

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**Е. В. Клиппенштейн, Д. А. Кузнецов**

## **ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов  
бакалавриата по направлениям подготовки  
20.03.01 Техносферная безопасность

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

УДК 658.5

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ  
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"

С. В. Саванович

**Клиппенштейн, Е. В.**

Экономика и управление на предприятии: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 20.03.01 Техносферная безопасность/ Е. В. Клиппенштейн, Д. А. Кузнецов – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 103 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы по направлениям подготовки 20.03.01 Техносферная безопасность по дисциплине "Экономика и управление на предприятии". В пособии определены цели, задачи и структура дисциплины, ее содержание и методические материалы по изучению лекционного материала, задания и рекомендации к их выполнению для практических занятий, содержание и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения, порядок проведения промежуточной аттестации, а также библиографический список.

Табл.4 , рис. 9, список лит. – 8 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" 29.09.2023 г., протокол № 02

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.09.2023, протокол № 11

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией Института рыболовства и аквакультуры от 23.10.2023 г., протокол № 18.

УДК 658.5

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Калининградский государственный технический университет", 2023 г.  
© Клиппенштейн Е.В., Кузнецов Д. А. 2023 г.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ.....</b>	<b>6</b>
Тема 1. Предприятие как хозяйствующий субъект.....	6
Тема 2. Основные фонды и оборотные средства предприятия.....	12
Тема 3. Трудовые ресурсы предприятия.....	26
Тема 4. Организация производства и управления на предприятии.....	34
Тема 5. Экономический механизм функционирования предприятия.....	43
Тема 6. Управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.....	55
<b>2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ .....</b>	<b>63</b>
Тема 1. Предприятие как хозяйствующий субъект.....	63
Тема 2. Основные фонды и оборотные средства предприятия.....	65
Тема 3. Трудовые ресурсы предприятия.....	71
Тема 4. Организация производства и управления на предприятии.....	73
Тема 5. Экономический механизм функционирования предприятия.....	77
Тема 6. Управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.....	81
<b>3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....</b>	<b>86</b>
3.1 Порядок проведения промежуточной аттестации.....	86
3.2 Типовые вопросы для промежуточного контроля.....	87
3.3 Тестовые задания.....	89
<b>4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ.....</b>	<b>93</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>95</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А. Типы организационных структур.....</b>	<b>96</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Образец титульного листа контрольной работы .....</b>	<b>100</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования рыночных отношений неизмеримо возрастает роль предприятия в экономическом развитии общества. Именно на этом уровне создается конкурентная среда, формируется спрос и предложение, расходуются ресурсы, и создается конкретная материальная продукция. На предприятии закладывается реальная экономика. Экономика предприятия изучает объективные экономические законы и закономерности ведения хозяйствования, включает широкий спектр управленческих, организационных, экономических и информационных проблем, методов и правил рационального использования ресурсов с целью создания, и распределения материальных благ.

Современное предприятие представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов (факторов), образующих его структуру. Эти элементы обладают динамичностью и характеризуются особенностями их использования в хозяйственной деятельности. Для экономически обоснованного управления этой совокупностью элементов требуется определенный механизм управления.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы социально-гуманитарного модуля по дисциплине "Экономика и управление на предприятии" по направлениям подготовки бакалавриата 20.03.01 Техносферная безопасность.

Целью освоения дисциплины "Экономика и управление на предприятии" является формирование у студентов знаний экономических основ функционирования предприятия как основного субъекта рынка. В рамках данного курса формируются общие представления о принципах управления предприятием и экономико-финансовых принципах его функционирования.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Экономика и управление на предприятии" заключаются в том, что студент должен:

*знать:*

- организационные и управленческие особенности функционирования предприятия, организационно-правовые формы предприятий;
- принципы решения технико-экономических, организационных и управленческих вопросов в производстве;
- понятия себестоимости продукции и классификации затрат на производство и реализацию продукции;
- основы финансовой деятельности предприятия;

*уметь:*

- применять имеющиеся методы для решения технико-экономических, организационных и управленческих вопросов;

– проводить анализ и оценку производственных и непроизводственных затрат на обеспечение требуемого качества продукции, анализировать результаты деятельности производственных подразделений;

*владеть:*

– практическими навыками решения конкретных технико-экономических, организационных и управленческих вопросов.

Студентами направления подготовки 20.03.01 Техносферная безопасность" дисциплина "Экономика и управление на предприятии" изучается в седьмом семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц (зет), т. е. 72 академических часа (54 астрономических часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по очной форме обучения: 15 ч – лекции, 15 ч – практические занятия.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация).

К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта, который выставляется по результатам работы студента в течение семестра, то есть при получении положительных оценок за выполненные задания для практических занятий.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает три раздела. В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению. Во втором разделе содержатся учебно-методические материалы для проведения практических занятий, содержащие задания для аудиторной и самостоятельной работы, методические рекомендации по выполнению типовых заданий, тестовые задания. В третьем разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме зачета. В четвертом разделе представлены рекомендации по выполнению самостоятельной работы студентов. Завершает учебное пособие список рекомендуемых источников по изучению дисциплины.

Дисциплина "Экономика и управление на предприятии" входит в структуру социально-гуманитарного модуля блока 1 обязательной части ОПОП ВО.

# 1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

## **Тема 1. Предприятие как хозяйствующий субъект**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие "предприятия (организации), элементы организации и управления. Принципы и функции управления.
2. Правовые основы функционирования предприятий. Классификация предприятий.
3. Понятие конкурентоспособности предприятия. Анализ внешнего и внутреннего окружения предприятия.

## **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с предприятием как объектом управления, его структурой и основами функционирования.

Результатом изучения темы является формирование знаний о типах предприятий и их функционировании в системе рыночных отношений.

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, рекомендованную литературу, материалы размещенные в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

## **Методические материалы по теме 1**

**Вопрос 1. Понятие "организация", элементы организаций и управления. Принципы и функции управления.**

Предприятие – это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный (учрежденный) в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ или оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие (организация) в менеджменте – это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур, правил.

Общие характеристики организаций:

– *ресурсы* – в общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал (финансы), материалы, технология и информация;

– *зависимость от внешней среды*. Организации полностью зависимы от окружающего мира – от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и

в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь;

– *горизонтальное разделение труда*;

– *подразделения* – сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия;

– *вертикальное разделение труда* – разделение работы в организации на составляющие части, необходимо координировать работу группы для того, чтобы она была успешной;

– *необходимость управления* – для достижения целей организации, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

Современное понятие "*управление*" означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Различают общие и специальные функции управления.

Функции, выделяемые по этапам процесса управления, принято классифицировать как *общие*: планирование, организация, мотивация и контроль:

*Планирование* в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли.

*Организация* как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства.

*Мотивация* как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов

поведения для достижения личных целей и целей организации. Стимулирование – основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности.

*Контроль* как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления. Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Однако отличительные особенности типов ресурсов заставляют выделять *специальные функции управления* или функции, выделяемые по второму признаку, – сфере (виду) управленческой деятельности. Их называют конкретными или специальными (специфическими).

В современном менеджменте в большинстве случаев принято выделять пять самостоятельных укрупненных блоков функций управления, которые следует относить к конкретным или *специальным (специфическим) функциям* управления:

- управление маркетингом;
- управление производством;
- управление инновациями (нововведениями, НИОКР);
- управление финансами;
- управление персоналом.

Можно выделить функции по третьему признаку – *цели (виду результативности)* и определить их как целевые (программно-целевые) функции управления или функции управления результативностью. Под функциями управления результативностью или целевыми функциями управления следует понимать управление действенностью, управление экономичностью, управление качеством продукции, управление производительностью, управление качеством трудовой жизни, управление прибыльностью, управление нововведениями.

## **Вопрос 2. Правовые основы функционирования предприятий. Классификация предприятий**

В соответствии с ГК РФ (гл. 4) предприятия (организации) могут быть созданы в разных организационно-правовых формах. Организационно-правовая форма – это юридически закрепленная форма собственности, способ



формирования капитала предприятия, распределения результатов и ответственности за его деятельность.

Выбор организационно-правовой формы зависит от многих факторов: от формы собственности, размеров уставного капитала, числа учредителей, видов деятельности, хозяйственных связей, проектируемых объемов деятельности и перспектив положения на рынке, возможной численности работников, правовой среды и др. Основные формы приведены на рисунке 1.1.

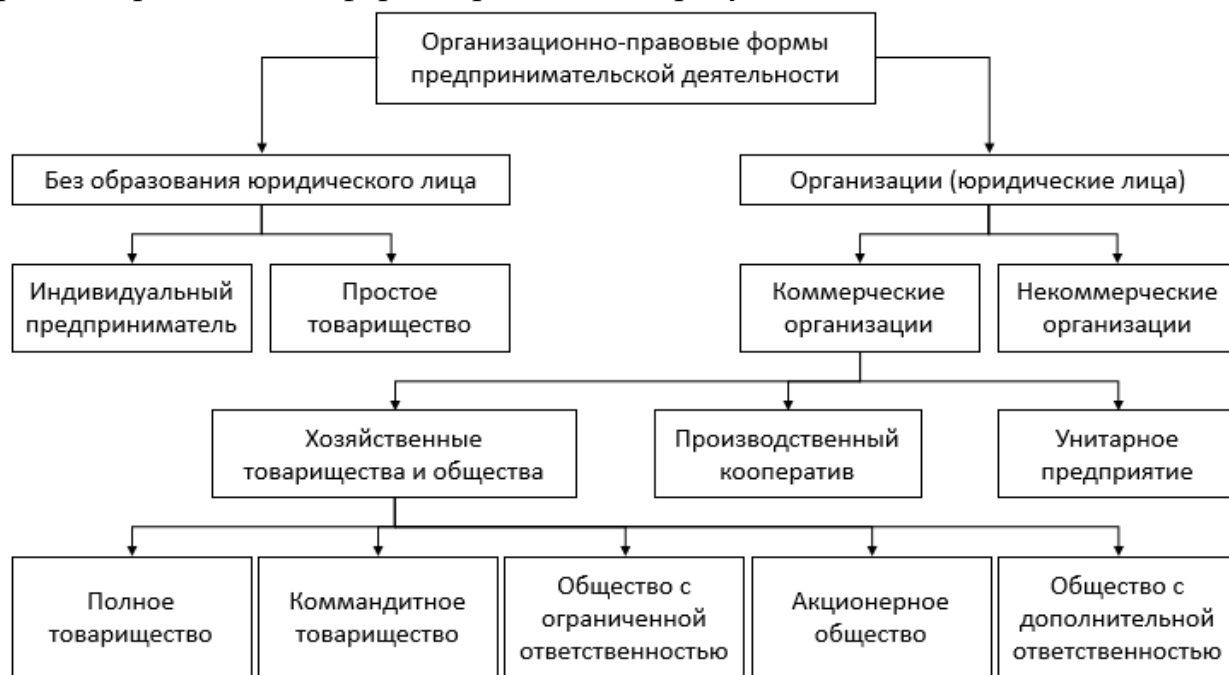


Рисунок 1.1 – Основные организационно-правовые формы

Предприятия можно классифицировать по многим признакам:

- по назначению готовой продукции предприятия делятся на производящие средства производства и производящие предметы потребления;
- по признаку технологической общности различают предприятие с непрерывным и дискретным процессами производства;
- по признаку размеров предприятия делятся на крупные, средние и мелкие;
- по специализации и масштабам производства однотипной продукции предприятия делятся на специализированные, диверсификационные и комбинированные;
- по типам производственного процесса предприятия делятся на предприятия с единичным типом производства, серийным, массовым, опытным;
- по признакам деятельности различают промышленные предприятия, торговые, транспортные и другие;

– по формам собственности различают частные предприятия, коллективные, государственные, муниципальные и совместные предприятия (предприятия с иностранными инвестициями).

### **Вопрос 3. Понятие конкурентоспособности предприятия. Анализ внешнего и внутреннего окружения предприятия.**

*Конкурентоспособность предприятия* – это способность вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества предприятия посредством более эффективного использования ресурсов относительно их использования конкурентами.

Все организации в различных сферах деятельности сталкиваются с конкурентами. Конкурентная борьба обычно идет за снижение себестоимости или за улучшение потребительских свойств продукции.

*Конкурентоспособность продукции* – это способность продукции соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период.

Категория качества продукции непосредственно и тесно связана с конкурентоспособностью, имея общую сферу формирования и проявления. Но если качество продукции является категорией более статичной и стабильной при неизменных организационно-производственных условиях ее создания и достигнутом уровне научно – технического прогресса, то конкурентоспособность – категория динамичная, зависящая от характера и изменения потребностей, рыночной ситуации, платежеспособного спроса, сервисных условий.

*Внешняя среда организации* – это совокупность внешних факторов, оказывающих воздействие на неё, или которые она должна учитывать в своей деятельности. Организация взаимодействует со средой, чтобы получать ресурсы в обмен на продукты своей деятельности. Внешняя среда признается большинством современных теорий управления важнейшей характеристикой функционирования организации.

Внешняя среда характеризуется подвижностью, взаимосвязанностью отдельных факторов внешней среды, неопределенностью, сложностью, предсказуемостью, темпами изменений, степенью привычности событий.

Поэтому для обеспечения конкурентоспособности необходимо владеть информацией о факторах внешнего и внутреннего окружения предприятия.

*Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства – это цели, структура, задачи, технология и люди.

*Внешние переменные* – это факторы внешней среды. Предприятие в процессе разработки и реализации собственных планов взаимодействует с различными элементами внешней среды. Но этот процесс может быть успешным только в случае наличия максимально полной, достоверной, точной и релевантной информации о внешней среде. На ее основе высшее руководство принимает решения, обеспечивающие успех предприятия на рынке. Поэтому все факторы внешней среды можно разделить на две категории: контролируемые и неконтролируемые (рисунок 1.2).

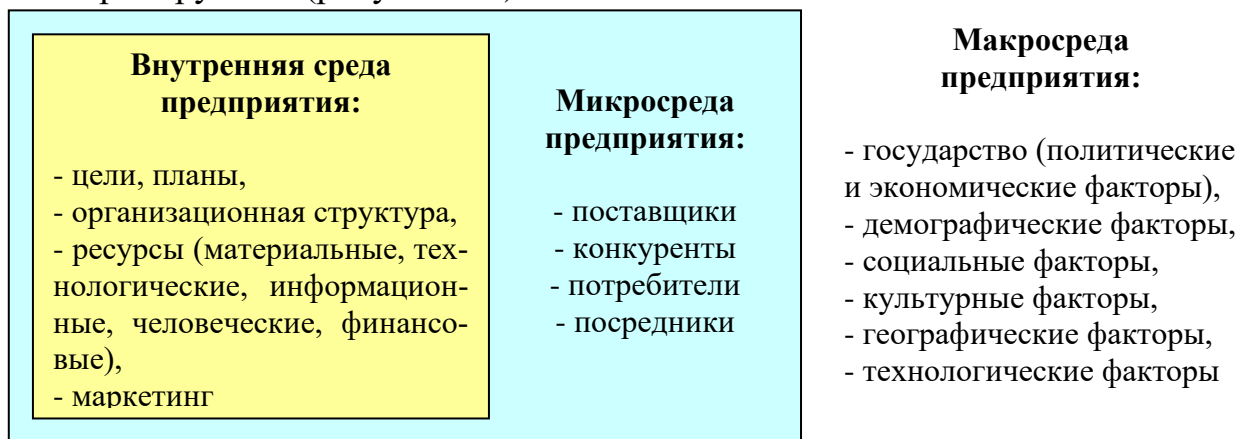


Рисунок 1.2 – Схема внутренней и внешней среды предприятия

Факторы макросреды гораздо в меньшей степени подвержены такому влиянию, если речь идет о малом и среднем бизнесе. Только крупные (градообразующие) предприятия могут в некоторой степени влиять на изменение отдельных факторов макросреды. Поэтому, эти факторы принято считать неконтролируемыми, но их воздействие необходимо учитывать при разработке и реализации планов предприятия.

Анализ среды представляет собой процесс оценки и интерпретации информации, собранной путем исследования маркетинговой среды предприятия. В зависимости от объекта исследования возможно проведение SWOT-анализа и/или PEST-анализ (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Методы анализа

Метод анализ	Объект исследования	Форма предоставления результатов
SWOT-анализа (strong, weak, opportunity, terror) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз	Внутренняя среда и микросреда предприятия	Матрица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
PEEST-анализ (political, economic, ecology, social, technology) – анализ политических, экономических, экологических, социальных и технологических факторов	Макросреда	Аналитическая записка

*Рекомендуемые источники по теме 1: [3].*

## **Тема 2. Основные фонды и оборотные средства предприятия**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие, значение, классификация основных фондов.
2. Оценка основных фондов. Износ и амортизация основных фондов.
3. Понятия "инвестиции" и "капиталовложения", их структура.
4. Понятие, классификация, состав оборотных средств предприятия.
5. Показатели эффективности использования основных фондов и оборотных средств.

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – уяснение экономической сущности основных факторов производства, содержания и структуры производственных ресурсов, в том числе таких их составляющих, как основные и оборотные средства предприятий.

В процессе изучения темы следует освоить экономическое содержание производственных ресурсов предприятий, особенности использования в производственном процессе основных фондов и оборотных средств с учетом специфики деятельности предприятий общественного питания.

В результате изучения темы студент должен знать и понимать особенности эффективного функционирования основных фондов и оборотных средств на предприятии.

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, рекомендованную литературу, материалы размещенные в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

## Методические материалы по теме 2

Процесс производства продукции представляет собой целенаправленную деятельность людей по переработке исходного сырья в готовый продукт. Классическая политическая экономия, понимая под основными факторами производства важнейшие его элементы, без которых осуществление производственного процесса невозможно, выделяет в качестве таковых средства труда, предметы труда и сам живой труд. Факторы производства – это основные элементы производственного процесса, которые, во-первых, принимают прямое и непосредственное участие в нем, во-вторых, использование (участие) в процессе производства обуславливает их частичный износ или полное потребление, в-третьих, стоимость изношенной (использованной) их части учитывается в затратах на производство и переносится на стоимость готовой продукции, после реализации которой в виде стоимостной компенсации возвращается собственнику того или иного фактора производств.

### Вопрос 1. Понятие, значение, классификация основных фондов.

По отраслевой принадлежности различают основные фонды промышленности, торговли, сельского хозяйства и др.

В организациях, имеющих многоотраслевое хозяйство, выделяют основные фонды по каждому виду деятельности (рисунок 1.3).

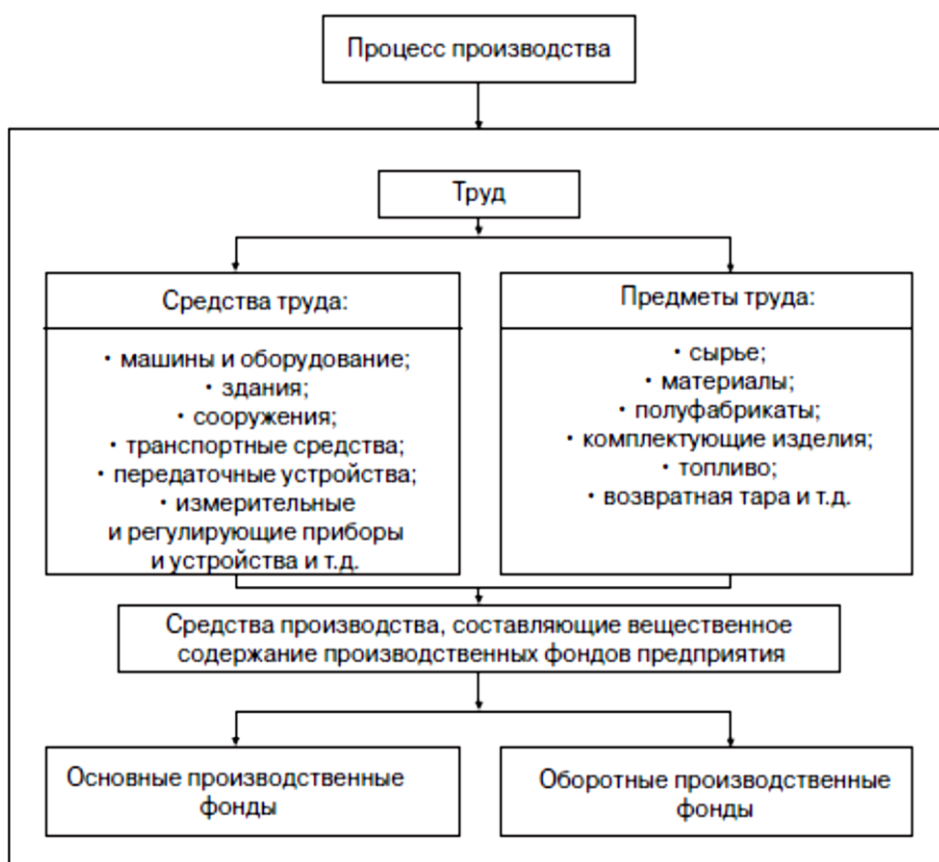


Рисунок 1.3 – Характеристика факторов процесса производства

*По натурально-вещественному признаку* основные фонды подразделяются на следующие виды:

- здания, сооружения;
- рабочие и силовые машины и оборудование;
- измерительные и регулирующие приборы и устройства;
- вычислительная техника;
- транспортные средства;
- инструмент;
- производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности;
- рабочий, продуктивный и племенной скот;
- многолетние насаждения;
- внутрихозяйственные дороги и прочие соответствующие объекты.

