смет затрат на производство продукции рекомендуется начинать с заготовительных подразделений предприятия, затем вспомогательных цехов, а после них следует переходить к механообработывающим и сборочным цехам. Сводная смета затрат на производство по предприятию составляется путем суммирования цеховых смет затрат с последующим исключением из общей суммы внутреннего оборота и корректировкой имеющихся производственных запасов.

Калькуляционный метод разработки сметы затрат на производство продукции основан на использовании выполненных расчетов или калькуляции себестоимости всех без исключения видов продукции, работ или услуг, запланированных в годовой производственной программе предприятия, а также остатков незавершенного производства и расходов будущих периодов. На основе имеющихся расчетов себестоимости отдельных изделий с учетом годовых объемов производства разрабатывается шахматная ведомость, содержащая все экономические элементы и калькуляционные статьи расходов.

После составления шахматной таблицы затрат разрабатывается общая или сводная смета расходов, планируемых предприятием на предстоящий период. Для получения полной себестоимости готовой продукции из общей сметы исключаются расходы на работы и услуги, не связанные с производством валовой продукции, а также добавляются внепроизводственные расходы и учитывается изменение расходов будущих периодов.

Кроме рассмотренных методов определения себестоимости продукции, широкую известность и применение на отечественных предприятиях и зарубежных фирмах имеют также позаказная и попроцессная калькуляция затрат.

Позаказный метод расчета предусматривает определение издержек на производство продукции по отдельным заказам, выполняемым работам, планируемым подрядам и т.д. Для каждого заказа или подряда составляется своя ведомость калькуляции затрат, в которой содержатся прямые и накладные расходы, относимые на данный вид работ по мере прохождения по стадиям производства.

При *попроцессной калькуляции* производственные затраты планируются по отдельным подразделениям, стадиям производства или производственным процессам. Полные затраты суммируются по основным статьям расходов, включающим стоимость материальных и трудовых ресурсов и величину общехозяйственных накладных расходов.

Себестоимость единицы продукции при позаказном и попроцессном методе расчета определяется делением полных затрат на выполнение соответствующего заказа или процесса на количество продуктов или работ. Данные методы планирования себестоимости продукции могут применяться на предприятиях одновременно в различных подразделениях. Правильное планирование издержек производства на единицу продукции служит не только основой анализа затрат и управления стоимостью продукции, но и создает планово-экономическую базу для формирования рыночных цен на все товары и услуги.

Финансовые издержки представляют собой выплату процентов за пользование кредитом. В этом подразделе необходимо составить *график погашения и возврата кредита*.

Сумма кредита обычно возвращается постепенно в течение его срока. Различают два типа порядка погашения:

- периодическими взносами ("воздушный шар");
- "амортизационное" (постепенная выплата равномерными взносами).

Погашение периодическими взносами. При этом способе основную сумму кредита выплачивают на протяжении всего срока кредита. Однако порядок погашения таков, что по окончании срока от суммы кредита остается достаточно значительная доля, подлежащая погашению.

Бюджет движения денежных средств.

Планируются поступления и выбытие денежных средств.

Все поступления и платежи отражаются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей с учетом времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих, а также условий формирования производственных запасов.

По строке источники финансирования учитывают только источники денежных средств (т.е. поступления в виде оборудования, др. собственности не учитываются). Важным требованием к данной таблице является необходимость формирования положительного сальдо по строке денежный поток. Если на каком – то этапе сальдо становится отрицательным, это означает, что проект в данном виде не может быть осуществлен независимо от значений интегральных показателей эффективности.

Общая характеристика методов оценки эффективности.

Международная практика оценки эффективности инвестиций базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

2. Инвестируемый капитал равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который как правило предшествует началу реализации проекта).

3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Наиболее распространены следующие *показатели эффективности* капитальных вложений:

- чистое современное значение инвестиционного проекта (чистый дисконтированный денежный поток) (NPV),
- дисконтированный срок окупаемости (DPB).
- внутренняя норма прибыльности (доходности, рентабельности) (IRR),
- рентабельность проекта (SRR).

