ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

«ДМИТРИЕВСКИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ТЕХНИКУМ»

Утверждаю:

Заместитель директора

ОГАПОУ «ДСХТ»

\_\_\_\_\_\_\_\_ О.В.Тарасенко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

**ПМ.04 Управление работами по производству и переработке продукции растениеводства**

МДК 04.01 Управление структурным подразделением организации

**по специальности 35.02.05 АГРОНОМИЯ**

2020 год

Методическое пособие содержит задания к практическим работам, порядок их выполнения, рекомендации, перечень контрольных вопросов по каждой практической работе, требования к знаниям и умениям. Приведен список основной литературы и нормативных документов, рекомендуемых для подготовки к практическим работам.

Методическое пособие предназначено для обучающихся по специальности 35.02.05 Агрономия.

|  |  |
| --- | --- |
| РАССМОТРЕНО:  на заседании ПЦК  Пр. от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_  Председатель \_\_\_\_\_\_\_\_В.Н. Ротарь | СОГЛАСОВАНО:  Заместитель директора  ОГАПОУ «ДСХТ»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.В. Тарасенко |

Организация-разработчик: Областное государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Дмитриевский сельскохозяйственный техникум».

Разработчики:

1. Серебровская Елена Александровна, преподаватель.
2. Шамарданова Елена Юрьевна, преподаватель.

# **СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | стр. |
| **1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА** | 5 |
| **2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ** | 8 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1** Размещение, специализация и концентрация объектов сельского хозяйства. | 8 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2** Определение структуры сельскохозяйственных угодий и посевных площадей, | 10 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №** 3 Производственная структура предприятия. | 14 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №** 4 Сущность, развитие и характерные черты современного менеджмента. | 20 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №** 5Построение «дерево целей» фирмы. | 25 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №** 6 Построение организационной структуры подразделения. | 27 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №** 7 Разработка должностных инструкций руководителя и работников подразделения. | 30 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №** 8 Трудовые ресурсы и производительность труда в сельском хозяйстве. | 33 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №** 9 Разработка системы мотивации труда на примере конкретного предприятия. | 36 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10** Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. | 38 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11** Деловая игра «Применение методов управления и принятие управленческих решений». | 42 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №12** Персонал предприятия. | 51 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13** Деловая игра «Аттестация персонала». | 54 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №14** Составление плана проведения совещания. Составление плана проведения переговоров. | 64 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №15** Основной и оборотный капитал и его использование в сельском хозяйстве. Производственные мощности предприятия. | 75 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №16** Расчет производственной мощности предприятия | 80 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №17** Расчет показателей обеспеченности организации (предприятия) основными фондами. | 84 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №18** Анализ производственных результатов деятельности предприятия. | 88 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №19** Себестоимость продукции. | 90 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №20** Применение методики снижения себестоимости | 101 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №21** Определение цены реализации основных видов услуг | 104 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №22** Анализ использования материальных ресурсов и состояния их запасов | 108 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №23** Расчет прибыли и рентабельности продукции. | 110 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №24** Финансовые ресурсы и фонды денежных средств предприятия. | 115 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №25** Составление бизнес-плана. | 120 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №26** Расчет технико-экономических показателей деятельности структурного подразделения. | 124 |
| **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №27** Оформление первичной учетной документации по структурному подразделению. | 128 |
| **3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ** | 130 |
| **4. ЛИТЕРАТУРА** | 131 |
| **5. ПРИЛОЖЕНИЯ** | 133 |

**1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Практические работы направлены на формирование специалиста широкого профиля, способного обобщать экономические явления, обеспечивать развитие предприятий, разрабатывать направления повышения эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики.

Методические указания по выполнению практических работ содержат комплекс задач, охватывающих основные прикладные аспекты планирования и организации работы структурного подразделения.

В процессе практического занятия обучающиеся решают ситуационные задачи под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Содержанием практических работ является решение различного рода задач, в том числе профессиональных (анализ производственных задач и т. п.), работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками и др.

Состав заданий для практического занятия спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством обучающихся.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов – их теоретической готовности к выполнению задания.

Формы организации работы обучающихся на практических работах могут быть следующих видов: фронтальная, групповая и индивидуальная.

При фронтальной форме организации работ все обучающиеся выполняют одновременно одну и ту же работу.

При групповой форме организации работ одна и та же работа выполняется микрогруппами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый студент выполняет индивидуальное задание.