Основные средства учитываются в натуральных (единицы) и стоимостных показателях (руб.). Натуральные необходимы для установления количества и состава основных средств, расчета производственной мощности, организации ремонта и замены оборудования. Стоимостные показатели необходимы для определения общей стоимости структуры и динамики основных средств, расчета амортизационных отчислений, себестоимости, рентабельности и т. д.

С точки зрения учета и оценки основные средства представляют собой часть имущества, которая используется в качестве средств труда, при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг или для управления организаций в течение периода, который превышает 12 месяцев.

Основные средства – это основные фонды, выраженные в стоимостном измерении (рисунок 1.4).

Признаки основных средств:

- вещественно воплощены в средствах труда;
- имеют срок полезного использования более 1 года, многократно используются в деятельности предприятия;
- сохраняют свою натуральную форму длительное время по мере износа;
- переносят свою стоимость на готовую продукцию длительное время по частям;
- воспроизводятся на основе амортизационных отчислений по истечении срока полезного использования.

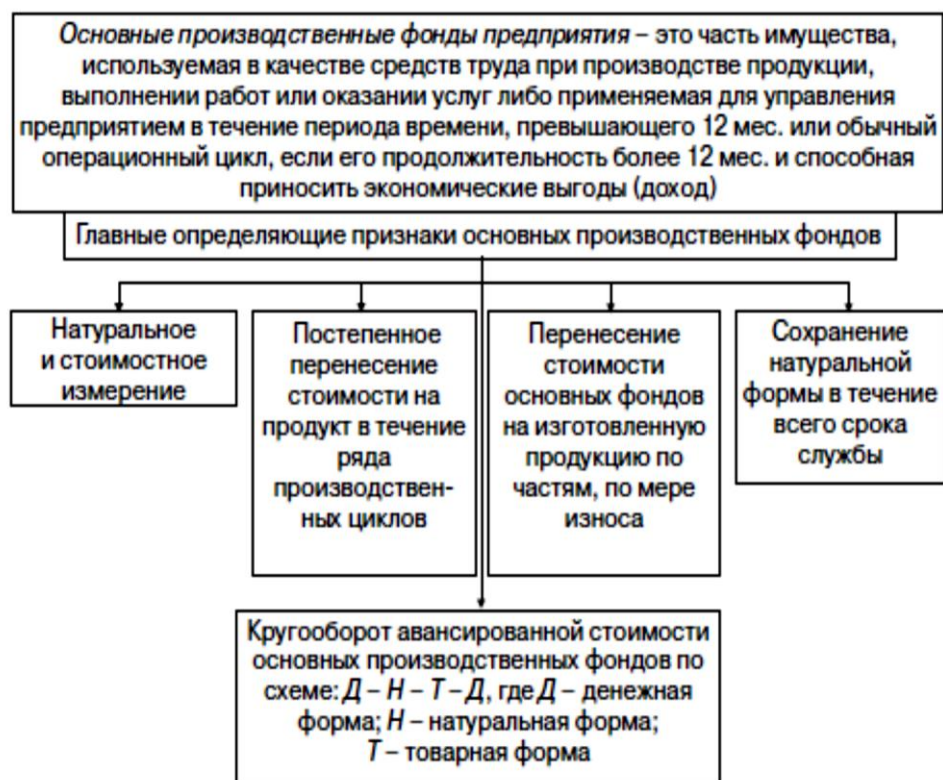


Рисунок 1.4 – Понятие основных производственных фондов предприятия

## Вопрос 2. Оценка основных фондов. Износ и амортизация основных фондов

Основные фонды учитываются в натуральных (единицы) и стоимостных показателях (руб.).

Натуральные показатели необходимы для установления количества и состава основных средств, расчета производственной мощности, организации ремонта и замены оборудования.

Стоимостные показатели необходимы для определения общей стоимости структуры и динамики основных средств, расчета амортизационных отчислений, себестоимости, рентабельности и т. д.

Так как основные средства используются длительное время, в течение которого происходит их постепенный износ и изменение условий воспроизводства, то существует четыре метода их денежной оценки: по первоначальной стоимости, восстановительной, остаточной и среднегодовой.

С точки зрения экономики *износ* – это потеря стоимости основных средств. Виды износа:

- 1) физический износ – это потеря стоимости в результате изменения физических, механических и т.п. свойств основных средств;
- 2) моральный износ;

3) социальный износ – это потеря стоимости в результате того, что новые основные средства обеспечивают более высокий уровень социальных требований (комфортность, безопасность, эргономичность);

4) экологический износ – это потеря стоимости в результате ужесточения стандартов в области охраны окружающей среды.

Исходными документами для учета основных фондов в *натуральном выражении* являются паспорта оборудования, рабочих мест, предприятия. В паспортах приводится подробная техническая характеристика всех основных фондов: год ввода в эксплуатацию, мощность, степень изношенности и т.д. В паспорте предприятия содержатся сведения о предприятии (производственный профиль, материально-техническая характеристика, технико-экономические показатели, состав оборудования и т.д.), необходимые для расчета производственной мощности.

*Стоимостная (денежная) оценка основных фондов* необходима для определения их общей величины, состава и структуры, динамики, величины амортизационных отчислений, а также оценки экономической эффективности их использования.

Существуют следующие виды денежной оценки основных фондов:

1) оценка по первоначальной стоимости, т. е. по фактическим затратам, произведенным в момент создания или приобретения (включая доставку и монтаж), в ценах того года, в котором они изготовлены или приобретены;

2) оценка по восстановительной стоимости, т. е. по стоимости воспроизводства основных фондов на момент переоценки. Эта стоимость показывает во сколько обошлось бы создание или приобретение в данное время ранее созданных или приобретенных основных фондов;

3) оценка по первоначальной или восстановительной с учетом износа (остаточной стоимости), т. е. по стоимости, которая еще не перенесена на готовую продукцию.

Так как основные средства используются длительное время, в течение которого происходит их постепенный износ и изменение условий воспроизводства, то существует четыре метода их денежной оценки: по первоначальной стоимости, восстановительной, остаточной и среднегодовой.

*Первоначальная стоимость* – это сумма фактических затрат организации на приобретение, доставку и доведения до рабочего состояния основных средств.

По первоначальной стоимости основных средств  $\Phi_{нач}$  учитываются и оцениваются в ценах тех лет, когда они были созданы:

$$\Phi_{нач} = Z_{пр} + Z_{тр} + Z_{м} + Z_{пр} , \quad (1.1)$$

где  $Z_{пр}$  – затраты на приобретение основных фондов;  $Z_{тр}$  – затраты на транспортировку;  $Z_{м}$  – затраты на монтаж;  $Z_{пр}$  – прочие затраты, связанные



монтажом, пусконаладочными затратами, затратами на обучение персонала и т. д.

Оценка по первоначальной стоимости производится в ценах тех лет, когда основные средства создавались. По первоначальной стоимости основные средства учитываются на балансе предприятий, поэтому она называется балансовой стоимостью. Этот метод оценки не характеризует износ основных средств, не позволяет проанализировать их динамику, не показывает действительную стоимость фондов в данное время.

*Восстановительная стоимость* – это стоимость воспроизводства основных средств. Она определяется путем переоценки основных средств в ценах, действующих в году, когда проводится переоценка. Восстановительная стоимость обеспечивает единую оценку основных средств, произведенных в разные годы. Это позволяет установить общий объем основных средств, уточнить их структуру, сопоставить основные средства предприятий и отраслей. Переоценке подлежат все основные средства, числящиеся на балансе, независимо от их технического состояния, кроме стоимости земельных участков и библиотечных фондов.

Восстановительная стоимость основных средств определяется тремя методами:

1. Путем прямого пересчета стоимости объектов в цены, сложившиеся на определенную дату на новые объекты, аналогичные оцениваемым и подтвержденные документально.

2. С использованием индексного метода, основанного на применении коэффициентов, учитывающих удорожание объектов основных средств в настоящее время по сравнению с датой ввода. Коэффициенты пересчета разрабатываются Министерством статистики и анализа на определенную дату. При данном методе пересчета восстановительная стоимость ( $\Phi_{восм}$ ) по группам основных средств определяется произведением первоначальной стоимости ( $\Phi_{нач}$ ) на коэффициент пересчета ( $K$ ), значение которого определяется согласно дате их ввода в эксплуатацию:

$$\Phi_{восм} = K * \Phi_{нач} . \quad (1.2)$$

Пересчет стоимости основных средств, изготовленных за рубежом, при обретенных за иностранную валюту, по курсу Центрального банка России на дату переоценки. При этом, стоимость основных средств в валюте определяется с учетом контрактной цены, затрат на таможенное оформление, расходов по доставке и др.

*Остаточная стоимость* – это стоимость, еще не перенесенная на готовую продукцию. Остаточная стоимость ( $\Phi_{ост}$ ) определяется как разность между

первоначальной (восстановительной) стоимостью и суммой начисленной амортизацией ( $A_{нач}$ ):

$$\Phi_{ост} = \Phi_{нач} - A_{нач}. \quad (1.3)$$

Основные средства учитываются на предприятии по первоначальной стоимости, а после переоценки по восстановительной стоимости.

В балансе предприятия основные средства отражаются по остаточной стоимости.

Поскольку состав и структура основных средств меняется по мере их поступления и выбытия, то возникает необходимость определения среднегодовой стоимости объектов основных средств.

Среднегодовая стоимость ( $\Phi_{сг}$ ) определяется исходя из стоимости основных средств на начало года ( $\Phi_{нг}$ ), планируемого их ввода ( $\Phi_{вв}$ ) и выбытия ( $\Phi_{выб}$ ) за расчетный период:

Кроме этого можно выделить два вида оценки основных средств:

1. Ликвидационная стоимость – это стоимость возможной реализации, выбывающих, полностью изношенных основных средств.

2. Амортизируемая стоимость – это стоимость, которую необходимо перенести на готовую продукцию.

В Российской экономической практике – это первоначальная (восстановительная) стоимость, в мировой практике – разность между первоначальной и ликвидационной стоимостью.

Остаточная стоимость основных фондов  $\Phi_{ост}$  определяется по формуле:

$$\Phi_{ост} = \Phi_{нач} * (1 - H_a * T_n), \quad (1.4)$$

где  $\Phi_{нач}$  – первоначальная или восстановительная стоимость основных фондов, руб.;  $H_a$  – норма амортизации, %;  $T_n$  – срок использования основных фондов.

При оценке основных фондов различают стоимость на начало года и среднегодовую.

Среднегодовая стоимость основных фондов  $\Phi_{срг}$  определяется по формуле (5):

$$\Phi_{срг} = \Phi_{нг} + \Phi_{вв} * n_1 / 12 - \Phi_{выб} * n_2 / 12, \quad (1.5)$$

где  $\Phi_{нг}$  – стоимость основных фондов на начало года, руб.;  $\Phi_{вв}$  – стоимость введенных основных фондов, руб.;  $\Phi_{выб}$  – стоимость выбывших основных фондов, руб.;  $n_1$  и  $n_2$  – количество месяцев функционирования введенных и выбывших основных фондов, соответственно.

Для оценки состояния основных фондов применяются показатели:

– коэффициент износа основных фондов определяется как отношение стоимости износа основных фондов к полной их стоимости;

– коэффициент обновления основных фондов, рассчитываемый как стоимость введенных основных фондов в течение года, приходящаяся на стоимость основных фондов на конец года;

– коэффициент выбытия основных фондов равен стоимости выбывших основных фондов деленной на стоимость основных фондов на начало года.

Под *амортизацией* понимается процесс перенесения стоимости основных фондов на создаваемую продукцию. Осуществляется этот процесс путем включения части стоимости основных фондов в себестоимость произведенной продукции (работы). После реализации продукции предприятие получает эту сумму средств, которую использует в дальнейшем для приобретения или строительства новых основных фондов. Порядок начисления и использования амортизационных отчислений в народном хозяйстве устанавливается правительством.

Различают сумму амортизации и норму амортизации.

*Сумма амортизационных отчислений* за определенный период времени (год, квартал, месяц) представляет собой денежную величину износа основных фондов. Сумма амортизационных отчислений, накопленная к концу срока службы основных фондов, должна быть достаточной для полного их восстановления (приобретения или строительства).

Величина амортизационных отчислений определяется исходя из норм амортизации. *Норма амортизации* – это установленный размер амортизационных отчислений на полное восстановление за определенный период времени по конкретному виду основных фондов, выраженный в процентах к их балансовой стоимости.

Основным показателем, предопределяющим норму амортизации, является срок службы основных фондов. Он зависит от срока физической долговечности основных фондов, от морального износа действующих основных фондов, от наличия в народном хозяйстве возможности обеспечить замену устаревшего оборудования.

Норма амортизации определяется по формуле (1.6):

$$H_a = (\Phi_n - \Phi_{л}) / (T_{сл} * \Phi_n), \quad (1.6)$$

где  $H_a$  – годовая норма амортизации, %;  $\Phi_n$  – первоначальная (балансовая) стоимость основных фондов, руб.;  $\Phi_{л}$  – ликвидационная стоимость основных фондов, руб.;  $T_{сл}$  – нормативный срок службы основных фондов, лет.

Имущество предприятий, подлежащее амортизации, объединяется в четыре категории:

- 1) здания, сооружения и их структурные компоненты;

- 2) легковой автотранспорт, легкий грузовой автотранспорт, конторское оборудование и мебель, компьютерная техника, информационные системы и системы обработки данных;
- 3) технологическое, энергетическое, транспортное и иное оборудование и материальные активы, не включенные в первую и вторую категории;
- 4) нематериальные активы.

Годовые нормы амортизации составляют: для первой категории – 5 %, для второй категории – 25 %, для третьей категории – 15 %, а для четвертой категории амортизационные отчисления осуществляются равными долями в течение срока существования соответствующих нематериальных активов. Если невозможно определить срок использования нематериального актива, то срок амортизации устанавливается в 10 лет.

В целях создания экономических условий для активного обновления основных фондов и ускорения научно-технического прогресса признано целесообразным применение ускоренной амортизации активной части (машин, оборудования и транспортных средств), т. е. полное перенесение балансовой стоимости этих фондов на создаваемую продукцию в более короткие сроки, чем это предусмотрено в нормах амортизационных отчислений. Ускоренная амортизация может производиться в отношении основных фондов, используемых для увеличения выпуска средств вычислительной техники, новых прогрессивных видов материалов, приборов и оборудования, расширение экспорта продукции.

### **Вопрос 3. Понятия "инвестиции" и "капиталовложения", их структура**

Финансирование работы предприятия может осуществляться посредством инвестиций или же капитальных вложений.

Под *инвестициями* принято понимать относительно долгосрочные вложения денежных средств в развитие предприятия. Посредством этого, как правило, финансируются фундаментальные составляющие бизнеса – основные фонды, персонал, научные разработки, осуществляются модернизация производства, продвижение бренда и выпускаемых им товаров.

Под *капитальными вложениями* принято понимать финансирование фирмой за счет собственных денежных средств, а также за счет инвестиционных контрактов различных мероприятий, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности компании. Финансовые средства, которые предприятие расходует в рамках данной схемы, могут быть направлены:

- на качественную модернизацию оборудования, на расширение ассортимента товаров, выпускаемых фирмой, и улучшение характеристик производимой продукции;

- на научные и инженерные разработки, их лицензирование и патентование;
- на улучшение условий труда сотрудников предприятия, защиту экологии, решение социальных задач.

Экономисты также классифицируют капитальные вложения на *производственные* и *непроизводственные*. К первым относятся те, что непосредственно связаны с деятельностью предприятия, ко вторым – те, что не имеют прямого отношения к ней. Так, капитальные вложения, направленные на решение социальных задач, как правило, относятся к непроизводственным.

#### **Вопрос 4. Понятие, классификация, состав оборотных средств предприятия**

Для производства продукции, выполнения работ, оказания услуг любому предприятию необходимы не только основные, но и оборотные средства. В отраслях с резко выраженной сезонностью поступления сырья основная масса оборотных средств сосредоточена в запасах сырья и материалов.

*Фонды обращения* – это совокупность оборотных средств предприятия, функционирующих в сфере обращения и обслуживающих процессы реализации продукции.

Структура оборотных средств предприятий промышленности зависит как от отраслевых различий, так и от индивидуальных особенностей организации производства и реализации продукции.

*Оборотные средства* — это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств.

*Оборотные производственные фонды* — это часть оборотных средств, которая обслуживает технологический процесс и обеспечивает выпуск продукции

К оборотным производственным фондам относятся:

а) *производственные запасы*: сырье, основные и вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо, тара, запасные части для ремонта оборудования, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы;

б) *незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства*; незавершенное производство представляет собой продукцию, не законченную производством и подлежащую дальнейшей обработке;

в) *расходы будущих периодов* — расходы на освоение новой продукции, подготовительные работы и другие расходы, которые являются единовременными и осуществляются до начала производства продукции. Эти расходы включают в себестоимость продукции в будущих периодах.

К *фондам обращения* относятся средства, обслуживающие процесс реализации продукции: готовая продукция на складе, товары, отгруженные заказчику, не оплаченные им, средства в расчетах, денежные средства в кассе предприятия и на счету в банках. Фонды обращения связаны с обслуживанием процесса обращения товаров, они не участвуют в образовании стоимости, а являются ее носителями (рисунок 1.5).

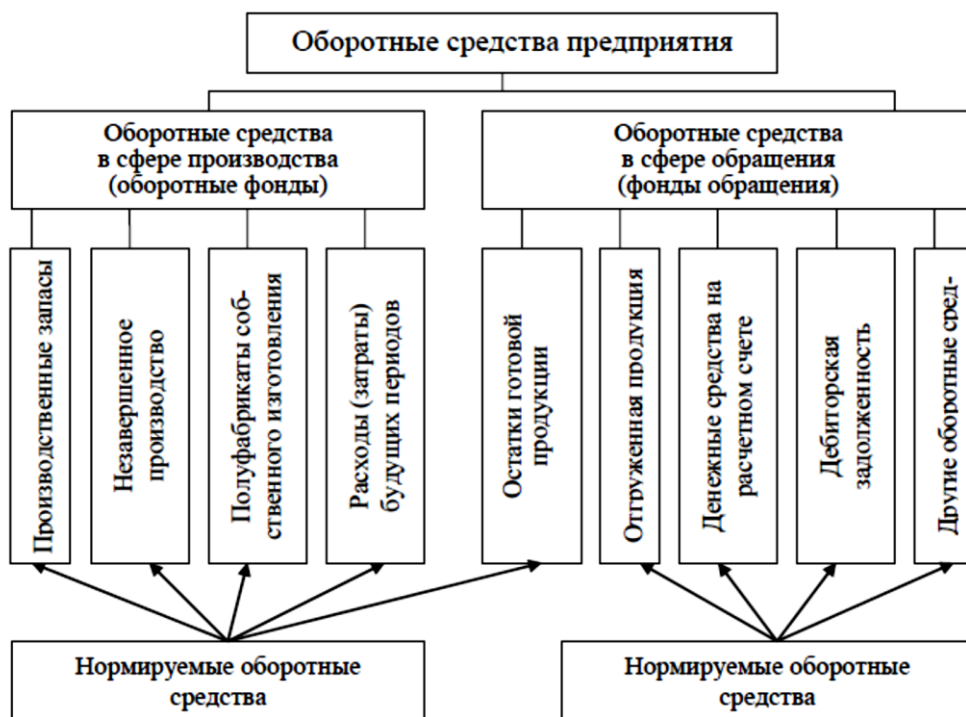


Рисунок 1.5 – Состав оборотных средств предприятия

По функциональному назначению оборотные производственные фонды подразделяются на *производственные запасы и незаконченную продукцию*.

Другая составная часть оборотных средств – *фонды обращения* непосредственно не участвуют в процессе производства. Их назначение состоит в обеспечении процесса обращения, в обслуживании кругооборота средств предприятия. Фонды обращения включают в себя готовую продукцию на складе предприятия, товары отгруженные, но не оплаченные (дебиторская задолженность), средства в незаконченных расчетах и денежные средства в банках и кассе предприятия.

Экономически нецелесообразно формировать оборотный капитал только за счет собственных источников, так как это снижает возможности предприятия в финансировании других затрат. В качестве заемных источников используются *краткосрочные кредиты банка, других кредиторов, коммерческий кредит*.

Оборотные средства находятся в постоянном движении. На протяжении одного производственного цикла они совершают кругооборот, состоящий из трех стадий, меняя свою форму.

На *первой стадии* предприятия затрачивают денежные средства на оплату счетов за поставляемые предметы труда. Оборотные средства из денежной формы переходят в товарную. На *второй стадии* приобретенные оборотные фонды переходят непосредственно в процесс производства и превращаются вначале в производственные запасы и полуфабрикаты, а после завершения производственного процесса – в готовую продукцию. На *третьей стадии* готовая продукция реализуется, в результате чего оборотные фонды из сферы производства приходят в сферу обращения и снова принимают денежную форму. Эти средства направляются на приобретение новых предметов труда и вступают в новый кругооборот.

Совокупный норматив оборотных средств представляет собой сумму нормативов оборотных средств, исчисленных по отдельным элементам.

*По степени планирования* оборотные средства подразделяются на нормируемые и ненормируемые.

К нормируемым относятся все оборотные производственные фонды и часть фондов обращения в виде остатков нерезализованной готовой продукции на складе. К ненормируемым – другие фонды обращения (дебиторская задолженность, средства в незаконченных расчетах, денежные средства);

*По степени ликвидности* оборотные средства подразделяются на быстро реализуемые и медленно реализуемые.

Первоклассными ликвидными средствами являются деньги в кассе или на счетах в банке.