Метод чистого современного значения (NPV - метод)

Этот метод основан на использовании понятия чистого современного значения (чистый дисконтированный денежный поток) (Net Present Value)

Дисконтирование – приведение разновременных экономических показателей к одному моменту времени.

Чистый дисконтированный денежный поток – приведенная стоимость будущих прибылей или денежных потоков, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

Норма дисконта – это норма прибыли, которую инвесторы обычно получают от инвестиций аналогичного содержания и степени риска. Это требуемый инвестором уровень доходности. Минимальная норма прибыли, ниже которой вложения в проект не имеют смысла. Обычно равна ставке рефинансирования ЦБ РФ + (3 – 5)%.

Термин “чистое” имеет следующий смысл: каждая сумма денег определяется как алгебраическая сумма входных (положительных) и выходных (отрицательных) потоков. В соответствии с сущностью метода современное значение всех входных денежных потоков сравнивается с современным значением выходных потоков, обусловленных капитальными вложениями для реализации проекта. Разница между первым и вторым есть чистое современное значение, величина которого определяет правило принятия решения.

Процедура метода.

Шаг 1. Определяется современное значение каждого денежного потока, входного и выходного.

Шаг 2. Суммируются все дисконтированные значения элементов денежных потоков и определяется критерий NPV.

Шаг 3. Производится принятие решения:

- для отдельного проекта: *если NPV больше или равно нулю, то проект принимается;*
- для нескольких альтернативных проектов: *принимается тот проект, который имеет большее значение NPV, если только оно положительное.*

Для полноты представления информации, необходимой для расчета NPV, приведем типичные денежные потоки.

Типичные входные денежные потоки:

- дополнительный объем продаж и увеличение цены товара;
- уменьшение валовых издержек (снижение себестоимости товаров);
- остаточное значение стоимости оборудования в конце последнего года инвестиционного проекта (так как оборудование может быть продано или использовано для другого проекта);
- высвобождение оборотных средств в конце последнего года инвестиционного проекта (закрытие счетов дебиторов, продажа остатков товарно-материальных запасов, продажа акций и облигаций других предприятий).

Типичные выходные потоки:

- начальные инвестиции в первый год(ы) инвестиционного проекта;
- увеличение потребностей в оборотных средствах в первый год(ы) инвестиционного проекта (увеличение счетов дебиторов для привлечения новых клиентов, приобретение сырья и комплектующих для начала производства);
- ремонт и техническое обслуживание оборудования;
- дополнительные непроизводственные издержки (социальные, экологические и т. п.).

Анализ эффективности проекта проводится в табличной форме.

Общее понятие и назначение анализа безубыточности

Анализ безубыточности и целевое планирование прибыли является неотъемлемой частью инвестиционного проектирования. Этот тип анализа показывает принципиальную выполнимость проекта и одновременно позволяет выявить основные узкие места проекта в смысле достижения заданного значения прибыли, которая обеспечивает требуемую эффективность инвестиционного проекта.

В процессе проведения анализа безубыточности в его стандартном (классическом варианте) принимаются следующие допущения.

1. Используется классификация издержек по характеру их поведения при изменении объема реализации готовой продукции. Издержки подразделяются на постоянные и переменные
2. Предполагается, что вся произведенная продукция будет продана в течение планового периода времени.
3. В качестве критерия для анализа принимается прибыль до выплаты налогов, а не чистая прибыль.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания, решают задачи, отвечают на вопросы кейса. В процессе решения задач происходит обсуждение вариантов решения задач. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме решения задач, а также выполнения заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения задач. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать информационные материалы, соответствующие каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Методические указания по работе с кейсами

Кейс-метод – это описание ситуации, действительных событий, имевших место в процессе профессиональной деятельности в словах, цифрах и образах, в которых надо предложить варианты действий. В данной технологии учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы.