Выполнение практических работ по МДК.04.01 «Управление структурным подразделением организации» направлено на **формирование общих и профессиональных компетенций:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Код** | **Наименование результата обучения** |
| ПК 4.1. | Участвовать в планировании основных показателей сельскохозяйственного производства. |
| ПК 4.2. | Планировать выполнение работ исполнителями. |
| ПК 4.3. | Организовывать работу трудового коллектива. |
| ПК 4.4. | Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями. |
| ПК 4.5. | Вести утвержденную учетно-отчетную документацию. |
| ОК 1. | Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес. |
| ОК 2. | Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество. |
| ОК 3. | Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность. |
| ОК 4. | Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития. |
| ОК 5. | Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности. |
| ОК 6. | Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями. |
| ОК 7. | Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий. |
| ОК 8. | Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации. |
| ОК 9. | Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности. |

В результате изучения ПМ.04 «Управление работами по производству и переработки продукции растениеводства и животноводства» по специальности 35.02.06 «Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции» обучающийся должен:

**иметь практический опыт:**

* участия в планировании и анализе производственных показателей организации растениеводства и животноводства;
* участия в управлении первичным трудовым коллективом;
* ведения документации установленного образца;

**уметь:**

* рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели в области растениеводства и животноводства;
* планировать работу исполнителей;
* инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ;
* подбирать и осуществлять мероприятия по мотивации стимулированию персонала;
* оценивать качество выполняемых работ;

**знать:**

* основы организации производства и переработки продукции растениеводства и животноводства;
* структуру организации руководимого подразделения;
* характер взаимодействия с другими подразделениями;
* функциональные обязанности работников и руководителей;
* основные производственные показатели работы организации отрасли и его структурных подразделений;
* методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей;
* виды, формы и методы мотивации персонала, в т.ч. материальное и нематериальное стимулирование работников;
* методы оценивания качества выполняемых работ;
* правила первичного документооборота, учета и отчетности.

Перечень практических работ составлялся с учетом требований ФГОС к умениям студентов по итогам изучения МДК.04.01 «Управление структурным подразделением организации».

**2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ**

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1.**

**Размещение, специализация и концентрация объектов сельского хозяйства.**

**Цель:** дать характеристику отрасли (значение, состав, территориальная структура); объяснить факторы размещения различных типов предприятий; определить региональные различия развития сельского хозяйства; воспитывать экономическое мышление, определить место и роль сельского хозяйства в экономике; значение специализации и концентрации на развитии и функционировании предприятий.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Специализация* – это форма общественного разделения труда, выражающаяся в преимущественном производстве определенных видов продукции, а иногда и в выполнении отдельной стадии производства готового продукта.

*Целью специализации* сельскохозяйственных предприятий является повышение выхода товарной продукции и снижение ее себестоимости за счет более эффективного использования производственных ресурсов. В зависимости от видов производимой продукции, используемой техники, технологии, профессиональной подготовки работников и организации производства на предприятии формируются отрасли.

Под *отраслью* принято понимать часть производства, отличающуюся производимым продуктом, составом и структурой используемых факторов сельскохозяйственного производства. Последнее делится на две крупные отрасли: растениеводство и животноводство (относятся к первому порядку). Каждая крупная отрасль в свою очередь делится на более мелкие (относятся ко второму порядку). Так, растениеводство включает в себя полеводство, кормопроизводство, овощеводство, садоводство и др. Животноводство делится на скотоводство, свиноводство, птицеводство, овцеводство, коневодство и др.

Все товарные отрасли по организационно-экономическому значению делятся на *основные* и *дополнительные.* К основным относятся те, которые занимают наибольший удельный вес в структуре товарной продукции, являются наиболее прибыльными и определяют специализацию хозяйства.

Самая крупная, основная отрасль называется главной. Дополнительные отрасли производят добавочную продукцию для увеличения прибыли хозяйства, занимают меньший удельный вес в структуре товарной продукции, создают условия для развития основных отраслей и способствуют более полному использованию ресурсов хозяйства.

Совокупность основных и дополнительных отраслей характеризует специализацию хозяйства. В АПК можно выделить два вида специализации: *производственную* и *территориальную* (зональную).

Производственная специализация на уровне отрасли агропромышленного комплекса, объединения, предприятия, цеха, бригады или участка осуществляется по трем основным направлениям: производство однородной продукции, выпуск полуфабрикатов, выполнение отдельных технологических операций в единой технологии производства конечной продукции.

Территориальная (зональная) специализация представляет собой разделение труда между зонами специализации и административными районами по производству товарной сельскохозяйственной продукции.

Основными показателями специализации предприятия являются уровень специализации и коэффициент специализации.

*Уровень специализации* – это удельный вес главной (основной) отрасли в структуре товарной продукции:

Ус = ТПг/ ТП 100,

где Ус – уровень специализации, %;

ТПг – стоимость товарной продукции главной (основной) отрасли, руб.;

ТП – стоимость товарной продукции всего предприятия, руб.

К специализированным относят предприятия с главной отраслью, на долю которой приходится свыше 50 % всей товарной продукции, а также предприятия, имеющие две основные отрасли, доля каждой из которых составляет неменее 25%. Все остальные хозяйства (имеющие три и более основных отраслей) относятся к многоотраслевым (неспециализированным).

Другим показателем, позволяющим оценить специализацию, является *коэффициент специализации* (Кс):

Кс = 100 / (∑уi (2 i –1)),

где у i – удельный вес товарной продукции отдельных отраслей;

i – порядковый номер вида товарной продукции в ранжированном ряду по удельному весу в сумме выручки от реализации, начиная с наивысшего.