К быстро реализуемым оборотным средствам относятся также краткосрочные финансовые вложения (депозиты, ценные бумаги, товары и имущество, прогруженные, срок оплаты которых не наступил.

Медленно реализуемыми оборотными средствами являются полуфабрикаты, незавершенное производство, залежалые товары на складе, сомнительная задолженность. Дебиторская задолженность всегда отвлекает средства из оборота, означает их неэффективное использование, ведет к напряженному финансовому состоянию предприятия.

*По источнику формирования* оборотные средства делятся на: собственные, заемные и привлеченные.

Источником формирования *собственных оборотных средств* является уставный фонд или уставной капитал. Часть средств, инвестируемых учредителями в эти фонды, направляется на покрытие постоянной потребности

в минимально необходимых производственных запасах товарно-материальных ценностей и затрат производства.

Недостаток собственных оборотных средств возмещается за счет выручки от реализации продукции (работ, услуг), а пополнение осуществляется за счет чистой прибыли (капитализированной ее части), реализации излишних материальных ценностей и др.

Собственные средства играют главную роль в деятельности предприятия, поскольку обеспечивают его имущественную и оперативную самостоятельность, позволяют свободно маневрировать ими в целях повышения эффективности коммерческой деятельности, определяют финансовую устойчивость предприятия.

Для сокращения общей потребности предприятия в собственных оборотных средствах, а также стимулирования их эффективного использования привлекаются *заемные средства*, которые представляют собой в основном краткосрочные кредиты банка, с помощью которых удовлетворяются временные дополнительные потребности в оборотных средствах, например под сезонные сверхнормативные запасы товарно-материальных ценностей, под отгруженную продукцию, временное восполнение недостатка собственных оборотных средств; осуществление расчетов и др.

*Привлеченными* называются средства, временно используемые в обороте. Это средства, которые не принадлежат предприятию, но постоянно находятся в его обороте. К ним относятся: кредиторская задолженность поставщикам, задолженность по оплате труда работникам предприятия, резервы на покрытие предстоящих расходов, минимальная переходящая задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами и др. Эти средства используются в качестве резерва в тех случаях, когда в обороте средств возникают непосредственные нарушения, и появляется срочная необходимость восстановления платежеспособности предприятия

### **Вопрос 5. Показатели эффективности использования основных и оборотных средств**

Как любой вид экономических ресурсов, оборотные средства должны использоваться эффективно. Соответственно, существуют специально разработанные показатели, позволяющие оценить эффективность использования основных и оборотных средств.

Основными показателями эффективности использования основных средств являются следующие:

1. *Фондоотдача*. Показывает, какое количество продукции приходится на 1 руб. фондов, то есть какой доход приносит 1 руб. основных активов:

$$FO = ВП / OF_{cp}, \quad (1.7)$$



где  $\Phi O$  – фондоотдача;  $ВП$  – выпущенная продукция за рассматриваемый период (в рублях);  $O\Phi_{cp}$  – средняя стоимость фондов за тот же период.

Чем больше результат, тем лучше фондоотдача.

2. *Фондоёмкость*. Коэффициент, обратный рассмотренному выше показателю. Он определяет, какая доля ОС была израсходована для выпуска продукции на 1 руб. При рациональной эксплуатации фондов показатель уменьшается. Формула (1.8) для вычисления фондоёмкости выглядит так:

$$\Phi_{емк} = O\Phi_{cp} / ВП, \quad (1.8)$$

где  $\Phi_{емк}$  – коэффициент фондоёмкости;  $O\Phi_{cp}$  – средняя стоимость фондов за рассматриваемый период;  $ВП$  – выпущенная продукция за тот же период.

### 3. *Фондовооруженность труда*

Этот коэффициент показывает, насколько производство оснащено оборудованием. Он дает возможность проанализировать, сколько фондов приходится на каждого работника, занятого в создании продукции. Расчет проводится по формуле (1.9):

$$\Phi В = O\Phi_{cp} / ЧС, \quad (1.9)$$

где  $\Phi В$  – фондовооруженность;  $O\Phi_{cp}$  – средняя стоимость фондов за рассматриваемый период;  $ЧС$  – среднесписочное количество работников.

Этот показатель необходимо анализировать в динамике. Если имеется тенденция роста, то производительность труда растет.

### 4. *Рентабельность ОС*

Этот коэффициент показывает, какую прибыль получает компания на каждый рубль основных средств. Показатель выражается в процентах, а определяется по формуле (1.10):

$$P_{oc} = (Пр / O\Phi_{cp}) \times 100\%, \quad (1.10)$$

где  $P_{oc}$  – рентабельность основных фондов;  $Пр$  – прибыль компании за анализируемый период;  $O\Phi_{cp}$  – средняя стоимость фондов за рассматриваемый период.

Этот показатель также лучше всего отслеживать в динамике. Если он растет, значит, компания работает все более эффективно.

Основными показателями эффективности использования оборотных средств являются следующие:

1. *Скорость (коэффициент) оборачиваемости средств (Коб)* характеризует количество оборотов средств за рассматриваемый период и рассчитывается как отношение объема реализованной продукции ( $РП$ ) к средней сумме оборотных средств ( $OС_{cp}$ ) за период (например, год, квартал, месяц) по формуле (1.11):

$$K_{об} = \frac{РП}{OС_{cp}}. \quad (1.11)$$

2. *Время обращения оборотных средств* ( $T$ ) характеризует продолжительность одного оборота в днях и рассчитывается как отношение средней стоимости оборотных средств ( $OC_{cp}$ ) за рассматриваемый период (год, квартал, месяц) к однодневной реализации продукции ( $PP_{\delta}$ ) по формуле (1.12):

$$T = \frac{OC_{cp}}{PP_{\delta}} . \quad (1.12)$$

Время обращения может быть рассчитано на основе продолжительности периода в днях ( $D$ ) и скорости обращения (коэффициента оборачиваемости).

3. *Оборачиваемость* (длительность одного оборота в днях) – показывает за какой срок к предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции:

4. *Коэффициент загрузки* – определяется отношением среднегодовой стоимости оборотных средств к объему реализованной продукции.

5. *Рентабельность оборотных средств* – исчисляется как отношение прибыли предприятия к среднегодовой стоимости оборотных средств.

Длительность оборота можно сравнивать вне зависимости от величины расчетного периода.

Ускорение оборачиваемости ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота и равносильно дополнительному вовлечению денежных средств в хозяйственный оборот. Чем меньше продолжительность одного оборота (больше количество оборотов), при одинаковом объеме производства, тем меньше оборотных средств требуется предприятию.

Замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах, сопровождается отвлечением денежных средств из хозяйственного оборота и их относительно более длительным омертвлением в производственных запасах, незавершенном производстве и готовой продукции.

Важнейшей предпосылкой ускорения оборачиваемости оборотных средств является проведение мероприятий по улучшению использования оборотных средств на всех стадиях их кругооборота

*Рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 4].*

### **Тема 3. Трудовые ресурсы предприятия**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Трудовые ресурсы, персонал предприятия.
2. Структура персонала: профессия, специальность, квалификация.
3. Производительность труда, резервы роста производительности труда.
4. Заработная плата и её функции. Мотивация и оплата труда.

### **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – уяснение экономической сущности трудовых ресурсов как важнейшего фактора производства.

В процессе изучения темы следует знать отличия таких понятий как трудовые ресурсы и кадры предприятия, показатели эффективности их использования, понимать формы и специальные системы оплаты труда работников предприятия.

В результате изучения темы студент должен уметь оценить эффективность использования трудовых ресурсов, формировать кадровую политику, а также рассчитать размер необходимого фонда заработной платы с учетом специфики деятельности предприятий общественного питания.

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, рекомендованную литературу, материалы, размещенные в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

### **Методические материалы по теме 3**

#### **Вопрос 1. Трудовые ресурсы, персонал предприятия**

Экономический потенциал предприятия во многом характеризуется трудовыми ресурсами, которым принадлежит особая роль в его деятельности. Это обусловлено тем, что технологическая и экономическая эффективность производственной деятельности достигается только в результате взаимодействия трудовых ресурсов с материальными, финансовыми, информационными и другими видами ресурсов предприятия.

В настоящее время в экономической литературе используются такие понятия, как "трудовые ресурсы", "рабочая сила", "персонал", "кадры", "трудовой потенциал". Эти понятия взаимосвязаны, но между ними есть некоторые отличия.

Трудовые ресурсы, рабочая сила – взаимосвязанные экономические категории. *Рабочая сила* – совокупность физических, интеллектуальных способностей человека, которые он может предложить на рынке труда и реализовать только в процессе трудовой деятельности. *Трудовые ресурсы* – это экономически активное население, предлагающее на рынке труда рабочую силу.

Понятия "кадры", "персонал" относятся к деятельности конкретных предприятий. Под *кадрами* обычно понимается постоянный, штатный состав работников, понятие *персонал* включает всех лиц, связанных трудовыми отношениями с предприятием, в том числе совместителей, лиц, выполняющих работы по договорам подряда, и др. Термин "персонал" равнозначен термину "трудовые ресурсы предприятия".

*Трудовые ресурсы* – это часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. К трудовым ресурсам относят как занятых, так и потенциальных работников.

Одним из основных факторов производства является труд, а его источником на предприятии – его персонал. Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

*Кадры* – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т. е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, частными и т. д. предприятиями, организациями, учреждениями.

Важнейшей характеристикой кадров является их профессионализм, качественный состав. Улучшение качественного состава кадров определяется ростом уровня образования, общей культуры, опыта работников, профессиональным развитием их индивидуальной рабочей силы.

Для успешной деятельности предприятия необходимо: полное обеспечение предприятия по численности работающих; требуемый профессиональный и квалификационный состав кадров; установление рациональной структуры занятых в производстве людей; систематическое пополнение промышленных кадров, ввиду увольнения работающих по различным причинам; постоянная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

## **Вопрос 2. Структура персонала профессия, специальность, квалификация**

Различают следующие структуры персонала:

- профессиональная – определяется соотношением групп специалистов и рабочих разных профессий;
- функциональная – формируется путем выделения групп работников по функциям предприятия (производство, маркетинг, экономика и финансы, управление);
- социальная – формируется на основе выделения групп работников по социально-демографическим признакам (молодежь в том числе учащиеся, лица пенсионного возраста; мужчины и женщины; работники, имеющие высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное образование и др.).

Персонал предприятия подразделяется по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

*Профессия* характеризует определенный вид деятельности работника, требующий особого комплекса знаний, умений и практических навыков для ее

выполнения, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы (врач-стоматолог).

*Специальность* – это результат углубления профессионального разделения труда.

Под *квалификацией* работающих следует понимать их способность выполнять работу (служебные обязанности) определенной сложности в рамках той или иной профессии в соответствии с уровнем образования и подготовки.

*Должность* является основным элементом в структуре управления медицинской организации. Она закрепляется за работником юридически и делает его должностным лицом. Должность – это совокупность прав, обязанностей и ответственности работников, определяющая их трудовые функции и границы компетентности.

Процесс подбора, подготовки и расстановки кадров на предприятии имеет своей главной целью доведение до полного соответствия квалификации работающих до уровня квалификации выполняемых ими работ.

В соответствии с укрупнённой классификацией на предприятиях выделяются следующие категории персонала:

- 1) руководители и специалисты;
- 2) служащие;
- 3) рабочие (основные и вспомогательные).

В основу такого деления персонала положен признак функциональных обязанностей.

*Руководители* – это лица, в круг обязанностей которых входит руководство и управление фирмой. При этом существует деление на руководство высшего, среднего и низового звена.

*Специалисты* – это лица, занятые в функциональных подразделениях фирмы и выполняющие какие-либо специальные функции (например, планирование, анализ и т. д.).

*Служащие* – это лица, осуществляющие учет, контроль, оформление документации и другие вспомогательные функции.

*Рабочие* – это лица, непосредственно осуществляющие выпуск продукции, выполнение работ, оказание услуг

3. *Производительность труда, резервы роста производительности труда.* Основной показатель, характеризующий величину трудовых ресурсов предприятия (персонала), – это *численность работников*. Различают списочную, явочную и среднесписочную численность работников.

*Списочная численность* работников – это показатель численности списочного состава работников на определенную дату с учетом принятых и выбывших.

*Явочная численность* – это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственных заданий

*Производительность труда* – это показатель, характеризующий эффективность его использования и оценивающий объем выработки (в натуральных единицах измерения, в стоимостном выражении или в нормо-часах) продукции одним работающим в единицу времени (час, дневная смена, месяц, квартал, год).

Производительность труда характеризует соотношение результатов труда с затратами труда в единицу времени.

Рост производительности состоит в сокращении затрат живого труда на производство единицы продукции.

Основным показателем производительности труда является выработка.

*Выработка* – это количество продукции (в натуральном или денежном выражении), произведенное в единицу рабочего времени одним среднесписочным работником (рабочим).

В натуральных показателях выработка определяется по конкретным видам продукции, в денежном выражении - по всей номенклатуре выпускаемой продукции.

Расчет показателей производительности труда (выработки) производится либо как отношение объема произведенной продукции к среднесписочной численности работников ( $Пр_1$ ), либо как отношение объема произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции ( $Пр_2$ ):

$$Пр_1 = ОП / Ч_{cp}; \quad (1.13)$$

$$Пр_2 = ОП / РВ, \quad (1.14)$$

где  $ОП$  – объем произведенной продукции в натуральном или денежном выражении за определенный период;  $Ч_{cp}$  – среднесписочная численность работников (промышленно-производственного персонала) за тот же период, чел.;  $РВ$  – затраты рабочего времени на производство продукции, человеко-дни или человеко-часы.

Различают среднечасовую, среднедневную, среднемесячную, среднеквартальную и среднегодовую выработку.

Наряду с показателями производительности труда для оценки эффективности затрат труда используют показатель трудоемкости продукции.

*Трудоемкость продукции* – это затраты живого труда на производство единицы продукции.

Расчет показателя трудоемкости ( $Тр$ ):

$$Тр = РВ / ОП. \quad (1.15)$$

Трудоемкость показывает, сколько рабочего времени в человеко-днях или человеко-часах затрачено на производство единицы продукции (или на производство 1 тыс. руб. продукции).

Показатель выработки является прямым показателем производительности труда: чем выше выработка (при прочих неизменных условиях), тем выше производительность труда.

Трудоемкость – показатель, обратный выработке ( $Pr_2$ ), поэтому чем ниже трудоемкость, тем выше производительность труда

В зависимости от состава затрат труда различают следующие виды трудоемкости:

– *технологическая трудоемкость* – отражает затраты труда основных рабочих;

– *трудоемкость обслуживания* – включает затраты труда вспомогательных рабочих цехов основного производства и всех рабочих вспомогательных цехов и служб, занятых обслуживанием основного производства;

– *производственная трудоемкость* – включает затраты труда всех рабочих, как основных, так и вспомогательных;

– *трудоемкость управления производством* – включает затраты труда всех служащих, работающих в основных, вспомогательных цехах, общепроизводственных службах, в аппарате управления;

– *полная трудоемкость* – включает затраты труда всех категорий персонала.

На практике различают трудоемкость отдельных операций, изделий, трудоемкость производственной программы. Показатели трудоемкости могут быть нормативными, плановыми, фактическими.

Рост производительности труда на предприятии выступает одним из основных условий интенсификации. В связи с этим при планировании деятельности предприятий большое внимание уделяется факторам, влияющим на производительность труда. Эти факторы можно подразделить на две группы: внешние и внутренние.

Внешние факторы: общеэкономические, природные, отраслевые и другие формируют условия, в которых складываются показатели производительности труда. Внутренние факторы зависят от принятия управленческих решений внутри предприятия. Основные внутренние факторы, влияющие на производительность труда:

- организация производства, труда и управления;
- технический уровень производства, техническая вооруженность труда;
- изменение объемов и структуры производства (доли от-

- дельных видов продукции, доли новой продукции);
- профессиональная подготовка, квалификация работников;
- мотивации труда.

#### **Вопрос 4. Заработная плата и её функции. Мотивация и оплата труда**

*Организация труда* – система конкретных элементов, устанавливающая рациональную взаимосвязь между ними.

Элементы организации труда:

- 1) разделение труда;
- 2) кооперация труда;
- 3) организация рабочих мест;
- 4) обслуживание рабочих мест;
- 5) установление приемов и методов труда;
- 6) установление меры или нормы труда;
- 7) планирование и учет трудовой деятельности.

Организация труда является частью мероприятий по организации производства, куда также входит организация технологических процессов и организация управления.

*Норма труда* – величина, регламентирующая затраты и результаты труда работника.

Нормы труда используются:

- для определения численности работников и выполнения заданного объема работ;
- для оценки результатов работы;
- для определения сдельных расценок на единицу работы;
- для калькулирования себестоимости;
- при разделении труда внутри коллектива.

*Нормирование труда* – вид деятельности по управлению предприятием, направленный на установление необходимых затрат и результатов. Нормы труда должны соответствовать наиболее эффективному использованию трудовых и материальных ресурсов предприятия.

*Нормы времени* (затраты времени на одного работника или на выполнение единицы работы), нормы выработки (количество продукции за единицу времени или одним рабочим), нормы обслуживания (количество объектов, закрепленных для обслуживания одним рабочим), нормы численности (численность работников для выполнения определенного объема работ), нормы управляемости (количество работников, подчиняющихся одному руководителю), нормированное задание (объем работ, которые должны быть выполнены одним работником).



*Оплата труда* – система отношений между работником и работодателем, в которых работодатель обязуется в полной мере оплачивать труд работника, при этом не ухудшая условий его труда.

*Сдельная оплата труда* – оплата в соответствии с количеством выпущенной продукции. Ее виды:

1) простая сдельная (прямая) – зарплата начисляется исходя из установленных расценок за единицу продукции;

2) сдельно-премиальная – дополнительно к прямой зарплате начисляется премия за выполнение условий и показателей премирования;

3) сдельно-прогрессивная – за выполнение нормы – базовые расценки, за перевыполнение – повышенные расценки;

4) аккордная система – оплата за весь объем работ.

*Повременная оплата труда* – оплата за отработанное время:

1) простая повременная – устанавливается должностным окладом либо тарифной ставкой;

2) повременно-премиальная.

*Тарифная система* оплаты труда включает в себя тарифные ставки (оклады), тарифные сетки и тарифные коэффициенты. *Тарифная ставка* – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности за единицу времени. *Тарифная сетка* – совокупность тарифных разрядов и соответствующих им коэффициентов в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик. *Тарифный коэффициент* показывает, во сколько раз уровень оплаты труда, отнесенный к данному разряду, превышает уровень оплаты первого разряда.

*Система оплаты на комиссионной основе* – установленный процент от объема или количества сделок.

*Мотивация труда* – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. *Стимул* – материальная награда определенной формы, например, заработная плата. В отличие от стимула *мотив* является внутренней побудительной силой: желанием, влечением, ориентацией, внутренними целевыми установками.

Основные формы мотивации работников предприятия:

1) *заработная плата* – оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона. Заработок

работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде. Существуют различные премии и доплаты;

2) *система внутрифирменных льгот работникам*: субсидированное и льготное питание, продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой, оплата расходов на проезд до места работы и обратно, предоставление своим работникам ссуд (беспроцентных или под низкий процент), предоставление права пользования транспортом фирмы, страхование здоровья работников за счет предприятия, эффективное премирование, доплаты за стаж;

3) *нематериальные льготы*: предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемого отпуска за достижения в работе, более ранний или поздний выход на пенсию;

4) *повышение содержательности труда*, самостоятельности, ответственности работника, привлечение его к управлению предприятием;

5) *создание благоприятной социальной атмосферы*, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива, моральное поощрение работников;

6) *продвижение работников по службе*, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повышать его конкурентоспособность на рынке.

*Рекомендуемые источники по теме 3: [1, 3].*

#### **Тема 4. Организация производства и управления на предприятии**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Производственный процесс и производственный цикл.
2. Формы, типы и методы организации производства.
3. Производственная структура предприятия.
4. Организационная структура управления предприятием.

## **Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – ознакомление с производственной и организационной структурой управления предприятием.

В процессе изучения темы следует знать о производственных процессах и производственных циклах предприятия, определяющих производственную и организационную структуру управления.

В результате изучения темы студент должен иметь четкое представление о формах, типах и методах организации производства.

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, рекомендованную литературу, материалы, размещенные в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

## **Методические материалы по теме 4**

### **Вопрос 1. Производственный процесс и производственный цикл**

*Производственный процесс* – это совокупность последовательных технологических операций по превращению исходного сырья и материалов в готовый продукт заданных свойств на основе использования всех факторов производства.

Основным элементом производственного процесса является *операция* (передел, стадия), которая выполняется на отдельном оборудовании рабочими одной и той же специальности и по определенной технологии.

Производственные процессы можно классифицировать по различным признакам.

В зависимости от роли в процессе выпуска продукции производственные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

*Основные производственные процессы* – это процессы по превращению материально-сырьевых ресурсов в готовую продукцию. Здесь осуществляются основные технологические операции на основном технологическом оборудовании, выполняемые основными производственными рабочими. Такими процессами являются производственные процессы, выполняемые в заготовительных, обрабатывающих и сборочных цехах.

*Вспомогательные производственные процессы* – это самостоятельные производственные процессы по изготовлению отдельных видов продукции и оказанию производственных услуг для нужд основного производства. К вспомогательным производствам относятся: производство необходимого инструмента, осуществление ремонта оборудования, зданий, сооружений и других основных производственных фондов, обеспечение основного производства топливно-энергетическими ресурсами и т. п. Эти процессы выполняются в инструментальных, ремонтных, строительном-монтажных цехах.