С точки зрения получаемого результата ситуации кейсы можно разделить на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной проблемы, и всегда присутствует оценка сложности решения. Для проектных ситуаций в качестве результата выступает программа действий по преодолению обнаруженных проблем.

Различают три типа кейсов:

- практические кейсы, отражающие реальные жизненные ситуации;
- обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение;
- научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

С помощью технологии case-study студент учится:

- видеть проблемы;
- анализировать профессиональные ситуации;
- оценивать альтернативы возможных решений;
- выбирать оптимальный вариант решения;
- составлять план его осуществления;
- развивать мотивацию;
- развивать коммуникационные навыки и умения.

Традиционный подход к обучению на основе кейсов предполагает, что сначала каждый студент изучает кейс самостоятельно, а потом обсуждает его в небольшой группе. После этого проводится обобщение результатов работы над кейсом для всех студентов группы.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

Учебное занятие с использованием методов решения задач или анализа конкретной ситуации предполагает, что:

- в процессе индивидуальной работы студенты знакомятся с материалами ситуации (задачей) и готовят свои ответы по вопросам, представленным в задании;
- в ходе групповой работы (по 5-6 человек) происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста для представления;
- в процессе межгрупповой работы каждая из малых групп представляет собственный вариант решения ситуации (задачи), отвечает на вопросы участников других групп и уточняет

свои предложения, а после окончания докладов дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

Итогом работы над кейсом является как устное обсуждение сформулированных проблем, так и письменные отчеты студентов. Преимущество письменных ответов на вопросы кейса заключается в том, что преподавателю легче отследить логику решения студентами проблемы, умение ими использовать теоретические знания и т.д. Часто оказывается полезным совмещение обеих форм.

Эффективность учебного процесса зависит от удачно поставленных вопросов, задаваемых студентам, внимательного слушания и конструктивных ответов.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины «Планирование и проектирование организаций» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику расчета показателей, примеры решения задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов.

На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при решении задач. На лабораторных занятиях студенты закрепляют практические навыки проведения расчетов в компьютерном классе, с использованием различных функций и программ.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, решение задач, выполнение домашних заданий, подготовку к зачету.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить задачи по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается разобраться в формулах, дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях, а также при решении выданных домашних заданий.

Допуск к зачету по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Логика (структура) и содержание дисциплины отвечает поставленной задаче раскрытия методов бизнес-планирования на предприятии. В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить теоретические основы бизнес-планирования на предприятии.

Изучение дисциплины начинается с рассмотрения основных понятий и сущности бизнес-планирования. Затем следует рассмотреть основные понятия и требования, предъявляемые к плану, преимущества и недостатки планирования, отличия прогнозирования от планирования. Прежде чем составлять прогнозы и планы, необходимо рассмотреть методологические основы прогнозирования и планирования. При изучении этой темы необходимо разобраться с классификацией методов прогнозирования и планирования.

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции, практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении дисциплины необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1 акад. час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим и лабораторным занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении задания или решении задачи нужно сначала понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если задача решена «по образцу» аудиторной задачи, или из методического пособия, нужно после решения такой задачи обдумать ход решения и попробовать решить аналогичную задачу самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), экономико-статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и освоению конспекта, изучаются учебники по дисциплине. Литературу по дисциплине рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для решения конкретной задачи. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием дисциплины; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом

необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к зачету:

В процессе подготовки к зачету рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на зачет;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного периода в процессе посещения лекций, практических занятий, лабораторных, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться решать задачи.

Таким образом, при подготовке к зачету (экзамену) нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, формулы, самостоятельно решить по несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса:

Тестовые задания предназначены для проведения текущего и итогового контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или решить задачу.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задачи. При выполнении упражнения или задачи нужно понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Далее подбирается формула, по которой будет решаться задача.