Коэффициент специализации менее 0,2 означает низкий уровень специализации, от 0,2 до 0,4 – средний, от 0,4 до 0,6 – высокий, выше 0,6 – очень высокий уровень специализации.

У моноотраслевых предприятий, которые производят только один вид товарной продукции, коэффициент специализации равен единице. Эффективное функционирование товаропроизводителей предполагает не только специализацию производства, но и его *диверсификацию*, которая означает объединение в рамках предприятия производств, относящихся к разным отраслям народного хозяйства. При этом необходимо различать диверсификацию производства и продукции.

*Диверсификация производства* – это одновременное развитие многих несвязанных друг с другом видов производств, расширение ассортимента выпускаемой продукции.

*Диверсификация продукции* означает увеличение числа модификаций одного и того же вида продукции.

**Задача:** Определить структуру товарной продукции и уровень специализации хозяйства.

Выручка от реализации продукции составила 735,3 млн. руб. В том числе: от продажи зерна 244,5 млн., картофеля – 121,1 млн., итого по растениеводству – 365,6 млн., молока – 190,8 млн. руб., крупного рогатого скота – 131,9 млн., свиней – 5 млн. руб.

Итого по животноводству – 327,7 млн. руб. Выручка от реализации прочей продукции – 42,0 млн. руб.

**Решение:** Структура товарной продукции определяется путем отношения выручки от реализации каждого вида продукции к общей выручке от реализации продукции и определяется в процентах.

*Расчет:*

Всего 735,3 100%

Зерно 244,5 33,2% (244,5 : 735,3 х 100)

Картофель 121,1 16,5% (121,1 : 735,3 х 100)

*Итого: растениеводство* 365,6 *49,7%* (244,5 : 735,3 х 100)

Молоко 190,8 25,9%

КРС 131,9 17,9%

Свиньи 5,0 0,8%

*Итого: животноводство* 327,7 *44,6%*

Прочая продукция 42,0 *5,7%*

Специализация хозяйства определяется по структуре товарной продукции. Хозяйство специализируется на производстве примерно в равных пропорциях продукции растениеводства (зерна и картофеля) с развитым молочно-мясным скотоводством.

**Контрольные вопросы:**

1. Понятие размещения и его принципы.

2. Специализация сельскохозяйственного производства.

3. Концентрация производства.

4. Понятие кооперации и ее развитие в сельском хозяйстве с учетом особенностей отрасли.

5. Сущность интеграции, ее социально-экономическое значение и организационные формы.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2.**

**Определение структуры сельскохозяйственных угодий и посевных площадей.**

**Цель:** научиться определять структуру угодий и посевных площадей.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Земли используют в зависимости от вида угодий. Основные признаки, характеризующие различные угодья, — их целевое на­значение (пашня, сенокос, пастбища) и природные свойства, ес­тественные и приобретенные (например, заливные и суходоль­ные сенокосы, естественные и культурные пастбища, орошаемая или осушенная пашня).

Классифицируют угодья с учетом их назначения и системати­ческого использования. Например, сенокос, временно использу­емый для выпаса скота, не считается пастбищем так же, как и лес, побочно применяемый для выпаса скота. Таким образом, *Угодьями называют участки земли, планомерно и систематически используемые для определенных производственных и других целей, имеющие характерные природные или вновь приобретенные свой­ства.*

Угодья подразделяют на две основные группы — сельскохо­зяйственные и несельскохозяйственные. К *Сельскохозяйственным угодьям* относят земли, систематически используемые для полу­чения сельскохозяйственной продукции (продуктов питания, сы­рья, кормов). Они включают пашню, многолетние насаждения, залежь, сенокосы и пастбища.

*Пашней* называют земли с наиболее плодородными почвами, которые систематически обрабатывают и используют под посевы сельскохозяйственных культур, включая посевы многолетних трав и чистые пары. К пашне не относят угодья, занятые посева­ми предварительных культур (не более 2 лет), распаханные с це­лью коренного улучшения, а также междурядья садов, используе­мые под посевы (ГОСТ 26640 — 85).

*Многолетние насаждения*— сельскохозяйственные угодья, ис­пользуемые под искусственно созданными древесными, кустар­никовыми (без лесной площади) или травянистыми многолетни­ми растениями, предназначенными для получения урожая пло­дово-ягодной, технической или лекарственной продукции. Сре­ди многолетних насаждений различают сады, виноградники, ягодники, плодовые питомники, плантации (тутовые, чайные, эфиромасличные, цветочные и др.).

*Залежь —*Это земельный участок, который ранее использова­ли под пашню и затем более года, начиная с осени, не использо­вали для посева сельскохозяйственных культур и не подготовили под пар.

*Сенокос*— сельскохозяйственное угодье, систематически ис­пользуемое под сенокошение. Согласно ГОСТ 26640 — 85 сено­косы бывают заливные, суходольные, заболоченные, коренного улучшения, чистые, закочкаренные, закустаренные и залесенные в разной степени.