*Обслуживающие производственные процессы* – это процессы по обслуживанию основного и вспомогательного производства с целью обеспечения их непрерывной и ритмичной работы, т. е. складирование, хранение и транспортировка сырья и материалов, а также готовой продукции. Обслуживающие производственные процессы осуществляются в транспортных цехах, на складах и цехах материально-технического обслуживания.

Все основные производственные процессы в зависимости от особенностей технологии производства подразделяются на непрерывные и прерывные (дискретные).

*Непрерывные производственные процессы* осуществляются без перерывов, которые либо технологически невозможны, либо приводят к потере качества продукции или ухудшению состояния оборудования. Непрерывные производственные процессы могут быть обусловлены невозможностью остановки оборудования из-за длительности и больших затрат на запуск производства после остановки.

*Прерывные (дискретные) производственные процессы* осуществляются в периодическом режиме, с различными перерывами в работе предприятия, в одну, две или три смены, с остановкой производства в выходные и праздничные дни.

По характеру производственные процессы подразделяются на простые, синтетические и аналитические.

Простые процессы предполагают производство одного продукта из одного вида сырья (материалов). Синтетические процессы — это процессы, при которых из нескольких видов сырья и материалов производится один готовый продукт. Аналитические процессы связаны с производством из одного вида сырья нескольких видов готовых продуктов.

Производственные процессы *по уровню механизации труда и автоматизации* подразделяют на следующие виды:

- *ручные*, выполняемые без использования машин и механизмов;
- *машинно-ручные*, т. е. частично механизированные;
- *комплексно-механизированные*, при которых производственные операции выполняются без использования ручного труда; роль рабочего состоит в управлении машинами и механизмами;
- *автоматизированные*, которые полностью осуществляются без непосредственного участия работника.

*В зависимости от вида преобладающих затрат* различают трудоемкие, материалоемкие, капиталоемкие, энергоемкие производственные процессы.

Длительность производственного цикла зависит от следующих факторов:

- сложности и трудоемкости изготовления продукции;
- уровня технологии производственных процессов;

- уровня механизации и автоматизации производства;
- режима работы предприятия;
- организации обеспечения рабочих мест материалами, полуфабрикатами, инструментами, энергией и др.

## *2. Формы, типы и методы организации производства*

*Формы организации производства* определяются разделением труда внутри отрасли или комплекса взаимосвязанных отраслей. К формам организации производства относятся: концентрация, специализация и кооперирование, комбинирование.

*Концентрация производства* – это процесс сосредоточения изготовления однородной продукции на крупных предприятиях отрасли.

Концентрация производства происходит на основе специализации и кооперирования.

*Специализация* промышленного производства – форма организации, при которой изготовление продукции, ее частей или выполнение отдельных технологических операций происходит в самостоятельных отраслях и (или) на обособленных предприятиях, в их подразделениях.

*Комбинирование* – это объединение в одном промышленном предприятии нескольких технологически разнородных специализированных производств.

*Тип производства* – это комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью, стабильностью и объемом выпуска продукции

Организация производства является основой функционирования предприятия и представляет собой совокупность мероприятий и действий работников по выполнению производственных заданий на основе обеспечения заданного качества продукции, рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Организация производства на предприятиях включает:

- техническую подготовку производства;
- формирование рациональной производственной структуры;
- организацию основных производственных процессов;
- техническое обслуживание производства;
- управление производством.

*Формы организации производства* определяются разделением труда внутри отрасли или комплекса взаимосвязанных отраслей. К формам организации производства относятся: концентрация, специализация и кооперирование, комбинирование.

*Концентрация производства* – это процесс сосредоточения изготовления однородной продукции на крупных предприятиях отрасли.

*Специализация* промышленного производства – форма организации, при которой изготовление продукции, ее частей или выполнение отдельных технологических операций происходит в самостоятельных отраслях и (или) на обособленных предприятиях, в их подразделениях.

Выделяются следующие формы специализации производства:

– предметная – выделение в самостоятельное производство изготовления законченных, готовых к эксплуатации изделий;

– подетальная – выделение в самостоятельное производство изготовления отдельных деталей, узлов, агрегатов;

– технологическая – выделение в самостоятельное производство отдельных стадий технологического процесса, например, сборочных стадий;

– функциональная – выделение в самостоятельное производство вспомогательных и обслуживающих процессов.

Методы организации производства — это совокупность способов, приемов и правил рационального сочетания основных элементов производственного процесса.

Различают следующие методы организации производства: индивидуальный, партионный и поточный.

Между методами организации производства и типами производства прослеживается взаимосвязь.

*Индивидуальный метод организации производства* применяется при единичном и мелкосерийном типе производства, когда отсутствует ритмичность повторения согласованных во времени технологических и вспомогательных операций. Этот метод предполагает отсутствие специализации рабочих мест, использование универсального оборудования, которое располагается группами по функциональному назначению.

*Партионный метод организации производства* применяется при серийном типе производства в условиях достаточно широкой номенклатуры выпускаемой продукции. Изготовление разных видов продукции осуществляется партиями. Партия – это определенное количество одноименных изделий.

*Поточный метод организации производства* применяется при изготовлении одного или ограниченного наименования изделий в течение длительного времени, при этом технологические и вспомогательные операции повторяются во времени постоянно и ритмично. Рабочие места специализированы, оборудование расположено по элементам технологического процесса и полностью загружено.

Этот метод обеспечивает самую высокую производительность труда, низкую себестоимость продукции, наиболее короткий производственный цикл.

При организации производственных процессов необходимо соблюдать ряд принципов. Принципы представляют собой обобщенные, устоявшиеся и получившие широкое практическое распространение приемы и методы, которые используются в процессе организации производственных процессов. Основными принципами организации производственного процесса являются следующие.

*Принцип специализации* предполагает разделение труда между отдельными подразделениями, рабочими местами внутри предприятия. При этом происходит закрепление за каждым рабочим местом (участком, цехом) строго ограниченной номенклатуры работ, операций, деталей или изделий.

*Принцип пропорциональности* предполагает согласованность взаимосвязанных производственных подразделений предприятия по мощности, производительности, пропускной способности, степени загрузки оборудования, а также соблюдение необходимых пропорций между отдельными стадиями производственного процесса.

*Принцип непрерывности* предполагает такую организацию производственного процесса, при которой остановки сокращаются до минимально необходимых значений или ликвидируются перерывы между операциями в производстве готовой продукции.

*Принцип параллельности* организации производственных процессов предполагает одновременное, синхронное выполнение отдельных операций в основных, вспомогательных и обслуживающих подразделениях предприятия, что сокращает длительность производственного цикла и приводит к экономии рабочего времени.

*Принцип прямоточности* предполагает такую организацию производственного процесса, при которой обеспечивается кратчайший путь движения предметов труда от запуска сырья и материалов до получения готовой продукции.

*Принцип ритмичности* означает, что все отдельные стадии и производственный процесс в целом по изготовлению определенного количества изделий повторяются через установленные периоды времени, т. е. выпуск продукции или движение предметов труда происходит через одинаковые промежутки времени на всех этапах технологической цепочки.

*Принцип техничности* предполагает такую организацию производственного процесса в целом и отдельных его стадий, которая обеспечивает максимально возможный уровень их автоматизации или механизации.

*Принцип гибкости* производственного процесса заключается в оперативном изменении технологического процесса, быстрой переналадке основного и вспомогательного оборудования, изменении уровня квалификации производственного персонала при переходе на выпуск новых изделий.

### **Вопрос 3. Производственная структура предприятия**

Производственная структура предприятия отражает характер разделения труда, а также определяет формы и методы кооперации между участками и цехами.

В зависимости *от особенностей производственного процесса и характера выполняемой работы* рабочее место может быть простым, многостаночным, коллективным, стационарным, подвижным, пространственным.

*Простым* называется рабочее место, на котором один работник обслуживает одно оборудование и выполняет одну операцию.

*Многостаночное рабочее место* – это обслуживание одним работником одновременно несколько видов оборудования.

*Коллективное рабочее место* – обслуживание одного оборудования несколькими рабочими.

*Стационарное рабочее место* неподвижно, расположено на закреплённой производственной площади и оснащено стационарными машинами, механизмами, инструментами и другими средствами труда.

*Подвижное рабочее место* не имеет закреплённой производственной площади и само продвигается к месту расположения предметов труда. Например, буровая машина.

*Пространственное рабочее место* – предполагает выполнение работником своих производственных функций на определенном пространстве (производственной площади, закреплённой территории).

Производственная структура характеризует разделение и кооперацию труда внутри предприятия, между его подразделениями. Она оказывает влияние на важнейшие экономические показатели деятельности предприятия: качество продукции, производительность труда, себестоимость продукции, эффективность использования материальных ресурсов.

Производственную структуру предприятия составляют производственные подразделения: цехи, участки, обслуживающие хозяйства и службы, системы связи между ними.

Основной структурной производственной единицей предприятия является *цех* – обособленное звено, выполняющее определенную часть производственного процесса.



По видам специализации производственная структура подразделяется на следующие типы: предметная, технологическая и смешанная (предметно-технологическая).

Производственная структура характеризует разделение и кооперацию труда внутри предприятия, между его подразделениями. Она оказывает влияние на важнейшие экономические показатели деятельности предприятия: качество продукции, производительность труда, себестоимость продукции, эффективность использования материальных ресурсов.

#### **Вопрос 4. Организационная структура управления предприятием**

Под *организационной структурой* управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб, подразделений в аппарате управления предприятием, характер соподчиненности, взаимодействия, координационные и информационные связи, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям.

Основой для построения организационной структуры управления предприятием является его производственная структура.

В организационной структуре управления предприятием условно можно выделить следующие подсистемы:

- организация процессов производства;
- технологическая подготовка нового производства;
- технический контроль качества продукции и работ;
- обслуживание основного производства;
- управление производством и реализацией продукции;
- управление персоналом;
- экономические и финансовые службы и др.

Основными факторами, определяющими тип, сложность и иерархичность (число уровней управления) организационной структуры предприятия, являются:

- мощность предприятия (например, коечный фонд, численность персонала);
- номенклатура и объем оказываемых услуг;
- виды услуг (высокотехнологичные, специализированные);
- материально-техническое оснащение (оборудование);
- реализуемые технологии;
- квалификация персонала.

Организационная структура – это матрица распределения функций в организации, которая устанавливает связи между подразделениями и разделяет

ответственность между ними для достижения бизнес-целей. Она состоит из комплекса документов:

- Положение об организационной структуре – регламентирующий документ, который описывает все подразделения и их функции;

- Положение о структурных подразделениях – документ, который составляется при необходимости детализировать работу подразделений, чтобы не нагружать основное положение;

- Должностные инструкции, которые описывают все функции и обязанности каждой должности;

- Организационная схема (оргсхема). Она в графическом виде представляет организационную структуру. Оргсхема визуализирует то, что подробно описано в "Положении об организационной структуре" и в "Положении о структурных подразделениях". Она дает возможность быстро понять, как устроена организация.

Структура организации в зависимости от рассмотренных факторов может быть линейной, функциональной, матричной (штабной), проектной и дивизиональной (Приложение А).

*Линейное и функциональное построение организации.* Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами

*Функциональная структура управления* – для нее характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности

*Линейно-функциональная структура управления* – структура органов управления, состоящая из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу и обслуживающих функциональных подразделений.

*Линейно-штабная организационная структура управления* аналогична линейной, но управление сосредоточено в штабе. *Штаб* — это группа работников, которые осуществляют сбор информации, ее анализ, выполняют консультационные работы и по поручению руководителя разрабатывают проекты необходимых распорядительных документов

*Дивизиональная организационная структура управления* предполагает выделение относительно обособленных и наделенных большими правами в осуществлении своей деятельности структурных подразделений, называемых дивизионами

*Матричная (проектная) организационная структура управления* создается на основе совмещения двух видов структур: линейной и дивизиональной. Общие указания исполнителям даются линейными

руководителями, а особые инструкции руководителями дивизионов, осуществляющих определенный проект.

*Рекомендуемые источники по теме 4:* [1, 3, 4].

## **Тема 5. Экономический механизм функционирования предприятия**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие затрат, их виды и классификации. Структура себестоимости.
2. Установление цены продукции.
3. Точка безубыточности. Анализ и планирование себестоимости продукции.
4. Доходы предприятия и их структура. Финансовые ресурсы предприятия.
5. Прибыль как основной финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Механизм формирования и распределения прибыли.

### **Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы – изучить экономический механизм функционирования предприятия.

В процессе изучения темы следует понять экономический смысл основных финансово-экономических показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

В результате изучения темы студент должен иметь четкое представление о механизмах расчета себестоимости, прибыли, цен на продукцию, эффективности реализации инвестиционных проектов.

### **Методические материалы по теме 5**

*1. Понятие себестоимости продукции, методы группировок затрат на производство*

*Себестоимость продукции* – это затраты предприятия на ее производство и реализацию, выраженные в денежной форме. Расчет и анализ себестоимости продукции является важнейшей задачей любого предприятия и входит в систему управленческого учета, т.к. именно себестоимость лежит в основе большинства управленческих решений.

Различают плановую и фактическую себестоимость.

*Плановая себестоимость* продукции включает в себя только те затраты, которые при данном уровне техники и организации производства являются для предприятия необходимыми. Они исчисляются на основе плановых норм использования оборудования, трудозатрат, расхода материалов.

*Отчетная (фактическая) себестоимость* определяется фактическими затратами на изготовление продукции.

По последовательности формирования различают себестоимость технологическую (операционную), цеховую, производственную и полную.

*Технологическая себестоимость* используется для экономической оценки вариантов новой техники и выбора наиболее эффективного. Она включает затраты, имеющие непосредственное отношение к выполнению операций над определенным изделием. *Цеховая себестоимость* имеет более широкий спектр затрат: кроме технологической себестоимости включает затраты, связанные с организацией работы цеха и управления им. *Производственная себестоимость* включает производственные затраты всех цехов, занятых изготовлением продукции, и расходы по общему управлению предприятием. *Полная себестоимость* включает в себя производственную себестоимость и внепроизводственные (коммерческие) расходы.

По экономической сущности затраты на производство и реализацию продукции подразделяются на расходы по экономическим элементам и калькуляционным статьям (рисунок 1.6).

Выделяют следующие *экономические элементы*: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисление на социальные нужды, амортизация основных фондов и прочие затраты.



Рисунок 1.6 – Группировка затрат на производство продукции

*Материальные затраты* включают:

- стоимость приобретаемого со стороны сырья и материалов;
- стоимость покупных материалов;
- стоимость покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов;
- стоимость работ и услуг производственного характера, выплачиваемых сторонним организациям;

- стоимость природного сырья;
- стоимость приобретаемого со стороны топлива всех видов, расходуемого на технологические цели, выработку всех видов энергии, отопления зданий, транспортные работы;
- стоимость покупной энергии всех видов, расходуемой на технологические, энергетические, двигательные и прочие нужды.

Из затрат на материальные ресурсы, включаемых в себестоимость продукции, исключается стоимость реализуемых отходов.

Под отходами производства понимаются остатки сырья, материалов, полуфабрикатов, теплоносителей и других видов материальных ресурсов, образовавшиеся в процессе производства продукции, утратившие полностью или частично потребительские качества исходного ресурса. Они реализуются по пониженной или полной цене материального ресурса, в зависимости от их использования.

Затраты *на оплату труда* включают расходы на оплату труда основного производственного персонала, включая премии, стимулирующие и компенсирующие выплаты. Отчисления на социальные нужды включают обязательные отчисления по социальному страхованию, в фонд занятости, пенсионный фонд, на медицинское страхование.

*Амортизация основных фондов* – это сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных производственных фондов.

*Прочие затраты* – налоги, сборы, отчисления во внебюджетные фонды, платежи по кредитам в пределах ставок, затраты на командировки, по подготовке и переподготовке кадров, плата за аренду, износ по нематериальным активам, ремонтный фонд, платежи по обязательному страхованию имущества и т.д.

По классификации затрат *по экономическим элементам* невозможно определить расходы, непосредственно связанные с производством конкретного изделия, поэтому осуществляют группировку затрат по калькуляционным статьям.

Классификация затрат *по калькуляционным статьям* лежит в основе других классификаций расходов, включаемых в себестоимость продукции.

Различают следующие классификационные признаки при подразделении затрат:

- отношение к производственному процессу;
- отнесение на себестоимость;
- зависимость от объема производства.

*По отношению к производственному процессу* расходы могут быть основными и накладными; по отнесению на себестоимость – прямые и косвенные. В зависимости от объема производства расходы могут быть условно-переменными (пропорциональными) и условно-постоянными (непропорциональными).

*Накладные расходы* связаны с процессами организации, управления и обслуживания производства. С объемом производства эти расходы связаны слабо, изменяются не пропорционально ему, а потому их именуют условно-постоянными. К условно-постоянным относятся затраты, абсолютная величина которых лимитируется по цеху или предприятию в целом и не находится в прямой зависимости от объема выполнения производственной программы (расходы на освещение и отопление помещений, заработная плата управленческого персонала).

Не все виды издержек могут быть прямо отнесены на конкретные виды продукции, многие из них должны быть сначала определены в целом и только затем распределены между различными изделиями. Поэтому различают прямые и косвенные расходы, выделить которые позволяет группировка затрат по статьям калькуляции.

*Прямые затраты* – это те затраты, которые находятся в прямой зависимости от объема выпуска изделия или от времени, затраченного на его изготовление. Выделяются три группы прямых затрат:

- прямые затраты материалов – это затраты тех материалов, которые действительно составляют часть выпускаемого изделия (сырье и материалы, топливо на технологические цели);

- прямые затраты труда – это заработная плата, выплаченная рабочему за действительно выполненную работу по обработке некоторого изделия;

- прямые накладные расходы – это те расходы, величина которых находится в прямой зависимости от количества выпущенных изделий или от времени, затраченного на их изготовление (к ним относится, в частности, стоимость электроэнергии, необходимой для работы машин). Таким образом, прямые затраты составляют следующие статьи: сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты; топливо и энергия на технологические цели; затраты на оплату труда; потери от брака. Эти расходы могут быть отнесены непосредственно на счет тех видов продукции, на изготовление которых затрачивались это сырье, материалы и т.д.

*Косвенные затраты* носят более общий характер, и их уровень не всегда находится в прямой зависимости от объема производства или затрат рабочего времени. Они также подразделяются на три группы:

- косвенные затраты материалов – это затраты различных побочных, но необходимых материалов, используемых в производственном процессе (смазочные масла, канцтовары, запчасти и др.);

- косвенные трудовые затраты – это заработная плата, выплаченная подсобным рабочим, рабочим, занятым обслуживанием оборудования, кладовщикам, канцелярским работникам и др. Они включают также время простоев основных производственных рабочих и стоимость сверхурочных работ;

– косвенные накладные расходы – это заработная плата руководства, коммерческих, административных работников, стоимость аренды, транспортных расходов, затраты на разработку новых изделий.

Косвенные расходы – это расходы по ремонту и содержанию машин и оборудования, общепроизводственные и общехозяйственные, коммерческие расходы. Все эти затраты можно включить в себестоимость изделия только косвенным путем, при помощи условных расчетов, например, пропорционально оплате труда производственных рабочих.

Сумма всех прямых затрат составляет производственную себестоимость изделия. Сумма всех прямых и косвенных затрат дает себестоимость реализованной продукции.

В зависимости от полноты включения расходов в состав себестоимости различают следующие ее виды: технологическая себестоимость, включающая только прямые расходы; производственная себестоимость, включающая кроме прямых также общие производственные и управленческие расходы, распределяемые между различными видами продукции, выпускаемыми предприятием в соответствии с установленным приказом признаком; полная себестоимость, включающая помимо производственных также расходы по реализации продукции, т. е. коммерческие расходы (рисунок. 1.7).

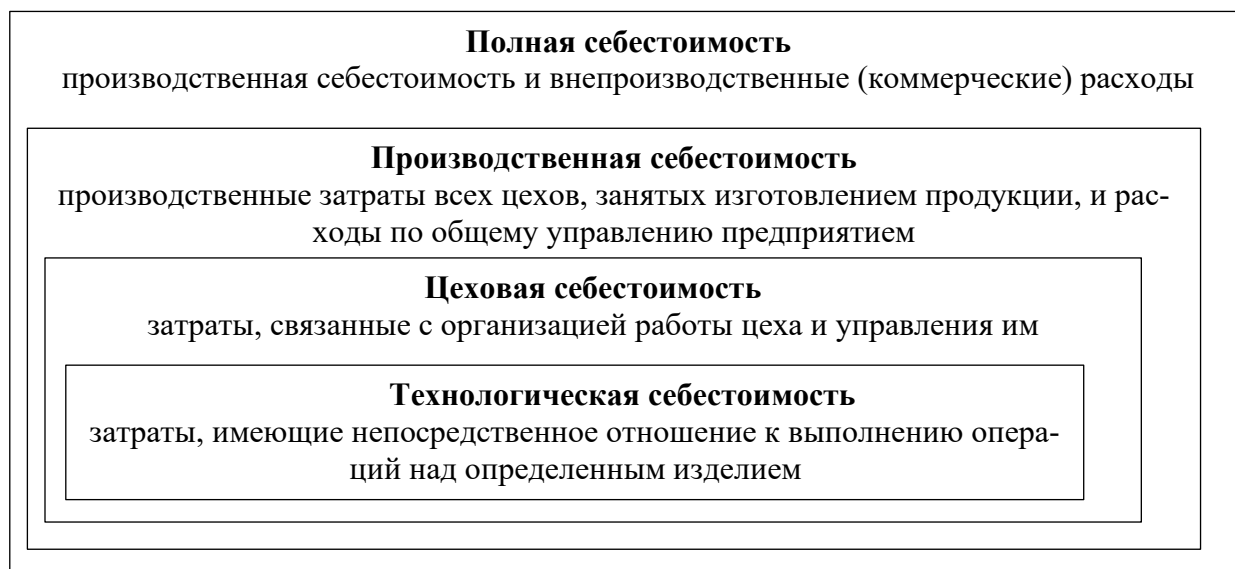


Рисунок 1.7 – Виды себестоимости

Для целей текущего планирования себестоимости продукции обычно используют следующие методы: расчетный, основанный на использовании норм расхода материальных ресурсов, сделанных расценок и тарифных ставок, а также применяемой методики расчета и распределения накладных расходов; нормативный, основанный на учете отклонений от нормативной калькуляции себестоимости.

Для целей перспективного планирования себестоимости применяются так называемые параметрические методы.

## 2. Экономическая сущность цены, принципы ценообразования

Цена – это денежное выражение стоимости единицы товара. Цена выполняет 4 основных функции (рисунок 1.8).

<b>Учетная функция</b> реализуется в соизмерение стоимостей товара	<b>Стимулирующая функция</b> в стимулировании научно-технического прогресса и развития производства
<b>Распределительная функция</b> в распределении национального дохода	<b>Регулирующая функция</b> в регулировании спроса и предложения

Рисунок 1.8 – Функции цен

В практике деятельности используются следующие основные виды классификаций цен:

- по характеру обслуживаемого оборота различают оптовые, закупочные и розничные цены;
- по степени регулирования различают свободные, фиксированные, регулируемые, гарантированные, рекомендуемые и залоговые цены;
- по времени действия различают твердые (постоянные), текущие, скользящие, сезонные и ступенчатые цены;
- по формам продаж выделяют цены контрактные (договорные), аукционные, трансфертные, биржевые котировки, цены ярмарок и выставок;
- по степени обоснованности выделяют базисные, справочные, расчетные, прејскурантные и фактические цены сделок;
- по стадиям продаж выделяют цены спроса, предложения, фактической сделки;
- по условиям продажи и поставки основными являются цены нетто, брутто, а в международной практике внешней торговли виды формул цены определены организацией Инкотермс. Классификация цен по распределению транспортных расходов называется системой франкирования ("франко" – свободный от уплаты). Сущность системы состоит в том, что расходы по перевозке продукции до места назначения, указанного во "франко" несет поставщик продукции, а остальные – покупатель.

Следует учитывать, что ценообразование на продукцию имеет значительные особенности в различных отраслях связи со сложностью, стоимостью и длительностью процессов проектирования и изготовления продукции. В частности, при организации взаиморасчетов между предприятием и заказчиками нормальной практикой является корректировка базовой цены и наличие платежных этапов.



*Отпускная цена* формируется на основе оптовой цены с учетом НДС (налога на добавленную стоимость) и акциза (на подакцизные товары):

$$\text{Полная себестоимость} + \text{Прибыль} = \text{Оптовая цена предприятия} \quad (1.15)$$

*Закупочные цены* – это цены (оптовые), по которым регламентируется сельскохозяйственная продукция колхозами, совхозами, фермерами и населением. Цены носят договорной характер, отличие их от отпускных и розничных состоит в том, что в их состав включаются НДС и акциз, т.к. они не включаются в стоимость приобретаемых сельским хозяйством материально-технических ресурсов:

$$\text{Оптовая цена предприятия} + \text{НДС} + \text{Акциз} = \text{Отпускная цена предприятия}. \quad (1.16)$$

Тарифы подразделяются на тарифы грузового и пассажирского транспорта и платные услуги населению.

*Розничная цена* – это отпускная цена с учетом торговых надбавок (наценок), которые включают издержки торговых организаций, прибыль и налог на добавленную стоимость торговых услуг. Формирование розничной цены представлено в формуле (1.17):

$$\text{Отпускная цена предприятия} + \text{Торговая надбавка} = \text{Розничная цена}. \quad (1.17)$$

*3. Точка безубыточности. Анализ и планирование себестоимости продукции*

*Точка безубыточности* – это объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покрывает убытки и деятельность компании начнет приносить реальную прибыль.

Точка безубыточности – объем продаж, при котором прибыль компании равна нулю. Прибыль – это разница между доходами и расходами.

Точку безубыточности измеряют в натуральном или денежном выражении. Данный показатель точки безубыточности позволяет определить, сколько продукции надо реализовать, какой объем работ выполнить, или услуг оказать, чтобы прибыль компании была бы равной нулю.

Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает прибыль, если точка безубыточности не достигнута, то предприятие несет убытки.

Задачей предприятия является определение нижней границы своей финансовой устойчивости и создание возможностей для увеличения зоны безопасности.

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо установить, какие из затрат предприятия относятся к постоянным затратам, а какие расходы относятся к переменным затратам.

Постоянные затраты не зависят от объема производства и продаж и не меняются с течением времени. При этом, на изменение постоянных затрат могут повлиять следующие факторы: рост/падение производительности предприятия, открытие/закрытие производственных цехов, увеличение/снижение арендной платы, инфляция и другие факторы.

Переменные затраты зависят от объема производства и изменяются вместе с изменением объема. Соответственно, чем больше объем производства и продаж, тем больше переменные затраты. Переменные затраты на единицу продукции не изменяются с изменением объем производства. Переменные затраты на единицу продукции являются условно-постоянными.

Расчет точки безубыточности в натуральном эквиваленте  $BEP_{нат}$ :

$$BEP_{нат} = TFC / (P - AVC), \quad (1.18)$$

где  $TFC$  – постоянные расходы;

$P$  – цена реализации;

$AVC$  – переменные расходы на одну единицу продукции.

Зная количество товаров, можно рассчитать точку безубыточности в денежном эквиваленте  $BEP_{ден}$ :

$$BEP_{ден} = BEP_{нат} * P. \quad (1.19)$$

2. Расчет точки безубыточности в денежном выражении:

$$BEP_{ден} = (TR * TFC) / (TR - TVC), \quad (1.20)$$

где  $TR$  – выручка (доходы);

$TVC$  – переменные расходы.

Также можно вычислить точку безубыточности через маргинальный доход  $MR$ :

$$MR = TR - TVC, \text{ или } MR \text{ на } 1 \text{ ед.} = P - AVC, \quad (1.21)$$

где  $AVC$  – переменные расходы на одну единицу продукции.

Далее рассчитывается коэффициент маргинального дохода  $KMR$ :

$$KMR = MR / TR, \text{ или } KMR \text{ на } 1 \text{ ед.} = MR \text{ на } 1 \text{ ед.} / P. \quad (1.22)$$

Исходя из полученных значений получаем:

$$BEP_{ден} = TFC / KMR. \quad (1.23)$$

Модель точки безубыточности позволяет определить минимально допустимую границу продаж и производства продукции для предприятия. Данная модель хорошо может быть использована для крупных предприятий, имеющих устойчивый рынок сбыта. Расчет точки безубыточности позволяет определить зону безопасности – удаленность предприятия от критического уровня, при котором прибыль равняется нулю.

4. *Доходы предприятия и их структура. Финансовые ресурсы предприятия.* Под *доходами предприятия* признается экономическая выгода в денежной или натуральной форме, полученная в результате хозяйственной деятельности. Эта выгода возникает в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящих к увеличению собственных источников организации, за исключением вкладов участников, собственников предприятия.

Денежные доходы предприятий формируются за счет следующих источников:

- выручки от реализации товаров, продукции (работ, услуг);
- операционных доходов;
- внереализационных доходов.

Перечисленные виды денежных доходов различаются по порядку формирования, способу учета, методике налогообложения, поэтому их разграничение должно быть четким и определенным.

Соотношение между перечисленными видами денежных доходов предприятий может быть разным в разные периоды деятельности, но главным из них обычно остается выручка от реализации продукции (работ, услуг).

*Выручка от реализации* продукции (работ, услуг) включает в себя денежные средства либо иное имущество в денежном выражении, полученные в результате реализации товаров, готовой продукции, работ, услуг по ценам, тарифам в соответствии с договорами.

*Операционные доходы* предприятия получают от отдельных операций, не относящихся к видам его деятельности. К ним относятся доходы, связанные с продажей и прочим выбытием (ликвидацией, списанием, передачей безвозмездно) принадлежащих предприятию основных средств, нематериальных активов, производственных запасов, валютных ценностей, ценных бумаг и иных активов и др.

*Внереализационными доходами* являются доходы от операций, непосредственно не связанных с производственной деятельностью предприятия. Это несистематические, непредвиденные, носящие непроизводственный характер доходы, которым не соответствуют (или отсутствуют) соответствующие расходы. Как правило, это доходы, которым не соответствуют или для которых отсутствуют соответствующие расходы. Они включают полученные штрафы, пени, неустойки за нарушения условий договоров и т. д.

Ключевыми показателями деятельности, иначе их называют КРІ (или Key Performance Indicators) – показатели деятельности, которые позволяют максимально точно оценить работу предприятия, подразделения, сегмента компании в достижении стратегических целей развития. С их помощью руководитель ставит

реальные цели развития, может оперативно корректировать бизнес-процессы, мотивировать персонал, повышать качество продукции, увеличивать обороты и многое другое.

Примеры видов КРІ для бизнеса приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Примеры КРІ для различных видов деятельности

Вид деятельности	Ключевые показатели
Производство товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показатели использования ресурсов: их стоимость и объемы потребления (например, коэффициенты оборачиваемости активов, запасов, основных средств предприятия, дебиторской задолженности, фондоотдача и фондоёмкость);</li> <li>– показатели производительности (показывают использование действующих мощностей);</li> <li>– показатели отдачи производства, активов;</li> <li>– показатели, отражающие итоги работы производства и т.д.</li> </ul>
Продажа	<p>эти показатели отражают, в первую очередь, результаты работы работников отдела продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– показатели рентабельности, объема продаж, прибыльности, доходности;</li> <li>– показатели клиентские – оценивают прост покупателей и их качественные характеристики (прирост новых покупателей, рост числа постоянных клиентов, минимизация негативных отзывов и работа с ними, увеличение положительных отзывов);</li> <li>– денежные показатели (рост выручки по отделам, числа заказов, объемов производства по отдельным продавцам и т.д.)</li> </ul>
Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количественные (нормы выработки, переработка, работа в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время и т.д.);</li> <li>– качественные (минимизация брака, положительные отзывы клиентов и их оценка работы сотрудников, отсутствие опозданий, выполнение работы в установленные сроки и т.д.);</li> <li>– стимулирование работы персонала, поощрение лучших работников, премирование сотрудников и т.д.</li> </ul>

### *5. Понятие прибыли как основного финансового результата производственно-хозяйственной деятельности предприятия, механизм ее формирования и распределения*

На формирование прибыли оказывают влияние факторы, которые можно классифицировать следующим образом: материально-технические, организационно-управленческие, правовые, экономические, социальные; экологические, маркетинговые и административные.

Виды прибыли предприятия:

- согласно отчету о финансовых результатах деятельности предприятия – валовая прибыль (убыток), финансовый результат от операционной деятельности, финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения, финансовый результат от обычной деятельности, чистая прибыль (убыток);
- по видам деятельности – финансовый результат от операционной и чрезвычайной деятельности, финансовый результат от основной и не основной деятельности;
- по характеру налогообложения – прибыль до налогообложения, не подлежащая налогообложению прибыль;
- в зависимости от влияния инфляции – номинальная и реальная прибыль;
- с точки зрения экономической теории – бухгалтерская и экономическая прибыль;
- в зависимости от периода формирования – прибыль предыдущего, отчетного и планового периода;
- по характеру использования – нераспределенная и распределенная прибыль;
- в зависимости от регулярности формирования – регулярная прибыль, чрезвычайная прибыль;
- в зависимости от объемов – минимальная, максимальная и целевая прибыль; в зависимости от видов экономической деятельности.

Прибыль как конечный финансовый результат деятельности предприятия представляет собой разницу между общей суммой доходов (выручки) и затратами на производство и реализацию продукции с учетом убытков от различных хозяйственных операций (рисунок 1.9).

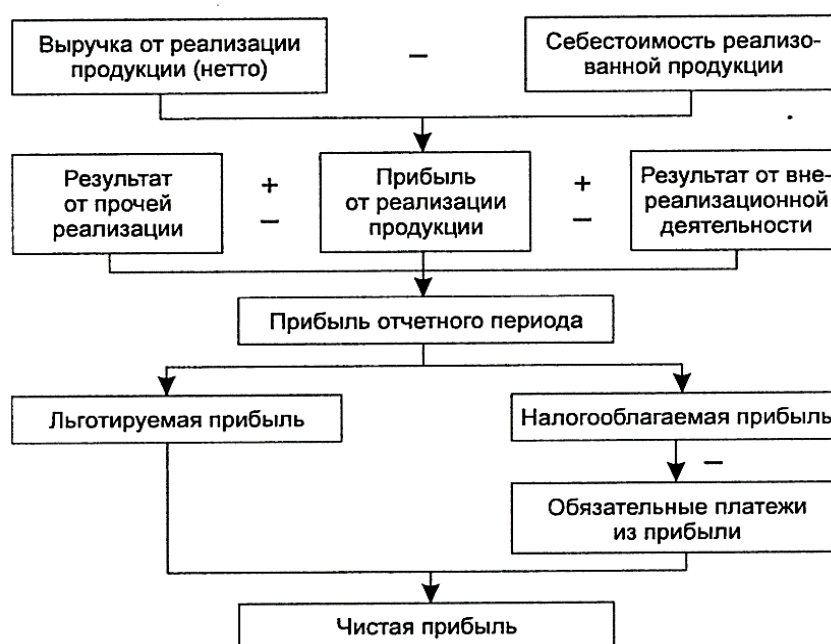


Рисунок 1.9 – Модель формирования и распределения прибыли

Таким образом, прибыль формируется в результате взаимодействия многих компонентов, причем как с положительным, так и с отрицательным знаком. Анализ формирования и использования финансовых результатов деятельности предприятия позволяет решить задачи:

- изучение величины и структуры прибыли (убытка) по видам и объектам деятельности;
- оценка влияния на операционную прибыль изменений цен и объемов реализации;
- выявление степени влияния факторов как величину финансового результата;
- изучение направлений и тенденций распределения чистой прибыли.

Прибыль является критерием эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также источником формирования централизованных и децентрализованных финансовых ресурсов.

Распределение прибыли является составной и неразрывной частью общей системы распределительных отношений и, пожалуй, наравне с распределением дохода физических лиц, самой главной. Конкретные формы и методы распределения прибыли постоянно видоизменяются и развиваются с ростом общественного производства.

Объектом распределения является общая (балансовая) прибыль предприятия. Общая прибыль предприятия синтезирует в себе все многообразные результаты его хозяйственно–финансовой деятельности. При ее распределении и использовании должны быть учтены множественные нормативные акты, основанные на Законе о налоге на доходы и прибыль, Законе о предприятии, Законе об акционерном обществе и других нормативных актах.

Под *распределением прибыли* понимают направление ее на формирование доходов государственного бюджета и удовлетворение потребностей предприятий в средствах на расширение производства и материальное стимулирование работников.

Принципы распределения прибыли можно сформулировать следующим образом:

- прибыль, полученная предприятием в результате производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, распределяется между государством и предприятием как хозяйствующим субъектом;
- прибыль для государства поступает в соответствующие бюджеты в виде налогов и сборов, ставки которых не могут быть произвольно изменены. Состав и ставки налогов, порядок их исчисления и взносов в бюджет устанавливается законодательно;

– величина прибыли предприятия, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов, не должна снижать его заинтересованности в росте объемов производства и улучшении результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности;

– прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, в первую очередь направляется на накопление, обеспечивающее его дальнейшее развитие, и только в остальной части – на потребление.

**Рекомендуемые источники по теме 5:** [1, 2, 3, 4].

## **Тема 6. Управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Классификация планов предприятия, принципы и методы планирования.
2. Система планирования деятельности предприятия, порядок разработки планов.
3. Планирование издержек и себестоимости продукции. Основные плановые расчеты.
4. Техничко-экономическое обоснование и бизнес планирование.

### **Методические указания по изучению темы 6**

Цель изучения темы – ознакомиться с системой планирования на предприятии.

В процессе изучения темы студентам следует знать иерархию целей предприятия, понять последовательность разработки различных планов предприятия, основные плановые финансово-экономические показатели и их расчеты.

В результате изучения темы студент должен иметь четкое представление об инструментах планирования и навыки разработки бизнес-плана.

### **Методические материалы по изучению темы 6**

#### **Вопрос 1. Классификация планов предприятия, принципы и методы планирования**

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления,

которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов.

Наиболее распространенная классификация планов предприятия осуществляется исходя из целей и сроков их достижения:

- *стратегическое планирование* ориентировано на разработку общей стратегии предприятия и установление его основных целей, управление стратегически важными факторами деятельности, определение маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров, выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений и т.д. Продолжительность планового периода, который охватывает стратегическое планирование, составляет, как правило, 3-5 лет;

- *тактическое планирование* предполагает обоснование задач и средств, необходимых для достижения стратегических целей (например, завоевание лидирующего положения на рынке и т. д.). Тактическое планирование может охватывать краткосрочный и среднесрочный периоды (до 1 года);

- *оперативное планирование* представляет собой выбор средств для решения задач, которые определены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия (распределение продукции по объему, номенклатуре, срокам и др.). Такое планирование обычно является краткосрочным (один день, неделя, месяц). Более развернутая классификация видов планирования представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация видов планирования

Признаки классификации планов	Виды планирования
1. Цель планирования	оперативное; тактическое; стратегическое
2. Уровень управления	фирменное; корпоративное; заводское и т. д.
3. Методы обоснования	рыночное; индикативное; централизованное (директивное)
4. Содержание планов	организационно-технологическое; социально-трудовое; снабженческо-сбытовое; инвестиционное; бизнес-планирование и т.д.
5. Сфера применения	межцеховое; внутрицеховое; бригадное индивидуальное
6. Время действия	краткосрочное; среднесрочное; долгосрочное
7. Стадии разработки	предварительное; уточненное
8. Степень точности	укрупненное; уточненное

Сложность планирования в современных условиях заключается в том, что некоторые макроэкономические процессы (например, кризисы, забастовки и др.) вообще не поддаются точному планированию, а также многие микроэкономические показатели, характеризующие рынок в целом,



деятельность конкурентов, объемы спроса и др., не обладают высокой степенью достоверности и точности. Поэтому зачастую планирование базируется на неполных данных, что предполагает не только необходимость контроля за выполнением планов, но и возможность корректировки тех или иных плановых показателей.

*Принципы планирования:*

1) *принцип непрерывности* заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования должны осуществляться постоянно и разрабатываемые планы должны непрерывно приходить на смену друг другу. Кроме того, непрерывность планирования означает постепенный переход от стратегических планов к оперативным, необходимость взаимодействия между долго- и краткосрочными планами;

2) *принцип единства* предполагает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия. На предприятиях разрабатывают планы производства и продажи продукции, планы отдельных структурных подразделений и др., которые должны быть увязаны между собой и с единым планом развития таким образом, чтобы изменение тех или иных разделов различных планов или показателей отражалось и в общем плане субъекта хозяйствования;

3) *принцип гибкости* предполагает возможность корректировки уже разработанных плановых показателей. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, обусловленные меняющимися внутренними и внешними условиями;

4) *принцип точности* определяется влиянием различных внутренних и внешних факторов, поэтому планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют это сделать условия функционирования субъекта хозяйствования;

5) *принцип оптимальности* основывается на необходимости выбора лучшего варианта из нескольких возможных на всех этапах планирования. Критерием оптимальности различных планов могут быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции, максимальная прибыль и другие конечные результаты деятельности предприятия;

6) *принцип участия* предполагает активное воздействие персонала на процесс планирования, то есть каждый член трудового коллектива становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемых функций. Это позволяет объединить оперативное руководство и планирование; способствует развитию как личности всех работников, занимающихся планированием; обеспечивает облегчение процесса обмена информацией внутри предприятия и т. д.;

7) *принцип эффективности* требует разработки такого варианта плана, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

Методы планирования:

– *балансовый метод* представляет совокупность приёмов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей (равновесие);

– *нормативный метод* основан на использовании норм и нормативов живого и овеществленного труда для определения переменных величин.

– *сетевой метод* применяется при планировании подготовки производства новой продукции;

– *графические методы* могут иметь различные формы: сетевой; линейный, который составляется в осях координат, где  $x$  – время работы,  $y$  – вид работы. По такому же методу рассматривается точка безубыточности предприятия, где  $x$  – объем производства,  $y$  – стоимость продукции;

– *программно-целевой метод* применяется при разработке сложных проектов, где участвуют много исполнителей;

– *экономико-математические модели* в планировании применяются в различных модификациях. Их смысл состоит в том, что составляется модель из ряда показателей и коэффициентов. Находится переменная планируемая величина ( $y$ ), как зависимая от других факторов.

## **Вопрос 2. Система планирования деятельности предприятия, порядок разработки планов**

Результаты процесса планирования материализуются в виде системы планов предприятия – совокупности планов развития и деятельности организации и ее подразделений, согласованных по целям, срокам и ресурсам. Система планов служит инструментом реализации стратегии. Ее цель – направить текущую деятельность организации на достижение стратегических целей и организовать согласованную работу всех подразделений для реализации этих целей.

Система планирования включает:

- плановый персонал, сформированный в организационную структуру;
- механизм планирования (совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения и обеспечивается их реализация);
- процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования);

– средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение);

– средства, обеспечивающие развитие планирования.