*Пастбища*— угодья, систематически используемые для выпа-11 животных (основное использование), а также земельные участки, пригодные для пастьбы скота, не используемые под сенокос и не являющиеся залежью.

Различают пастбища суходольные, заболоченные, коренного улучшения, культурные, для отгонного животноводства, обводненные, закочкаренные, закустаренные и залесенные в разной степени, сбитые.

Сенокосами и пастбищами коренного улучшения считают участки, на которых путем уничтожения дернины и последующего залужения создан новый травостой. В поймах рек и на склонах повышенной эрозионной опасности залужение можно прово­пить без разрушения дернины.

К культурным относят пастбища, на которых проведен необ­ходимый комплекс мероприятий (коренное или поверхностное улучшение), создан хороший травостой, систематически проводят уход, вносят удобрения, осуществляют загонную (порционную) пастьбу скота. Культурные пастбища нередко орошают.

Сельскохозяйственные угодья могут сильно различаться по своему качественному состоянию, которое определяется типом и механическим составом почв, степенью эродированности, засоленности, окультуривания, каменистости и т. д.

К *Несельскохозяйственным угодьям*Относят леса, кустарники, болота, земли, занятые постройками, сооружениями, дорогами, прогонами, водой, и другие угодья.

Часть несельскохозяйственных угодий после проведения мелиорации (осушения, орошения, рассоления), культуртехнических работ (удаления кустарника и мелколесья, уборки камней, срезки кочек), окультуривания может быть вовлечена в сельскохозяйственный оборот. Прежде всего это кустарники и мелколесье, не имеющие водоохранного значения, болота, овражно-балочные комплексы, солонцовые земли.

Состав и соотношение угодий зависят от системы содер­жания животных, от выращиваемых культур. Так, если летом скот содержат на пастбищах, в процессе трансформации угодий их площади надо увеличивать. При круглогодичном стойловом содержании животных необходи­мое количество зеленых кормов может быть получено с пашни.

Состав и соотношение угодий устанавливают с учетом органи­зационно-хозяйственного устройства предприятия, его финансо­во-экономических возможностей, наличия трудовых и матери­альных ресурсов.

Большое влияние на состав и площади угодий оказывают при­родные особенности территории, различия отдельных массивов и участков земель, что предполагает дифференцированный под­ход к установлению структуры угодий, их трансформации и улучшению.

В лесной зоне, характеризующейся мелкоконтурностью угодий, невысоким плодородием земель, переувлажненнос­тью территории, пашня занимает незначительную площадь. По­скольку недостаток пашни сдерживает дальнейшее развитие и повышение эффективности хозяйства, нередко требуется увели­чение ее площади; при этом учитывают наличие пригодных к ос­воению земель и финансовые возможности хозяйства.

Переход от существующего состава и площадей угодий к про­ектному возможен за счет:

·  осушения избыточно увлажненных земель; культуртехнических работ (раскорчевка вкрапленных и вкли­ненных в сельскохозяйственные угодья контуров леса и кустар­ника, уборка камней);

·  ликвидации замкнутых (блюдцеобразных) понижений; планировки поверхности, включая создание микрорельефа для безопасного сброса стока с переувлажненных земель;

·  окультуривания земель (известкование кислых почв, землевание, направленное внесение органических и минеральных удоб­рений, посев сидеральных культур);

·  строительства дорог и дорожных сооружений. В лесостепной зоне пашня обычно имеет высокий удельный вес, но при этом расчленена оврагами и балками; тер­ритория имеет сложный рельеф с большим разнообразием и кру­тизной склонов, что усиливает опасность водной эрозии. В этих условиях намечают:

·  залужение сильноэродированной пашни;

·  ремонт существующих и закладку новых защитных лесных на-саждений (сплошное облесение деградированных участков зе-мель, проектирование полезащитных, водорегулирующих, при­овражных и прибалочных лесополос);

·  строительство малых оросительных систем, как правило, на Цветном стоке (из противоэрозионных прудов);

·  террасирование склонов, строительство валов с широким ос-нованием, водозадерживающих валов и других гидротехнических сооружений;

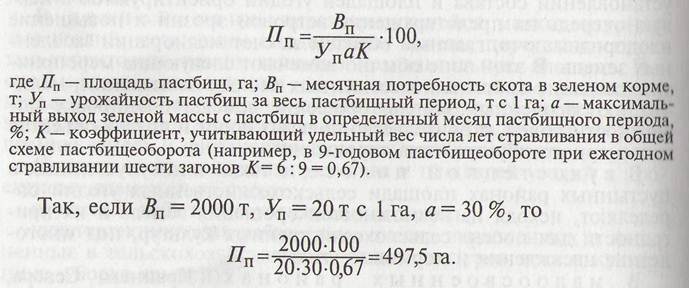
·  систему организационно-хозяйственных, агротехнических и других противоэрозионных мероприятий, нормированный выпас скота.