Внутрифирменное планирование как составная часть процесса управления предприятием может иметь следующие организационные формы:

– с централизованными функциями планирования;

– децентрализованными функциями планирования.

На предприятии с централизованными функциями планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования, называемая обычно отделом планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно руководителю, который занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения.

При децентрализованной системе планирования работа осуществляется на всех уровнях системы управления. Основной деятельностью по планированию занимается планово-экономический отдел.

На малых предприятиях обычно не существует глубокого разделения управленческих функций, и высшие руководители самостоятельно определяют все детали планирования и организации производства. На крупных и средних предприятиях разработка планов производится децентрализованно с учетом принятой организационной структуры, распределения обязанностей между коллективами различных служб и т. д.

Процесс планирования охватывает этапы:

– *первый этап*: фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы;

– *второй этап*: фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды;

– *третий этап*: стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии;

– *четвертый этап*: производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка;

- *пятый этап*: подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы;
- *шестой этап*: среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы;
- *седьмой этап*: на основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы и проекты;
- *восьмой и девятый этапы*, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать, что организации удалось сделать, реализуя свои планы и каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию плана) связью.

### **Вопрос 3. Планирование издержек и себестоимости продукции. Основные плановые расчеты.**

План себестоимости продукции составляется на основании всех предшествующих разделов среднегодового плана. Себестоимость продукции является важным экономическим показателем деятельности предприятия, обобщающим производственные издержки. Этот показатель представляет собой суммарную стоимостную оценку используемых в производственном процессе и реализации продукции различных видов ресурсов.

Плановая себестоимость ( $C_{пл}$ ) продукции складывается из следующих затрат:

$$C_{пл} = 3T_{пл} + AO_{пл} + MЗ_{пл} + CO_{пл} + Пр_{пл} \quad (1.24)$$

где  $3T_{пл}$  – плановые затраты на оплату труда;  $AO_{пл}$  – плановые затраты на содержание и эксплуатацию основных фондов;  $MЗ_{пл}$  – плановые материальные затраты;  $CO_{пл}$  – плановые затраты на социальное обеспечение (определяются на основе законодательно утвержденного норматива от суммы заработной платы);  $Пр_{пл}$  – прочие затраты (определяются на основе норматива, который устанавливается опытным путем).

Под плановыми расчётами понимают увязку плановых показателей с поставленной стратегической целью. Сущность плановых расчетов заключается в обосновании динамики плановых показателей на основе анализа составляющих их величин.

Плановые расчеты применяют как в текущем, так и в перспективном планировании. При этом используют различные способы и приемы расчетов.

Наибольшее распространение в практике планирования получили следующие методы:

– *метод обоснования плановых показателей по фактически достигнутому уровню* основан на вычислении произведения базового показателя и предполагаемого темпа его роста (снижения). Однако этот метод имеет существенный недостаток. Он не учитывает изменения, которые могут произойти в будущем;

– *метод планирования на основе укрупненных экономических расчетов* предполагает обоснование планового показателя путем анализа составляющих его величин и определяющих их факторов.

#### **Вопрос 4. Техничко-экономическое обоснование и бизнес планирование**

*Техничко-экономическое обоснование (ТЭО)* – аргументированное обоснование внедрения и осуществления предлагаемого проекта, подкрепленное расчетами, анализом, оценкой.

Оно отражает результативность инвестирования в новые виды деятельности, эффективность развития существующих проектов, а также целесообразность финансовых вливаний. В ТЭО обычно отсутствует глубокая проработка и аргументация маркетинга, стратегии, рисков.

Основной вывод этого расчета – экономически целесообразно или нецелесообразно осуществлять данные действия.

Структура документа строго не регламентируется и зависит от отрасли.

*Бизнес-план (бизнес-планирование)* – это структурированное описание основных направлений деятельности и развития компании, которые отвечают ее стратегии. Бизнес-план обычно содержит развернутую информацию о миссии, производственной, бытовой и финансовой работе компании, оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса ее собственного экономического интереса и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

Каждый бизнес-план имеет определенную структуру – перечень пунктов, из которых он состоит. Особенности структуры различаются только в зависимости от стандартов составления бизнес-планов, но в целом любой бизнес-план включает следующие разделы:

- резюме;
- идея предлагаемого проекта, анализ современного состояния отрасли;
- маркетинговые исследования, определение целевой аудитории и её покупательский потенциал;
- организационный план;
- производственный план;
- финансовый план;

- оценка рынка сбыта;
- возможные риски;
- приложения.

Различают бизнес-планы для внутреннего и внешнего рассмотрения.

1) Для внутреннего рассмотрения:

– *управленческий бизнес-план* – в документе отражаются основные этапы достижения целей, конкретных задач и ролей сотрудников, а также взаимодействие между отделами;

– *бизнес-план проекта* – документ, который позволяет рассчитать объем капиталовложений в реализацию идеи;

– *целевой бизнес-план* – это разовый проект, который дополняет основной бизнес-план.

2) Для внешнего рассмотрения:

– *бизнес-план для инвесторов* – документ, в котором отражены результаты исследований рынка, варианты стратегий развития и объемы финансовых вливаний. Собранная информация должна убедить инвесторов в участии реализации проекта;

– *бизнес-план для получения кредита* – документ разрабатывается для того, чтобы получить заем или кредит в банке. Здесь важно подчеркнуть, что вся информация должна быть сконцентрирована на этих двух показателях: окупаемость и рентабельность проекта, чтобы банк понимал сроки возврата средств и под какой процент может быть выдан кредит;

– *бизнес-план для продажи действующего проекта* – документ для будущих владельцев, где следует отразить отчеты о деятельности и показать эффективность проекта.

*Рекомендуемые источники по теме 6: [3, 4].*

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

### Тема 1. Предприятие как хозяйствующий субъект

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Цель деятельности производственного предприятия.
2. Виды организационно-правовых форм предприятий.
3. Особенности функционирования предприятия в условиях рыночной экономики.
4. Внутренняя и внешняя среда предприятия.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 1**

Цель занятия – закрепление теоретических знаний о сущности предприятия как об основном субъекте рыночных отношений. Усвоить принципы организации предприятия в условиях конкурентной среды.

В результате студенты должны освоить основные принципы функционирования предприятия как основного звена рыночной экономики и познакомиться с основными организационно-правовыми формами предприятий.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 1**

**Задание 1.** Проведите анализ факторов внешней и внутренней среды производственного предприятия.

#### *Методические рекомендации:*

1. Задание выполняется малыми группами (2-3 человека).
2. Выберите предприятие – объект исследования.
3. Дайте характеристику внутренней среды предприятия, выявив сильные и слабые стороны его деятельности. *Критерии для анализа внутренней среды:* цели организации, её структура, задачи, используемые технологии, персонал.
4. Дайте характеристику внешней среде предприятия, выявив возможности и угрозы для деятельности предприятия. *Критерии для анализа внешней среды:* поставщики организации, её клиенты, конкуренты; социальные, политические и общеэкономические факторы, научно-технический прогресс, рынок рабочей силы.

**Задание 2.** Проанализируйте факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предприятия:

- 1) по разработке программного продукта;
- 2) по производству прибора (устройства);

- 3) торгового предприятия;
- 4) предприятия, оказывающего строительные услуги.

Проанализируйте возможные варианты и обоснуйте свой выбор.

*Методические рекомендации:*

При выборе организационно-правовой формы следует учитывать факторы для анализа:

- цели, которые перед собой ставит предприниматель и пути её осуществления;
- способ образования стартового капитала;
- метод осуществления производственно-хозяйственной деятельности;
- форма собственности имущества;
- форма организации производства.

**Задача 3.** Есть заказ на конструкторскую разработку. Работа должна быть выполнена за 3 года. Исполнители проекта (5 человек) решили создать предприятие для его выполнения, причём они выразили желание принять равное участие в деятельности предприятия. Определите организационно-правовую форму предприятия, которая была бы предпочтительной для разработчиков, и дайте этому обоснование.

**Задание 4.** Тестовые задания.

1. Предприятия по формам собственности подразделяются на:

- а) частные;
- б) государственные;
- в) смешанные;
- г) национальные;
- д) иностранные.

2. Коммерческое предприятие создается с целью:

- а) получения прибыли;
- б) самореализации;
- в) реализации проекта;
- г) с целью создания рабочих мест.

3. Государственное регулирование предпринимательской деятельности заключается:

- а) в контроле над уровнем безработицы;
- б) в принятии нормативных актов;
- в) в регулировании цен на основные группы сырья, тарифов, закупочных цен;
- г) в антимонопольном регулировании рынка;
- д) в регулировании количества предприятий;
- е) в создании условий для становления и развития бизнеса.



4. Наиболее общие принципы управления предприятием:

- а) демократический центризм;
- б) целостность;
- в) плановое ведение хозяйства;
- г) структурность;
- д) динамичность;
- е) комплексность.

5. К внешней среде предприятия относится:

- а) центральные и местные органы власти;
- б) поставщики ресурсов производства и потребители продукции;
- в) народонаселение;
- г) производственные ресурсы.

6. К внутренней среде предприятия относится:

- а) потребители продукции;
- б) средства производства;
- в) трудовые ресурсы и информация;
- г) органы власти, учредители.

## **Тема 2. Основные фонды и оборотные средства предприятия**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Виды основных фондов предприятия.
2. Виды амортизации основных фондов предприятия и методы ее начисления.
3. Отличительные черты оборотных производственных фондов предприятия.
4. Сущность оборачиваемости оборотных средств. Назовите основные стадии кругооборота.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 2**

Цель занятия – закрепление теоретических знаний по формированию основных и оборотных средств предприятия.

В результате проведения занятия должны быть сформированы навыки определения стоимости основных средств, их амортизации, определения оборотных средств предприятия.

При выполнении заданий следует обратить внимание на принципы учета формирования и движения основных фондов предприятия, так как основные средства – это материально-вещественные ценности (средства труда), которые

многократно участвуют в производственном процессе, не изменяют своей натурально-вещественной формы и переносят свою стоимость на готовую продукцию по частям по мере износа.

## Методические материалы к практическому занятию по теме 2

**Задание 1.** Имеется объект основных средств. Первоначальная стоимость 100 тыс. руб. Срок полезного использования 5 лет. Определить сумму амортизационных отчислений:

- 1) линейным методом;
- 2) методом уменьшаемого остатка,  $K_y = 2$ ;
- 3) методом списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

Определить износ и остаточную стоимость.

*Методические рекомендации:*

1. Определение суммы амортизационных отчислений линейным методом по формуле (2.1):

$$A_T = \frac{\Phi_n \cdot H_a}{100} \quad ; \quad H_a = \frac{1}{T_n} 100\% \quad (2.1)$$

2. Определение суммы амортизационных отчислений методом уменьшаемого остатка по формуле (2.2):

$$A_T = \Phi_{ост} * H_a * K_y * 100 \% \quad (2.2)$$

3. Определение суммы амортизационных отчислений методом списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования по формуле (2.3):

$$A_T = \Phi_n \frac{n}{S} \quad ; \quad S = \frac{T_n(T_n + 1)}{2} \quad (2.3)$$

4. Определение коэффициента физического износа объекта по формуле (2.4):

$$K_{\phi.и.} = \frac{T_{\phi}}{T_{п}}, \quad (2.4)$$

где  $T_{\phi}$  – фактический срок службы объекта основных средств с начала эксплуатации.

5. Определение остаточной стоимости по формуле (2.5):

$$\Phi_{ост} = \Phi_{перс(воисст)} - A_{\Sigma}. \quad (2.5)$$

**Задание 2.** Имеется автомобиль, первоначальная стоимость 200 тыс. руб. Предполагаемый пробег в:

- 1 год = 20 тыс. км,
- 2 год = 30 тыс. км,

3 год = 10 тыс. км,

4 год = 20 тыс. км,

5 год = 10 тыс. км.

Определить амортизационные отчисления по годам использования.

*Методические рекомендации:*

1. Рассчитайте общую сумму пробега.

2. Определение амортизационных отчислений по годам использования по формуле (2.6):

$$A_{\Gamma} = Q_{\Phi} \frac{\Phi_n}{Q_{нл}} \quad (2.6)$$

**Задание 3.** Определить норматив оборотных средств в незавершенном производстве, оборачиваемость. Если известно, что выпуск продукции за год 10 тыс. ед. ( $V$ ), себестоимость 80 руб. ( $c/c$ ), цена изделия на 25 % превышает его себестоимость, среднегодовой остаток 50 тыс. руб. ( $O_{cp}$ ) Длительность производственного цикла 5 дней ( $T_{ц}$ ), коэффициент нарастания затрат 0,5 ( $K_n$ ).

*Методические рекомендации:*

1. Определение норматива незавершённого производства по формуле (2.7):

$$H_{н.пр.} = T_{ц} * K_n * (V * c/c) / T_n. \quad (2.7)$$
$$H_{н.пр.} = 5 * 0,5 * 1000 * 80 / 360 = 5555,5 \text{ руб.}$$

2. Определение коэффициента оборачиваемости (по цене) по формуле (2.8):

$$K_{об} = Q / O_{cp}. \quad (2.8)$$

3. Определение длительности одного оборота по формуле (2.9):

$$D = T_n / K_{об}. \quad (2.9)$$

4. Определение коэффициента закрепления по формуле (2.10):

$$K_{закр} = 1 / K_{об}. \quad (2.10)$$

#### **Задание 4. Задачи для самостоятельного решения**

*Задача 1.* Имеется объект основных средств. Первоначальная стоимость 700 тыс. руб. Срок полезного использования 5 лет. Определить сумму амортизационных отчислений 3 методами.

*Задача 2.* Имеется автомобиль, первоначальная стоимость 450 тыс. руб. Предполагаемый пробег в 1 год = 20 тыс. км, 2 год = 30 тыс. км, 3 год = 10 тыс. км, 4 год = 20 тыс. км, 5 год = 10 тыс. км.

Определить амортизационные отчисления по годам использования.

*Задача 3.* Имеется автомобиль, первоначальная стоимость 600 тыс. руб. Срок полезного использования 5 лет; коэффициент ускорения – 3; предполагаемый пробег = 300 тыс. км;

1 год – 60 тыс. км, 2 год – 80 тыс. км, 3 год – 70 тыс. км, 4 год – 50 тыс. км, 5 год – 40 тыс. км.

Определить амортизационные отчисления за каждый год использования (4 способа решения).

*Задача 4.* Первоначальная стоимость 2 млн руб. Стоимость приращенных 0,2 млн. руб. Коэффициент обновления 0,35. Определить стоимость введенных, стоимость выбывших, коэффициент прироста, коэффициент ликвидированных.

*Задача 5.* Первоначальная стоимость основных средств 10 млн. руб. Введённые поступления в марте составили 0,5 млн. руб., а в июле – 0,1 млн. руб. Выбывшие поступления в мае составили 0,2 млн. руб., а в августе – 0,15 млн. руб. Определить среднегодовую стоимость основных средств.

*Задача 6.* Определить первоначально восстановительную и остаточную стоимость основных производственных фондов, если цена приобретенной единицы оборудования 5 тыс. руб. Транспортно-монтажные работы – 1 тыс. руб.

*Задача 7.* В первом квартале предприятие реализовало продукцию на 350 тыс. руб. Среднеквартальный остаток 30 тыс. руб. Время одного оборота сокращено на 1 день. Определить коэффициент оборачиваемости в первом и во втором кварталах, среднеквартальный остаток во втором квартале, высвобождение оборотных средств в результате сокращения продолжительности одного оборота. Во втором квартале объем реализованной продукции увеличился на 12 %.

*Задача 8.* В отчетном году сумма нормированных средств составила 100 тыс. руб. Длительность одного оборота 35 дней. В будущем году объем реализации увеличится на 5 %. На сколько дней сократится время одного оборота при той же величине нормируемых средств.

*Задача 9.* В отчетном году оборотные средства предприятия составили 1500 тыс. руб. Удельный вес материалов в общей сумме оборотных средств – 25 %. В будущем году планируется снизить расход материала на одно изделие на 12 %. Определить, какова будет величина оборотных средств в следующем году с учетом сокращения норм расхода материала.

#### **Задание 5. Тестовые задания**

1. К резервам интенсивного использования оборудования относится

- а) сокращение простоев оборудования;
- б) повышение коэффициента сменности;
- в) снижение удельного веса недействующего оборудования;
- г) приобретение нового, более производительного оборудования.

2. Фондоотдача определяется делением выпуска продукции на основные фонды. Стоимость основных фондов исчисляется

- а) на начало года;
- б) на конец года;
- в) как среднегодовая их стоимость.

3. Объективно отражает стоимость ОПФ на данный момент времени метод оценки ОПФ...

- а) по первоначальной стоимости;
- б) по восстановительной стоимости
- в) по остаточной первоначальной стоимости;
- г) по остаточной восстановительной стоимости.

4. Машиностроительный завод реализовал на сторону излишнее оборудование. Показатель фондоотдачи...

- а) повысится;
- б) понизится;
- в) останется без изменения.

5. Основной рост фондоотдачи на предприятии происходит за счет лучшего использования:

- а) зданий;
- б) сооружений;
- в) рабочих машин;
- г) транспортных средств;
- д) всех перечисленных выше.

6. Нормы амортизационных отчислений устанавливаются

- а) предприятием самостоятельно;
- б) министерствами;
- в) правительством Российской Федерации.

7. К стоимости основных фондов машиностроительного предприятия относятся:

- а) здания;
- б) оборудование, установленное в цехе;
- в) оборудование на складе готовой продукции;
- г) транспортные средства.

8. Восстановительная стоимость основных фондов определяется...

- а) ежегодно;
- б) периодически по особым решениям Правительства РФ;
- в) через каждый 51 год.

9. Восстановительная стоимость оборудования – это...

- а) стоимость оборудования после ремонта;
- б) стоимость оборудования с учетом износа;
- в) стоимость приобретения оборудования в действующих в настоящее время ценах.

10. При норме амортизации здания 2%, нормативный срок службы этого здания равен...

- а) рассчитать его невозможно, не хватает данных;
- б) 50 лет;
- в) 100 лет;
- г) 200 лет.

11. Основные фонды – это часть имущества, используемого в качестве:

- а) предметов труда;
- б) средств труда;
- в) рабочей силы.

12. Минимальный запас – это...

- а) величина запаса, при котором необходимо размещать заказ на закупку новой партии;
- б) величина запаса, учитывающая случайные отклонения сроков поставки и объёма потребления;
- в) оптимальная величина партии поставки;
- г) другое.

13. Коэффициент оборачиваемости запасов для определённого периода зависит:

- а) от начального и конечного запасов;
- б) от среднего запаса;
- в) от себестоимости реализуемой продукции и среднего запаса;
- г) от всего вышеперечисленного.

14.оборотный капитал – это ....

- а) часть капитала предприятия, которая видоизменяется в производственном цикле и цикле обмена и выступает в виде производственных запасов, дебиторской задолженности, денежных средств и ценных бумаг;
- б) чистая стоимость активов физического или юридического лица за минусом суммы обязательств;
- в) часть капитала предприятия, представляющая собой совокупность материально-вещественных элементов длительного функционирования;
- г) часть авансированного капитала, затраченная на покупку предметов труда.

15. В состав оборотных средств предприятия входят:

- а) запасы материалов, запасных частей, топлива, готовой продукции на складе;
- б) оборотные фонды и фонды обращения;
- в) незавершенное производство, готовая продукция на складе;
- г) оборудование цехов, готовая продукция на складе;
- д) производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов.

### **Тема 3. Трудовые ресурсы предприятия**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Факторы, оказывающие влияние на формирование персонала.
2. Определение потребности в персонале предприятия.
3. Отличие явочного состава от списочного.
4. Отличие номинального фонда времени работника от действительного.
5. Понятие "производительность труда". Показатели производительности труда на уровне предприятия?
6. Методы определения производительности труда.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 3**

Цель занятия – закрепление теоретических знаний по формированию трудовых ресурсов предприятия.

В результате проведения занятия должны быть сформированы навыки определения потребности в персонале, установления требований к качественным характеристикам персонала предприятия и определения показателей эффективности использования персонала.

При выполнении заданий следует обратить внимание на показатели производительности труда и их связи с системой оплаты труда и системой материального стимулирования персонала.

#### **Методические материалы к практическому занятию по теме 3**

**Задание 1.** Определить расстановку рабочих и их общую численность в производственной цепочке, если 5 производственных операций по изготовлению детали имеют продолжительность (мин.) 0,5; 1,5; 0,25; 0,75; 1,0. Производится запуск 480 деталей в час.

##### *Методические рекомендации:*

1. Определите потребность в человеческих ресурсах для выполнения каждой операции в производственной цепочке.
2. Определите общую потребность в человеческих ресурсах для выполнения всего процесса.

**Задание 2.** Определить списочную численность всех рабочих в цехе, если явочный состав основных рабочих составляет 36 человек. Для расчета вспомогательных рабочих используется норма – один слесарь для четырех наладчиков.

Выходные и праздничные дни за год составили 111 дней, планируемые невыходы в среднем на одного рабочего составили 32 дня.

##### *Методические рекомендации:*

1. Определение списочную численность всех рабочих в цехе по формуле (2.11):

$$K_{сп} = T_{ном} \setminus T_{эф} . \quad (2.11)$$

### **Задание 3. Задачи для самостоятельного решения**

*Задача 1.* Определить расстановку рабочих и их общую численность в производственной цепочке, если 7 производственных операций по изготовлению детали имеют продолжительность (мин) 2; 0,5; 1,25; 0,25; 0,35; 0,75; 1,0. Производится запуск 350 деталей в час.

*Задача 2.* Определить списочную численность всех рабочих в цехе, если явочный состав основных рабочих составляет 45 человек. Для расчета вспомогательных рабочих используется норма – один слесарь для пяти наладчиков. Выходные и праздничные дни за год составили 110 дней, планируемые невыходы в среднем на одного рабочего составили 30 дней.

*Задача 3.* Процесс изготовления детали разделен на пять взаимосвязанных и выполняемых последовательно операций трудоемкостью 16; 22; 4; 31 и 15 мин.

Определить необходимую явочную численность рабочих для выполнения каждой операции и в целом на производственную цепочку, если плановый запуск деталей 240 штук в смену, длительность смены – 8 часов.

*Задача 4.* Определить списочный состав в цехе, если цех за год выпускает изделий А – 8000 штук, трудоемкость изготовления – 0,4 нормо-часа, изделий Б – 16 200 штук, трудоемкость – 1,2 нормо-часа. Номинальный фонд времени работы одного рабочего в год составляет 2020 часов. Процент разрешенных невыходов составляет – 8,5 % от номинального времени.

*Задача 5.* Определить списочную численность производственных рабочих, обслуживающих крупные машинные агрегаты, если по нормативу каждый из них должен обслуживать три основных и два вспомогательных рабочих.

Число агрегатов – 16. Режим работы – непрерывный, трехсменный, без выходных и праздничных дней. Эффективный фонд рабочего времени на одного рабочего в год – 230 дней.

### **Задание 4. Тестовые задания**

1. Профессия – это...

а) вид трудовой деятельности, требующий специальной подготовки и являющийся источником существования;

б) любая работа, которую может выполнить работник;

в) уровень квалификации.

2. Количество работников, которые должны выходить на работу для выполнения производственной программы – это...

а) списочный состав;

б) явочный состав;



в) среднесписочный состав.

3. Количественная характеристика персонала определяется следующими показателями:

- а) среднесписочный состав, явочный состав, средняявочный состав;
- б) списочный состав, среднесписочный состав, средняявочный состав;
- в) явочный состав, списочный состав, среднесписочный состав.

4. Промышленно-производственный состав предприятия делится на следующие группы:

- а) руководители, специалисты, служащие, рабочие;
- б) руководители, специалисты, служащие;
- в) специалисты, служащие, рабочие.

5. Списочная численность кадров – это...

- а) численность кадров по списку;
- б) численность кадров по списку на определенную дату с учетом принятых и уволенных на эту дату;
- в) совокупность физических лиц, принятых по трудовому договору.

6. Существуют следующие характеристики структуры персонала:

- а) экономическая, социальная, учетная;
- б) профессиональная, функциональная, учетная;
- в) Профессиональная, функциональная, социальная.

7. Путём специальной подготовки к конкретной деятельности в рамках той или иной профессии приобретается...

- а) специальность;
- б) профессия;
- в) квалификация.

8. Производительность труда – это...

- а) эффективность труда в процессе обслуживания и управления производств;
- б) затраты труда на производство и реализацию продукции;
- в) эффективная, целенаправленная деятельность людей по производству продуктов труда.

#### **Тема 4. Организация производства и управления на предприятии**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Виды производственных процессов.
2. Назовите виды производственных операций.
3. Назовите элементы производственного цикла.
4. Виды движения предметов труда в производственном процессе.

5. Области совершенствования организации производства.
6. Типы производств и их технико-экономическая характеристика.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 4**

Цель занятия – закрепление теоретических знаний по организации производственной структуры и системы управления предприятия.

В результате проведения занятия должны быть сформированы навыки определения производственных процессов и производственных циклов, а также организационных структур предприятия.

При выполнении заданий следует обратить внимание на расчеты показателей, определяющих производственную структуру предприятия.

#### **Методические материалы к практическому занятию по теме 4**

**Задание 1.** Кондитерский цех заводской столовой изготавливает и продает кондитерские изделия (торты). Заведующий производством должен спрогнозировать спрос и на его основе определить, сколько тортов следует выпекать и какова будет прогнозная прибыль. Исследования, проведенные в течение 100 дней, показывают, что спрос на торты в течение дня составлял: 10 тортов – 10 раз, 15 тортов – 20 раз, 20 тортов – 50 раз и 25 тортов – 20 раз. Выпечка одного торта обходится цеху в 70 руб., а продается он по цене 110 руб. Если кондитерское изделие не продается в течение дня, оно портится, а столовая несет убытки.

*Методические рекомендации:*

1. Рассчитать вероятность спроса на торты в течение дня.
2. Построить матрицу выплат. На пересечении столбцов и строк будет ожидаемая прибыль.
3. Определить среднюю прогнозную прибыль для каждого курса действий
4. Сделать вывод.

#### **Задание 3. Задачи для самостоятельного решения**

**Задача 1.** Провести анализ организации труда бригады плотников из 7 человек, если в ходе проверки было установлено, что один рабочий в течение 5,5 ч выполнял работу, несвойственную данному рабочему месту. Кроме того, в результате неудовлетворительного обслуживания вспомогательным персоналом бригада плотников потеряла 12 чел./ч. Продолжительность смены 8 ч.

**Задача 2.** За месяц два рабочих 4-го разряда изготовили продукта А - 250 шт., продукта Б - 200 шт. Сдельная расценка на изготовление 1 шт. - 50 руб. Время, отработанное рабочими: 100 и 110 часов. Тарифная ставка 4-го разряда 15 руб. Бригаде начислена премия в размере 20 % от фонда заработной платы.

КТУ у каждого рабочего равен единице. Определите заработную плату бригады и каждого рабочего.

*Задача 3.* На участке планируется выпуск изделий в количестве 100 тыс. шт. Норма выработки в единицу времени 2 шт. Годовой эффективный фонд времени работы 1929 часов, коэффициент выполнения норм выработки - 1,1. Определить плановую численность основных рабочих.

*Задача 4.* Предприятие выпускает три вида изделий и планирует уменьшить себестоимость изделия А на 10 %, изделия Б на 15 % и увеличить себестоимость изделия В на 7 %, при неизменном выпуске всех видов продукции. Первоначальное соотношение себестоимостей было соответственно 2:3:4, а объемов выпуска каждого изделия 1:3:2. Цены всех видов продукции увеличились на 20%. Определите величину изменения затрат на один рубль товарной продукции.

*Задача 5.* В отчетном периоде было произведено 3000 шт. изделий по оптовой цене 250 руб. за одну штуку. Переменные расходы составляли 520 тыс. руб., а удельные постоянные расходы - 60 руб. В следующем году планируется повысить прибыль на 15 %. Определите, сколько дополнительно необходимо произвести продукции, чтобы увеличить прибыль на 15 %, при условии, что цены не изменятся.

*Задача 6.* По предприятию имеются следующие данные:

Продукция	Выпуск товарной продукции, шт.		Себестоимость единицы продукции, руб.		Цена единицы продукции, руб.
	План	Факт	План	Факт	
А	2500	3000	55	54	65
Б	3000	2900	60	58	68
В	4500	4500	70	65	73

Определите на сколько изменится рентабельность продукции по сравнению с плановой по этим изделиям.

*Задача 7.* Выручка от реализации продукции составила 15 000 руб., валовой доход – 50 000 руб., затраты на оплату труда составляют – 30 000 руб. Определите полную себестоимость продукции, прибыль и рентабельность продукции.

#### **Задание 4. Тестовые задания**

1. При последовательном виде движения:

а) каждая последующая операция начинается только после окончания обработки всей партии деталей на предыдущей операции;

б) передача деталей (изделий) на последующую операцию немедленно после выполнения предыдущей операции независимо от готовности остальной партии;

в) изготовление изделий на последующей операции начинается до окончания изготовления всей партии на предыдущей операции с таким расчетом, чтобы работа на каждой операции по данной партии в целом шла без перерывов.

3. Основной процесс состоит из следующих стадий:

- а) заготовительной, обработочной и обслуживающей;
- б) обработочной, вспомогательной, сборочной;
- в) заготовительной, обработочной, сборочной.

3. Цеха, в которых предмет труда превращается в готовую продукцию, называются:

- а) основные;
- б) вспомогательные;
- в) обслуживающие.

4. Производственный процесс – это:

- а) совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции;
- б) совокупность всех действий людей;
- в) совокупность всех действий орудий труда.

5. Операция – это:

- а) часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте, состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов;
- б) весь технологический процесс, выполняемый на разных рабочих местах;
- в) часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте.

6. Аппаратурные процессы характеризуются выполнением:

- а) машинных и автоматических операций в специальных агрегатах;
- б) машинных операций;
- в) автоматических операций.

7. Производственная структура предприятия – это:

- а) совокупность производственных единиц предприятия, входящих в его состав, и формы связей между ними;
- б) совокупность технической и социальной системы;
- в) организационная структура предприятия.

8. Цех – это:

- а) основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ;
- б) производственная единица предприятия;
- в) организационная единица предприятия.

9. Производственный цикл – это:

а) календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в готовую продукцию;

б) строго определенный период времени;

в) период времени, в течение которого заготовка превращается в готовую продукцию.

10. Длительность производственного цикла зависит от факторов:

а) технического уровня производства;

б) организации производства;

в) производственного процесса;

г) от всех вышеуказанных факторов.

11. Производственная партия (п) – это:

а) группа изделий одного наименования и типоразмера, запускаемых в производство в течение определенного интервала времени при одном и том же подготовительно-заключительном времени на операцию;

б) изделие одного наименования и типоразмера, запускаемое в производство в течение определенного интервала времени при одном и том же подготовительно-заключительном времени на операцию;

в) группа изделий одного наименования и типоразмера, запускаемых в производство в течение разного времени.

12. Простой производственный цикл – это:

а) цикл изготовления детали;

б) цикл изготовления изделия;

в) период изготовления детали.

## **Тема 5. Экономический механизм функционирования предприятия**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Виды затрат предприятия.

2. Зависимость затрат от объемов производства продукции.

3. Структура себестоимости.

4. Порядок распределения косвенных расходов.

5. Методика определения прибыли предприятия.

6. Дайте определение прибыли предприятия. Рентабельность и ее показатели.

7. Дайте определение финансам предприятий. Какие функции выполняют финансы предприятий?

## Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 5

Цель занятия – закрепление теоретических знаний о затратах предприятия, процессе формирования себестоимости и прибыли, а также финансах предприятия.

В результате проведения занятия должны быть сформированы навыки расчета себестоимости продукции, точки безубыточности производства и планирования финансовых результатов деятельности предприятия.

При выполнении заданий следует обратить внимание на расчеты экономических показателей, эффективности использования финансовых ресурсов предприятия.

### Методические материалы к практическому занятию по теме 5

**Задание 1.** На предприятии за год произвели 10 000 изделий. Данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Показатель	Значение
Затраты, в том числе, руб.	
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
Зар/плата основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 руб./шт. Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности); и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12 000 изделий.

*Методические рекомендации:*

1. Для решения данной задачи следует разделить издержки на переменную и постоянную части. Переменными издержками являются издержки на материалы, сырье, энергию, технологические топливо, зарплату основных производственных рабочих вместе со взносами в социальные фонды (дополнительно 30% к заработной плате). Сумма этих значений составит переменные издержки на единицу продукции.

2. Постоянными издержками будут общепроизводственные затраты, общехозяйственные затраты и коммерческие затраты. Сумма этих значений, умноженная на количество объемов производства, составит общие постоянные издержки (при производстве 10000 изделий).

3. Критический выпуск рассчитывается по формуле (1.18).

4. Определяется себестоимость единицы продукции при объеме производства в 12 000 штук. Постоянные затраты предприятия постоянны при различном выпуске продукции. Необходимо определить общие переменные затраты для данного объема производства (переменные издержки на единицу умножаются на общее количество производимой продукции).

5. Находим общие затраты на производство 12 000 штук.

6. Себестоимость единицы продукции определяется как частное общих затрат на количество изделий.

### **Задание 3. Задачи для самостоятельного решения**

*Задача 1.* Определить размер плановой, фактической и сверхплановой прибыли, а также экономию от снижения себестоимости в плановой и фактической прибыли в денежном выражении при следующих данных за год:

- объем сданных работ по сметной стоимости – 15,98 тыс. руб.;
- объем сданных работ по плановой себестоимости – 11,79 тыс. руб.;
- объем сданных работ по фактической себестоимости – 11,82 тыс. руб.;
- затраты, которые покрываются в порядке компенсации и льгот сверх сметной стоимости – 450 тыс. руб.

*Задача 2.* Предприятие производит два вида продукции. На начало года остатки нереализованной продукции составили: продукции А – 1000 ед., продукции Б – 800 ед.; в течение года было произведено: продукции А – 8000 ед., продукции Б – 6000 ед., на конец года нереализованными остались: продукции А – 200 ед., продукции Б – 100 ед. Себестоимость А составляет 700 руб./ед., Б – 520 руб./ед., а цена А – 800 руб./ед., Б – 600 руб./ед. Определить прибыль от реализации продукции.

*Задача 3.* Определить уровень валовой рентабельности, если выручка от реализации товарной продукции составляет 250 000 руб., себестоимость реализации – 200 000 руб., остаточная стоимость реализуемого имущества 15 000 руб., ликвидационная стоимость имущества 10 000 руб., пени и штрафы, уплаченные в бюджет, составляют 5 000 руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов 200 000 руб., оборотных средств – 50 000 руб.

*Задача 4.* Определить прирост рентабельности от снижения себестоимости продукции и изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов, если в базисном году годового объема: изделия А – 1200 ед., изделия Б – 1600 ед.; цена А – 500 руб., Б – 600 руб.; себестоимость А – 400 руб., Б – 550 руб.; среднегодовая стоимость основных производственных фондов 800 000 руб., оборотных средств – 400 000 руб. В отчетном периоде себестоимость единицы продукции составит: А – 380 руб., Б – 540 руб. Введено основных производственных фондов в мае на 120 000 руб., выбыло в июне на 240 000 руб.

*Задача 5.* Определить валовую (балансовую) прибыль предприятия.

Исходные данные:

– годовой объем товарной продукции по оптовым ценам, тыс. руб. – 38 950,0;

– по себестоимости, тыс. руб. – 29 950,0.

Остатки нереализованной продукции на начало года и на конец года, тыс. руб.:

– по оптовым ценам – 3600,0 и 3800,0;

– по себестоимости – 2800,0 и 2950,0.

Внереализационные доходы – 580,0 тыс. руб. Внереализационные расходы – 430,0 тыс. руб.

*Задача 6.* Рассчитать прибыль и ее увеличение при заданном соотношении условно-переменных и условно-постоянных затрат и росте объема производства на:

а) 2 %;

б) 5,0 %.

Установить закономерности изменения показателей.

Исходные данные:

– объем реализации продукции – 24 000 тыс. руб.;

– условно-переменные затраты – 16 200 тыс. руб.;

– условно-постоянные затраты – 7 100 тыс. руб.

#### **Задание 4. Тестовые задания**

1. Если увеличиваются постоянные издержки:

а) снижается критический объем производства;

б) повышается критический объем производства;

в) на критический объем производства это никак не влияет.

2. Косвенные затраты:

а) затраты, связанные с производством только данного вида продукции;

б) затраты, которые при наличии нескольких видов продукции не могут быть отнесены непосредственно ни на один из них;

в) затраты на обслуживание и управление производственным процессом.

3. Прибыль характеризует:

а) эффективность производства;

б) экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия;

в) результат от реализации продукции.

4. Экономическая прибыль – это:

а) валовая прибыль за вычетом налогов;

б) разность между выручкой и внешними издержками;



в) разность между выручкой и внутренними и внешними издержками.

5. Чистая прибыль – это:

а) разница между выручкой от продажи продукции (работ, услуг) и себестоимостью продукции (работ, услуг);

б) прибыль от реализации продукции с учетом прочих доходов и расходов;

в) прибыль предприятия за вычетом налогов.

6. Показатель общей рентабельности отражает:

а) эффективность производства отдельных видов продукции;

б) эффективность использования производственных фондов предприятия;

в) не только эффективность хозяйственной деятельности, но процессов ценообразования на предприятии.

7. Можно ли показатель, представляющий собой отношение прибыли к средней за год сумме оборотных средств, считать показателем рентабельности?

а) нет, т. к. рентабельность рассчитывается по другим формулам;

б) да, по такому принципу рассчитываются все показатели рентабельности;

в) нет, т. к. рентабельность – абсолютный показатель.

8. В активе баланса отражаются:

а) основные средства и нематериальные активы, запасы и затраты, прибыль...;

б) основные средства и нематериальные активы, запасы и затраты, денежные средства...;

в) основные средства и нематериальные активы, запасы и затраты, собственный капитал...

9. Можно ли сравнивать рентабельность производства различных по размерам предприятий:

а) такое сравнение неправомерно, предприятия используют различные ресурсы;

б) такое сравнение оправдано, если рентабельность рассчитывается для предприятий, выпускающих одинаковую продукцию;

в) такое сравнение правомерно, т. к. рентабельность относительный показатель.

10. Рентабельность продукции показывает:

а) какую прибыль приносит каждый рубль реализованной продукции;

б) эффективность производства каждого вида продукции;

в) эффективность производственно-хозяйственной деятельности.

**Тема 6. Управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

### Вопросы для обсуждения:

1. Виды планов предприятия.
2. Процесс планирования.
3. Планирование себестоимости.
4. Структура бизнес-плана.
5. Цели бизнес-планирования.

### Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 6

Цель занятия – закрепление теоретических знаний о затратах предприятия, процессе формирования себестоимости и прибыли, а также финансах предприятия.

В результате проведения занятия должны быть сформированы навыки расчета себестоимости продукции, точки безубыточности производства и планирования финансовых результатов деятельности предприятия.

При выполнении заданий следует обратить внимание на расчеты экономических показателей, эффективности использования финансовых ресурсов предприятия.

### Методические материалы к практическому занятию по теме 6

**Задание 1.** При создании предприятия его владелец вложил сумму 200 тыс. руб. Процесс производства осуществляется в здании, которое до организации предприятия он сдавал в аренду. Арендная плата составляла 50 тыс. руб./год. До организации предприятия его учредитель был наемным менеджером с годовой заработной платой 100 тыс. руб. Деятельность созданного предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатель	Значение
Объем производства, ед.	10000
Цена (без НДС), руб./ед.	1000
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	600
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	200
Затраты, тыс. руб.:	
материальные	250
по оплате труда наемных работников	150
сумма начисленной амортизации	160
прочие	140
Доходы от реализации излишнего имущества, тыс. руб.	50
Проценты, уплаченные за кредит, тыс. руб.	10
Налоги, уплачиваемые из прибыли, %	24
Ставка по срочным депозитам, %	18
Итого	80

Рассчитайте:

- прибыль от реализации продукции, прибыль валовую (до налогообложения), чистую прибыль;
- рентабельность предприятия (производства);
- рентабельность продукции.

Обоснуйте ответ на вопрос о целесообразности создания собственного предприятия (вычислите экономическую прибыль).

*Методические рекомендации:*

1. Рассчитывается прибыль от реализации продукции.

2. Определяется прибыль валовая.

3. Определяется прибыль чистая. Прибыль экономическая рассчитывается как прибыль бухгалтерская за вычетом внутренних издержек, а именно: процентов по срочному депозиту, которые можно было бы получать на вложенные средства; арендной платы; неполученной заработной платы владельца предприятия.

4. Рассчитывается рентабельность предприятия.

5. Рассчитывается рентабельность продукции.

**Задание 2.** Рассчитайте основные финансово-экономические показатели проекта. Анализ показателя "Чистая прибыль с нарастающим итогом" показывает срок окупаемости проекта.

Показатель	1 год	2 год	3 год
1. Объем продаж в натуральном выражении			
Продукт А, шт.	150	250	400
Продукт Б, шт.	200	500	800
2. Цена продажи единицы продукции			
Продукт А, руб.	1200	1250	1250
Продукт Б, руб.	4000	4000	4000
3. Выручка от продажи (руб.), в том числе			
Продукт А, руб.			
Продукт Б, руб.			
4. Прочие доходы от производственной деятельности, руб.	0	40000	60000
5. Затраты на реализацию продукции (тыс. руб.), в том числе			
Транспортные расходы	20	25	30
Рекламный бюджет	40	30	20
6. Производственные затраты (тыс. руб.), из них			
накладные затраты на общие и административные нужды, 40%			
оплата труда, тыс. руб./мес.	700	900	1200
отчисления, 30 %, тыс. руб./мес.			
7. Капитальные затраты, тыс. руб.	1750	0	0
8. Балансовая прибыль			
9. Платежи из прибыли в бюджет			
10. Чистая прибыль			

Показатель	1 год	2 год	3 год
11. Чистая прибыль с нарастающим итогом			

### Задание 3. Задачи для самостоятельного решения

*Задача 1.* Рассчитать суммарное изменение финансового результата деятельности предприятия (прибыли) в зависимости от ряда факторов.

Исходные данные:

- себестоимость товарной продукции в базовом периоде – 20 000 тыс. руб.;
- рентабельность базового периода – 10,0 %;
- объем товарной продукции в плановом году увеличится на 8,5 %;
- себестоимость в плановом периоде снизится на 0,03 руб. на 1 руб. товарной продукции;
- процент средней прибыли в плановом периоде повысится на 1,5 %;
- отпускные цены уменьшатся на 2,5 % на товарную продукцию в объеме – 700,0 тыс. руб.