Основная задача организации угодий в таких условиях — не допустить сокращения площади пашни. Для этого площади, при­годные для посевов полевых и кормовых культур, переводят в пашню по, а кормовые угодья сокращают до минимума, размещая по непригодным для распашки участкам и балкам.

В степной полосе земли, которые можно осваивать в пашню, практически полностью исчерпаны (пахотные угодья за­нимают здесь большую часть территории хозяйств). Поэтому при Установлении состава и площадей угодий ориентируются в первую очередь на предотвращение ветровой эрозии и повышение плодородия почв, главным образом за счет мелиорации засолен­ных земель. В этой зоне обычно намечают следующие мероприятия: создание системы полезащитных лесных насаждений, мели­орацию засоленных земель, орошение земель, планировку по­верхности полей, строительство полевых дорог и других объектов инженерного обустройства территории.

В сухостепной полосе, а также в полупустынных и пустынных районах площади сельскохозяйственных угодий определяют, исходя из возможностей орошения земель и их при­годности для посева сельскохозяйственных культур, под многолетние насаждения и кормовые угодья.

Площади пастбищ определяют с учетом их наличия, потреб­ности в зеленом корме, возможной трансформации в пашню и другие угодья. Для хозяйств с небольшими площадями пастбищ и ограниченными возможностями расширения их можно вычис­лить по формуле



При определении площади пастбищ учитывают способы со­держания скота. Так, если технология выращивания нетелей и первотелок, обслуживания коров предусматривает стойловое со­держание, при организации угодий проектируют долголетние культурные и орошаемые пастбища.

Площади сенокосов проектируют, исходя из наличия пригод­ных для сенокошения земель и потребности в сене (при этом учитывают необходимость включения многолетних и однолетних трав в севообороты). Одновременно учитывают возможность по­лучения сена с пастбищ, исключенных из пастьбы в порядке пастбищеоборота (15...25%).

Задание: Рассчитать площадь пастбищ, при Вп=2000т, Уп= 20т с 1га, а=30%.

Решение: (2000\*100)/(20\*30\*0.67)=497,5 га

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3.**

**Производственная структура предприятия.**

**Цель:** познакомить с производственной структурой предприятий; значением производственного цикла для расчета многих показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий; выявить основные пути сокращения длительности производственного цикла.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Производственная структура предприятия* – это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними.

Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

*Производственная структура* – это, по существу, форма организации производственного процесса. В ней различают подразделения производств:

* основного;
* вспомогательного;
* обслуживающего.

В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию.

Цехи (подразделения) вспомогательного производства обеспечивают условия для функционирования основного производства (обеспечение инструментом, энергией, ремонтом оборудования).

Подразделения обслуживающего производства обеспечивают основное и вспомогательные производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т.д.

Таким образом, в составе предприятия выделяются основные, вспомогательные и обслуживающие цехи и хозяйства производственного назначения.

В свою очередь цехи основного производства подразделяются:

* на заготовительные;
* обрабатывающие;
* сборочные.

Заготовительные цехи осуществляют предварительное формообразование деталей изделия.

В обрабатывающих цехах производится обработка деталей механическая, термическая, химико-термическая и тд.

В сборочных цехах производят сборку сборочных единиц и изделий, их регулировку, наладку, испытания.

На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода. При этом должна быть обеспечена прямоточность материальных потоков. Цехи должны быть расположены в последовательности выполнения производственного процесса.

*Цех* – это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

*Производственные бригады* – это постоянные коллективы работников, за которыми на длительное время закреплены участки, средства производства, выполняющие, как правило, своими силами весь цикл работ по производству одного или нескольких продуктов на основе кооперации и разделения труда под единым управлением.

*Звенья* – это первичные объединения работников, совместно выполняющих одну или несколько технологически взаимосвязанных работ. Формируются, как правило, в составе бригад или отрядов на периоды работ и носят, в основном, временный характер.

Цехи и участки создаются по принципу специализации:

* технологической;
* предметной;
* предметно-замкнутой;
* смешанной.

*Технологическая специализация* основана на единстве применяемых технологических процессов. При этом обеспечивается высокая загрузка оборудования, но затрудняется оперативно-производственное планирование, удлиняется производственный цикл из-за увеличений транспортных операций. Технологическая специализация применяется в основном в единичном и мелкосерийном производствах.

*Предметная специализация* основана на сосредоточении деятельности цехов (участков) на выпуске однородной продукции. Это позволяет концентрировать производство детали или изделия в рамках цеха (участка), что создает предпосылки для организации прямоточного производства, упрощает планирование и учет, сокращает производственный цикл. Предметная специализация характерна для крупносерийного и массового производства.

Если в пределах цеха или участка осуществляется законченный цикл изготовления детали или изделия, это подразделение называется предметно-замкнутым.

Цехи (участки), организованные по предметно-замкнутому принципу специализации, обладают значительными экономическими преимуществами, так как при этом сокращается длительность производственного цикла в результате полного или частичного устранения встречных или возвратных перемещений, снижаются потери времени на переналадку оборудования, упрощается система планирования и оперативного управления ходом производства.

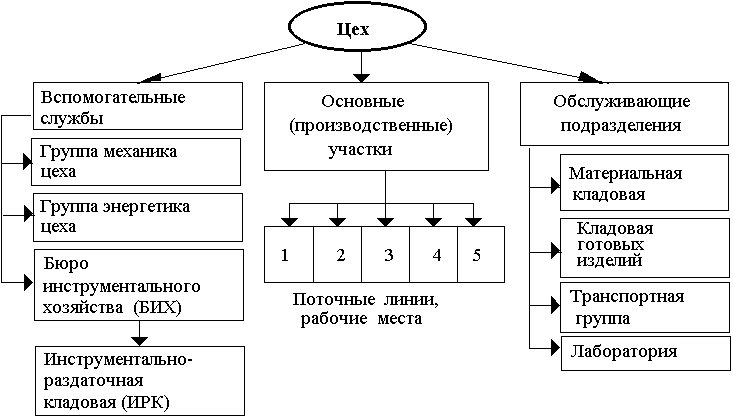


Рис. Производственная структура цеха.

Производственную структуру предприятия совершенствуют, чтобы сократить трудоемкость на всех производственных участках и рабочих местах, улучшить качество продукции. Сокращение трудоемкости и улучшение качества выпускаемой продукции позволяют предприятию снизить расходы, включаемые в себестоимость продукции (как основные, так и косвенные).

За счет эффективного совершенствования структуры производственного предприятия можно сократить трудовые издержки (например, автоматизировать отдельные производственные процессы), провести рационализацию производственных площадей.

Основные пути совершенствования производственной структуры предприятия:

Укрупнение цехов, частичное объединение производственных процессов в некоторые производственные участки и дальнейшее объединение производственных участков. Большое количество специалистов узкого профиля в составе одного участка нельзя считать рациональным с экономической точки зрения, поэтому предлагается расширять спектр работ, выполняемых работниками (даже путем дополнительного обучения работников на выполнение новых видов работ).

Совершенствование принципов построения производственных участков и цехов, путей взаимодействия между ними. Тем самым можно сократить производственный цикл, высвободить возможность увеличить объем выпускаемой продукции, прибыльность и доходность предприятия в целом.

Совершенствование планировки производственных зданий и сооружений, что даст возможность сократить временные расходы на внутренние переходы и транспортировку при соблюдении норм расстановки и дистанций между оборудованием.

Интеграция предприятий в промышленные объединения, что позволяет разграничить производственные процессы между несколькими предприятиями, сократив затраты каждого из них.

Соблюдение пропорциональности между элементами производственной структуры, недопущение нерационального роста затрат на обслуживающие и вспомогательные производства.

Сокращение времени пребывания изделия (деталей, составных частей) на конкретном производственном участке, а также сокращение простоев и перерывов в рабочем процессе.

Изменение специализации предприятия и усовершенствование структуры управления. Некоторые мелкие и средние предприятия отказываются от создания цехов в пользу бесцехового типа производства, при котором все производственные процессы разделены между несколькими производственными участками, что облегчает планирование и контроль за исполнением, избегая раздутой системы руководства.

Предметы производства при их преобразовании в конкретное изделие проходят через большую совокупность основных и вспомогательных операций, образующих совместно с различными видами пролеживания изделия *производственный цикл* его изготовления.

Длительность производственного цикла изготовления изделия –  это календарный период от момента начала до момента окончания изготовления изделия в целом, включая все его компоненты.

В общем виде она определяется как сумма неперекрывающихся длительностей активных процессов, естественных процессов, пролеживаний (Схема №1).



Схема 1. Длительность производственного цикла

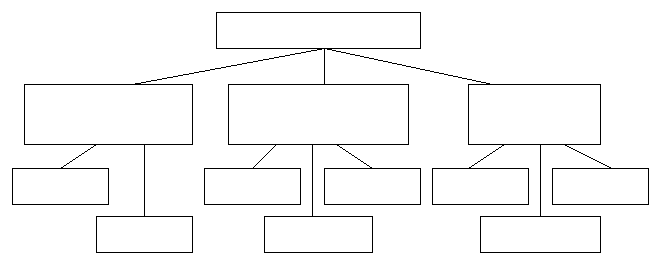
**Самостоятельная работа обучающихся на занятии под руководством преподавателя (решение задач):**

**Задача 1:** Партия деталей в размере 100 шт. подлежит металлообработке по следующим операциям и нормам времени в минутах на деталь: токарная (t1=10), фрезерная (t2=18), сверлильная (t3=6), шлифовальная (t4=28), слесарная (t5=5). Рассчитайте длительность производственного цикла данной партии при последовательном виде движения деталей.

**Задача 2:** Партия деталей в размере 100 шт. подлежит металлообработке по следующим операциям и нормам времени в минутах на деталь: токарная (t1=9), фрезерная (t2=3), сверлильная (t3=15), шлифовальная (t4=5), слесарная (t5=10). Рассчитайте длительность производственного цикла данной партии при последовательно-параллельном виде движения деталей.