*Задача 2.* Имеются следующие данные по работе предприятия за отчетный период:  $P_1 = 6$  руб.;  $VC_1 = 4$  руб.;  $FC = 200$  руб.;  $N=150$  шт. изд. Необходимо проанализировать изменение прибыли в следующей ситуации:

- цена увеличилась на 25 %;
- снижение переменных затрат на 25 %;
- снижение постоянных затрат на 25 %;
- увеличение объема продаж на 25 %.

*Задача 3.* Определить уровень валовой рентабельности, если выручка от реализации 250 тыс. руб., себестоимость 200 тыс. руб., остаточная стоимость реализованного имущества 15 тыс. руб., ликвидационная стоимость имущества 10 тыс. руб., пени и штрафы для уплаты в бюджет 5 тыс. руб., среднегодовая стоимость основных производственным фондов 200 тыс. руб., оборотных средств 50 тыс. руб.

*Задача 4.* Определить чистую рентабельность, если балансовая прибыль 200 тыс. руб., прочие доходы 30 тыс. руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов 650 тыс. руб., оборотных средств 270 тыс. руб., усредненная налоговая ставка 20 %.

### Задание 4. Тестовые задания

1. Рентабельность предприятия повысится, если увеличится:

- а) сумма оборотных средств;
- б) стоимость основных средств;
- в) прибыль.

2. Экономическую прибыль целесообразно рассчитывать:

- а) при составлении отчетности предприятия;
- б) для целей налогообложения;
- в) при открытии нового предприятия или нового вида деятельности.

3. Валовая прибыль – это:

- а) разница между выручкой от продажи продукции (работ, услуг) и себестоимостью продукции (работ, услуг);
- б) прибыль от реализации продукции с учетом прочих доходов и расходов;
- в) прибыль предприятия за вычетом налогов.

4. В состав экономических издержек правомерно включить:

- а) затраты на оплату труда рабочих;
- б) арендную плату, которую можно получать при сдаче внаем собственных производственных помещений;
- в) затраты по оплате счетов сторонних организаций за выполненные ими работы (услуги).

5. Управленческая деятельность, заключающаяся в определении миссии и целей организации, называется

- а) инструктаж;
- б) регулирование и координация;
- в) планирование.

6. Прямые затраты – это:

- а) затраты, связанные с производством только данного вида продукции;
- б) затраты, связанные с технологическим процессом и затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией орудий труда;
- в) затраты на обслуживание и управление производственным процессом.

7. К основным функциям управления организацией относится

- а) анализ
- б) планирование
- в) обмен информацией

8. Планирование, организация, контроль представляют собой

- а) принципы менеджмента;
- б) категории менеджмента;
- в) функции менеджмента.

9. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности, называется...

- а) организационный план;
- б) план производства;
- в) финансовый план.

### 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

#### 3.1 Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме зачета в седьмом семестре. К зачету допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий в третьем семестре.

Студент, выполнивший задания для практических занятий, но имеющий неудовлетворительную оценку (незачет) по результатам тестирования (и/или контрольной работы) в семестре проходит тестирование (выполняет контрольную работу) повторно.

Зачетная оценка ("зачтено", "не зачтено") по итогам семестра выставляется по результатам выполнения практических работ студента в семестре.

Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета и экзамена, а также шкала для оценивания уровня освоения компетенций представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Шкала для оценивания уровня освоения компетенций

Шкалы оценивания		Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
"отлично"	"зачтено"	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
"хорошо"	"зачтено"	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала.	Высокий "хорошо"

Шкалы оценивания		Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
		<p>Ответил на большинство дополнительных вопросов</p> <p>Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы</p>	Базовый
"удовлетворительно"	"зачтено"	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Минимальный
"неудовлетворительно"	"не зачтено"	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

### 3.2 Типовые вопросы для промежуточного контроля

1. Понятие "организация", элементы организаций и управления. Принципы и функции управления
2. Правовые основы функционирования предприятий
3. Классификация предприятий. Размер предприятия и факторы его определяющие
4. Конкуренция и предприятие. Понятие конкурентоспособность предприятия.

5. Анализ внешнего и внутреннего окружения предприятия
6. Основные фонды предприятия: группы и структура основного капитала.
7. Оборотные средства предприятия
8. Амортизация и износ. Методы расчета амортизации.
9. Показатели эффективности использования основных средств
10. Источники финансирования инвестиционной деятельности. Инвестиционные проекты. Инвестиционный цикл.
11. Понятия трудовые ресурсы и трудовой потенциал, структура и управление
12. Планирование потребности в персонале.
13. Организация заработной платы и материального стимулирования.
14. Дисциплина труда и развитие творческой инициативы трудящихся.
15. Факторы и резервы роста производительности труда.
16. Производство и производственные системы. Типы производства, их организационно-экономическая характеристика.
17. Характеристика и принципы организации производственного процесса в пространстве и во времени.
18. Производственный цикл и факторы, определяющие его длительность.
19. Управление качеством продукции.
20. Роль планирования в обеспечении эффективной работы предприятия. Цели и этапы планирования.
21. Система планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, порядок их разработки.
22. Разработка оперативных планов работы первичных производственных подразделений.
23. Планирование издержек и себестоимости продукции.
24. Основные плановые расчеты.
25. Формирование планов с учетом конъюнктуры рынка.
26. Техничко-экономическое обоснование и бизнес планирование.
27. Затраты, расходы и себестоимость продукции
28. Анализ и планирование себестоимости продукции.
29. Расчет цены предполагаемой продукции.
30. Экономический механизм и его элементы. Финансовые ресурсы предприятия.
31. Безубыточность работы предприятия. Точка безубыточности.
32. Понятие доходы предприятия и их структура.
33. Понятие экономического и производственного риска, управление рисками



#### 34. Система налогообложения предприятия.

### 3.3 Тестовые задания

1. *Коммерческое предприятие создается с целью:*

- а) самореализации;
- б) получения прибыли;
- в) реализации проекта;
- г) с целью создания рабочих мест.

2. *Система коммерческих организаций, которая включает в себя "управляющую компанию", владеющую контрольными пакетами акций и дочерние компании – это:*

- а) публичное акционерное общество;
- б) непубличное акционерное общество;
- в) холдинг;
- г) группа компаний

3. *К внешней среде предприятия относится:*

- а) поставщики ресурсов производства и потребители продукции;
- б) народонаселение;
- в) средства производства;
- г) трудовые ресурсы и информация.

4. *Показатель, представляющий собой величину, обратную фондоотдаче – это показатель:*

- а) производственной мощности;
- б) амортизации;
- в) стоимости;
- г) фондоемкости.

5. *Если в силу каких-либо причин произошел рост заработной платы, то спрос на рабочую силу ...*

- а) увеличится;
- б) сократится;
- в) останется неизменным;
- г) может как сократиться, так и увеличиться.

6. *Плательщиком налога на доходы физических лиц – НДФЛ (13%) является*

- а) сотрудник, начисленный налог уменьшает заработную плату;
- б) предприятие, начисленный налог может быть отнесен на себестоимость продукции;
- в) Фонд социального страхования;
- г) Фонд пенсионного страхования.

7. *Одной из задач организации производства считают:*

- а) улучшение использования рабочей силы;
- б) использование в производственном процессе высококвалифицированных работников;
- в) расчет длительности производственного цикла изготовления продукции;
- г) расчет основных показателей производственных систем.

8. *Производственные процессы, обеспечивающие услугами основные и вспомогательные процессы, для их нормального функционирования называются.....*

- а) технологическими процессами;
- б) техническими процессами;
- в) обслуживающими процессами;
- г) сервисными процессами.

9. *Капитальные расходы связаны с:*

- а) приобретением сырья и материалов;
- б) амортизацией основных фондов;
- в) реконструкцией зданий и сооружений;
- г) обслуживанием материально-технической базы.

10. *Себестоимость производства одного изделия составляет 100 руб., объём производства и реализации – 950 шт. в год. Цена одного изделия 125 руб. В течение года предприятие добилось снижения себестоимости по данному изделию на 5 %, цены остались без изменения. По сравнению с предыдущим годом прибыль от реализации продукции*

- а) увеличится на 4750 руб.;
- б) уменьшится на 4750 руб.;
- в) останется неизменной.

11. *В общем виде все организации подразделяют на:*

- а) коммерческие и некоммерческие;
- б) формальные и неформальные;
- в) юридические и неюридические;
- г) частные и государственные;

12. *Производственное предприятие характеризуется... единством.*

- а) организационным;
- б) коммерческим;
- в) информационным;
- г) предпринимательским.

13. *К внутренней среде предприятия относится:*

- а) потребители продукции;

- б) трудовые ресурсы и информация;
- в) поставщики ресурсов производства;
- г) органы власти, учредители.

14. Часть производственных фондов, которая целиком потребляется в каждом производственном цикле и полностью переносит свою стоимость на вновь созданный продукт:

- а) возвратные фонды;
- б) оборотные фонды;
- в) фонды обращения;
- г) основные фонды.

15. Трудовые ресурсы – это ...

- а) население в трудоспособном возрасте, желающее и способное трудиться;
- б) пенсионеры, инвалиды и несовершеннолетние;
- в) все население, независимо от возраста;
- г) население, способное трудиться.

16. Работа в выходные дни должна оплачиваться...

- а) в двойном размере;
- б) не менее чем в двойном размере;
- в) по двойным расценкам;
- г) по повышенным не менее чем вдвое расценкам.

17. Одной из задач организации производства считают:

- а) повышение эффективности производства;
- б) постоянный рост качества производимой продукции;
- в) постоянный рост квалификации работников;
- г) жесткое соблюдение сроков при изготовлении продукции.

18. Производственный процесс в результате которого получается продукция, как правило, используемая на данном предприятии, для обеспечения нормального функционирования основного процесса называется...

- а) вспомогательным процессом;
- б) технологическим процессом;
- в) обслуживающим процессом;
- г) техническим процессом.

19. К переменным издержкам относят

- а) амортизацию;
- б) плату за аренду зданий;
- в) затраты на сырьё;
- г) заработную плату управленческого персонала.

20. По формам собственности предприятия подразделяют на:



*течение года предприятие добилось снижения себестоимости по данному изделию на 2,5 %, цены остались без изменения. По сравнению с предыдущим годом прибыль от реализации продукции*

- а) увеличится на 75 руб.;
- б) уменьшится на 75 руб.;
- в) останется неизменной.

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: "отлично" – 85-100 %; "хорошо" – 75-84 %; "удовлетворительно" – 60-74 %; "неудовлетворительно" – 59 % и менее.

#### **4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ**

Настоящий раздел методических указаний посвящен вопросам организации самостоятельной работы обучающихся в процессе изучения курса по дисциплине "Экономика и управление на предприятии".

Самостоятельная работа студентов является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях);

2) выполнение контрольной работы – для студентов заочной формы обучения (форма контроля – защита контрольной работы).

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность,

точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающегося при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- подготовка к практическим занятиям;
- поиск и проработка материалов из интернет-ресурсов, периодической печати для выполнения контрольной работы для студентов заочной формы обучения;
- подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний по дисциплине.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### *Основная литература:*

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учеб. / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018. – 370 с.

2. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учеб. / В. В. Коршунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮРАЙТ, 2014. – 433 с.

3. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии: учеб. / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. – 400 с.

### *Учебно-методические пособия*

4. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, кур-совых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., доп. - Калининград: КГТУ, 2018.

### *Дополнительная литература:*

5. Экономика предприятия: учеб. / В. Я. Горфинкель, О. В. Антонова, А. И. Базилевич [и др]. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 664 с.

### *Периодические издания*

6. "Актуальные проблемы российского права"; "Государство и право"; "Законность"; "Муниципальное право"; "Правоведение".

### *Нормативная литература*

7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

### *Электронные образовательные ресурсы:*

1. Российская образовательная платформа и конструктор бесплатных открытых онлайн-курсов и уроков – <https://stepik.org>

2. Образовательная платформа – <https://openedu.ru/>

*Состав современных профессиональных баз данных (СПБД) и информационных справочных систем (ИСС)*

1. Федеральный образовательный портал "Экономика Социология Менеджмент" – <http://ecsosman.hse.ru>

2. Административно-управленческий портал – <http://aup.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Типы организационных структур

*Линейная организационная структура* — самый простой вид. Она позволяет руководителю легко принимать решения (рис. А1). Распоряжения быстро спускаются сверху вниз и приводят к оперативным эффективным действиям. Все бизнес-процессы контролирует один начальник, поэтому он может проявлять гибкость в своих действиях. Важное отличие от других схем — отсутствие структурных подразделений.



Рисунок А1 – Линейная организационная структура

*Применение:* предприятия малого бизнеса, узкой специализации или местного значения. Например, для пекарни.

*Недостатки:* руководитель может быть загружен работой; решения принимает один человек, поэтому он может использовать власть для личных целей.

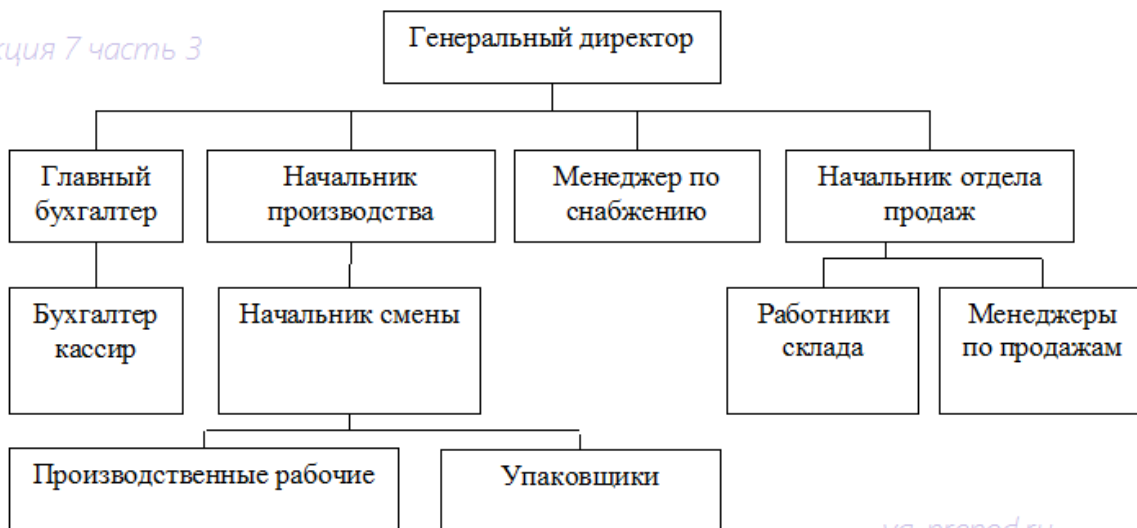
### *Функциональная структура*

С ростом производства и объемов возникает необходимость делегировать свои полномочия – либо полностью, либо некоторые функции. Функциональная организационная структура позволяет передавать ответственность функциональным руководителям, не теряя при этом контроль и сохраняя вертикаль власти (рисунок А2).

*Применение:* в организациях, которые производят продукт в больших количествах.

*Недостатки:* нет нормальной коммуникации между разными отделами; сотрудники плохо осведомлены о том, что происходит у коллег в других отделах.





ya-prepod.ru

Рисунок А2 – Функциональная организационная структура

### Дивизионная структура

К ним относят виды организационных структур, которые группируют сотрудников по различным подразделениям (дивизионам) (рисунок А3). Например, подразделения могут быть по типу продукции (продуктовая структура) или региону (региональная структура).

Если предприятие производит четыре линейки продукции, у нее будет четыре подразделения. Или, если она представлена в трех регионах, у нее будет три подразделения. Каждый дивизион работает самостоятельно.



Рисунок А3 – Дивизиональная организационная структура

**Применение:** дивизиональная структура управления используется часто. Она подходит розничным магазинам с большим ассортиментом продукции или компаниям с большим количеством филиалов.

**Недостатки:** может возникнуть нездоровая конкуренция между подразделениями; большое число дивизионов может препятствовать развитию бизнеса.

### Матричная структура

Это комбинация функциональной и дивизионной структуры. Сотрудники находятся в двойном подчинении (горизонтальном и вертикальном) – по функции и по проекту. Матричная организационная структура доказала эффективность при реализации новых проектов, она позволяет гибко распределять человеческие ресурсы (рисунок А4). За каждым проектом следит отдельный менеджер, но его права сильно ограничены – в основном занимается распределением ресурсов. Основная ответственность за проект – на руководителе подразделения.

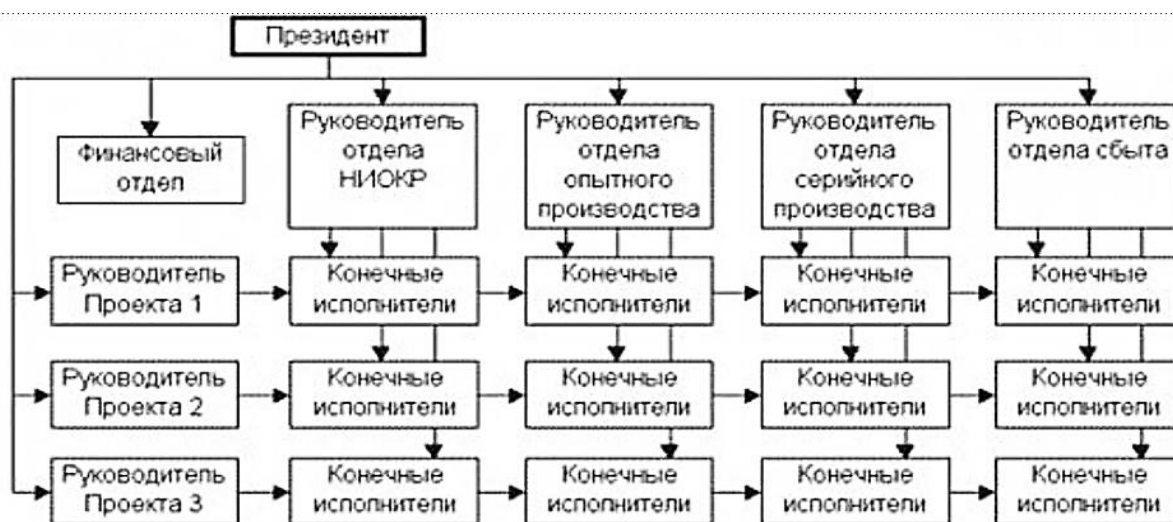


Рисунок А4 – Матричная организационная структура

*Применение:* хорошо зарекомендовала себя в электронной промышленности, в авиастроении и в отраслях с высокими технологиями. Подходит для всех компаний, выполняющих проекты с длинным циклом, которые отличаются друг от друга по реализации.

*Недостатки:* у менеджера по проекту нет полной власти, поэтому мало контроля над сотрудниками; может быть низкая эффективность сотрудников.

### Проектная структура

Она обратна матричной — формирует производственные звенья под каждый отдельный проект. Менеджер по проекту управляет временным проектом узкой специализации и несет ответственность за него. Он руководит проектной группой, которая состоит из функциональных специалистов (маркетологи, программисты, бухгалтеры). Когда проект заканчивается, подразделение закрывают (рисунок А5).

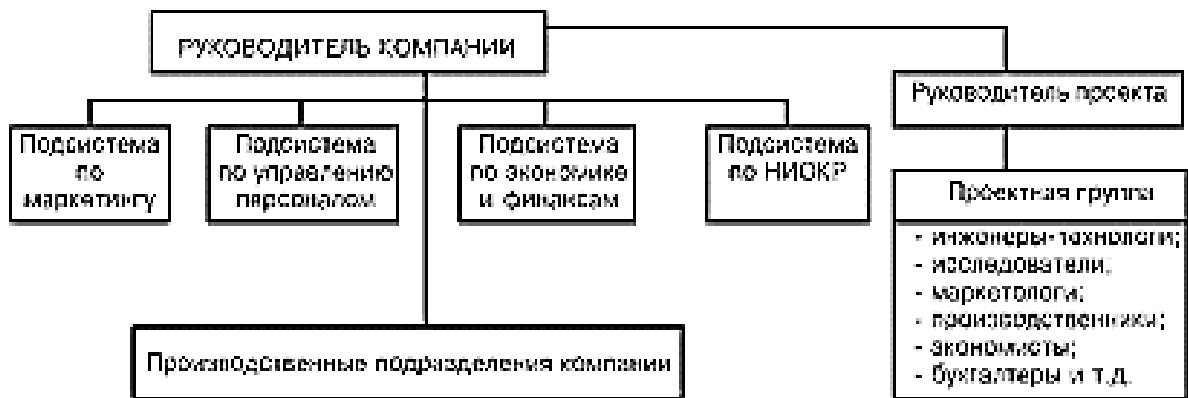


Рисунок А5 – Проектная организационная структура

*Применение:* компаниям, которые внедряют новые технологии или новый продукт.

*Недостатки:* под каждый проект формируется отдельная компетентная команда, ее финансирование несет дополнительную зарплатную нагрузку.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Образец титульного листа контрольной работы**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

"Калининградский государственный технический университет"

Институт отраслевой экономики и управления

Кафедра менеджмента

Контрольная работа  
допущена к защите  
Руководитель: к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Д.А. Кузнецов  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Контрольная работа  
защищена с оценкой \_\_\_\_\_  
Руководитель: к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Д.А. Кузнецов  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

Вариант № \_\_\_\_\_

по дисциплине "Экономика и управление на предприятии"

Выполнил:

студент \_\_\_\_\_ курса, гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

*(подпись)*

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Калининград

202\_

Локальный электронный методический материал

Е. В. Клиппенштейн, Д. А. Кузнецов

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 7,2 Печ. л. 6,4

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный технический университет".  
236022, Калининград, Советский проспект, 1