**Задача 3:** Партия деталей в размере 80 шт. подлежит металлообработке по следующим операциям и нормам времени в минутах на деталь: токарная (t1=12), фрезерная (t2=26), сверлильная (t3=4), шлифовальная (t4=32), слесарная (t=10). Рассчитайте длительность производственного цикла данной партии при параллельном виде движения деталей.

**Задача 4:** Постройте производственную структуру предприятия, которая представляет совокупность процессов: литейных, кузнечных, механической обработки, сборки, испытания готовой продукции, материально-технического обеспечения производства, организации энергетического, инструментального, ремонтного, транспортного и складского хозяйств. Расположите цехи в виде следующей схемы:



Предприятие

Основные цехи

Вспомогательные цехи

Обслуживающее хозяйство

**Задание для самоконтроля:**

1. Принципами рациональной организации производственного процесса являются:

А) серийность,

Б) пропорциональность;

В) непрерывность;

Г) контрольность;

Д) ритмичность.

2. Различают следующие методы организации производства:

А) линейные;

Б) непрерывные;

В) поточные;

Г) партионные;

Д) серийные;

Е) единичные.

3. Длительность производственного цикла включает следующее время:

А) технологическое;

Б) контрольных операций;

В) междусменных перерывов;

Г) отпусков;

Д) простоев из-за отсутствия комплектующих.

4. Сокращение длительности производственного цикла влияет на:

А) рациональную организацию производства;

Б) уменьшение потребности в оборотных средствах;

В) сокращение выпуска продукции;

Г) уменьшение объема незавершенного производства.

5. Производственная структура предприятия включает подразделения:

А) заготовительные;

Б) обрабатывающие;

В) сборочные;

Г) ремонтно-механические;

Д) транспортные;

Е) проектные;

Ж)функциональные.

6. Перечислите основные принципы организации производства.

7. Что понимается под типом организации производства? В чем отличие между единичным, серийным и массовым производством?

8. Что понимается под методом организации производства?

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое поизводственная структура?

2. Что такое производственный цикл?

3. Что собой представляет структура производственного цикла?

4. Какое значение имеет для производства сокращение производственного цикла?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4.**

**Сущность, развитие и характерные черты современного менеджмента.**

**Цель:**  узнать кто такой менеджер; на сколько уровней подразделяют менеджеров; какие качества необходимы современному менеджеру.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

*Управленческий персонал* – категория работников, главный смысл и содержание труда которых отражает специфику решаемых задач, обусловленных преимущественно умственным, творческим характером управленческого труда, в центре которого постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также эффективная организация совместной деятельности работников.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т.е. специализация управленческих работников на выполнение определенных видов деятельности, разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.



*Рис. Уровни управления.*

**Задание 1:** Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2:** Какие требования предъявляют к менеджеру как к специалисту\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 3:**  Напишите требования к личным качествам современного менеджера\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 4:** Укажите на сколько уровней условно подразделяют менеджеров, и кто к ним относится, какие у них функции и задачи.

Высший уровень \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Среднее звено

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Низшее звено \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Психологический тест 1:** Умеете ли Вы влиять на других?

Основа основ в профессии менеджера, любого делового человека –  умение влиять на окружающих. Но есть, ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой, или Вам надо тщательно развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест. Отвечать на вопросы можно либо «да», либо «нет».

*Опросник:*

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4. Моментально ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли Вы делать что-то трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?

7. Можете ли Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли Вы размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

*Обработка результатов:*

За каждое совпадение ваших ответов с ключом запишите по 5 баллов.

*Ключ:*

Ответ «да» – вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13.

Ответ «нет» – вопросы 2, 8, 9.

*Итог и консультации психолога:*

**От 35 до 65 баллов:**

Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае Вы можете превратиться в фанатика или тирана.

**30 и меньше баллов:**

Увы, хотя Вы часто бываете, правы, убедить в этом окружающих Вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку, хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываетесь и неправильно понятым, а жаль.

**Психологический тест 2:** Способны ли вы быть менеджером.

Тест послужит поводом для размышлений над вашим стилем руководства. В каждом вопросе необходимо отметить тот вариант ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

*Опросник:*

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?

А) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

Б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;

В) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то:

А) постараетесь ли вы утешиться, считая случившееся несущественным (подумаешь, бывает и хуже) и направитесь «рассеяться», например, в кино;

Б) начнете ли раздумывать: нельзя ли переложить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства?

В) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело:

Г) опустятся ли у вас от случившегося руки, испытываете ли вы отчаяние.

3. Какие из нижеперечисленных качеств и черт наиболее подходят вам?

А) добродушный, медлительный, послушный;

Б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

В) работящий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

А) работает хорошо и старательно;

Б) добросовестно относится к работе тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

В) трактует работу как необходимость, не более.

5. Руководитель должен быть ответственен за:

А) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

Б) своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Вы – руководитель организации и должны представить «наверх» план определенных работ. Как вы поступите?

А) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

Б) выслушаете мнение подчиненных специалистов и составите план, принимая только те предложения, которые согласуются с вашей точкой зрения;

В) поручите составить проект плана подчиненным, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

Г) разработаете проект совместно со специалистами, доложите о плане руководству, обосновывая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

А) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;

Б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй и проверяй»;

В) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. Считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива:

А) да;

Б) нет.

9. Ваш поступок встречен критически другими. Как вы будете себя вести?

А) не поддаваясь защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

Б) не спасуете, а постараетесь доказать свое преимущество;

В) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

Г) промолчите, но своих взглядов не измените, и поступать будете по-прежнему.

10. Что вы считаете наиболее действенным в решении воспитательных задач:

А) премирование;

Б) наказание.

11. Что бы вы хотели:

А) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

Б) чтобы никто не усомнился в вашей четкости и решительности оказать помощь в нужный момент;

В) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?

А) да;

Б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по ответственному вопросу, то:

А) делаете ли это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь ли снова и снова к этому делу;

Б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: «а не лучше было бы так или так?»;

В) стараетесь ли вы не делать никаких шагов как можно дольше.

Пользуясь табличкой-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранных вами в ходе испытания.

*Ключ для подсчета баллов:*

а-0; б-2; в-4.

а-2; б-0; в-6; г-0.

а-0; б-3; в-2

а-6; б-2; в-0.

а-3; б-5.

а-3; б-0; в-1; г-0.

а-2; б-6; в-4.

а-6; б-0.

а-6; б-2; в-0; г-0.

а-3; б-0.

а-3; б-5; в-0.

а-3; б-0.

а-6; б-3; в-0.

**Вы набрали больше 40 баллов:**

У вас много задатков хорошего руководителя. Вы верите в людей, в их знания, добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе бездельников и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников вы не только начальник, но и хороший товарищ, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи и поддержки.

**Вы набрали от 10 до 40 баллов:**

Вы можете руководить определенными работами и объектами, но нередко сталкиваетесь с трудностями. Стараетесь быть для своих подчиненных опекуном, но иногда можете выместить на них свое дурное настроение. Оказываете подчиненным помощь, даете разного рода советы, не обращая внимания на то, есть ли в этом необходимость.

**Вы набрали меньше 10 баллов:**

Скажем откровенно: у вас мало шансов быть хорошим руководителем. Вам необходимо пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, потребуется обрести веру в людей и самого себя.

Не огорчайтесь, если вы набрали небольшое количество баллов. Попробуйте взглянуть на себя со стороны и объективно оценить свои сильные и слабые стороны в руководстве коллективом, а главное – справиться с недостатками и оптимизировать свою деятельность.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5.**

**Построение «дерево целей» фирмы.**

**Цель:** правильно формулировать цели организации, строить «дерево целей» организации.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Цели* – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В зависимости от периода времени, требуемого для и достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

* цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
* цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для

достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

**Этап I. Цели фирмы.**

**Задание 1:** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чеканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

*Анализ целей.* Положение данного предприятия определяется двумя факторами: 1) требуются средства для финансирования дорогостоящего оборудования по производству сувениров; 2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «использовать» из значков все, что можно, пока не прошла мода. Основной ориентир – краткосрочная цель.

**Задание 2:** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

*Анализ целей.* Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение – основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

**Задание 3:** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

*Анализ целей.* Положение предприятия «С» крайне тяжелое:

1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис);

2) все денежные средства вложены в производство.

**Задание 4:** Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2-3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

*Анализ цели.* Предприятие «Д» находится в тяжелом положении. Лучший выход – добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

**Этап II. Построение «дерева целей».**

**вариант 1:**

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

**вариант 2:**

Швейное предприятие – ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий (халатов, рабочей спецодежды и др). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов.

**вариант 3:**

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

* мужская и женская стрижка волос;
* маникюр и педикюр;
* массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажеры.

Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

**Необходимо:**

Изобразить модель предприятия в виде – дерева целей:

* Сформулировать общую цель предприятия.
* Показать ключевые цели предприятия.
* Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятиям: «общие цели», «промежуточные цели», «подцели».

2. В чем разница между общими и специфическими целями?

3. Для чего осуществляется ранжирование целей?

4. По какой схеме строится «дерево целей»?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6.**

**Построение организационной структуры подразделения.**

**Цель:** научиться строить оптимальные структуры, позволяющие внедрить научную организацию рабочих мест; принципы и методы планирования работ на участке; приемы и методы управления структурными подразделениями, при выполнении ими производственных задач.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Понятие организационной структуры*

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, – права и ответственность за их выполнение.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется принципом первичности функции и вторичности органа управления, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

* горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как

правило, одноуровневыми;

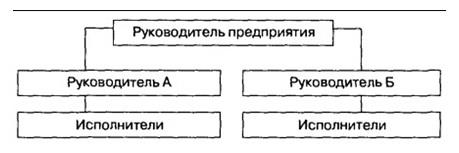
* вертикальные связи – это связи подчинения, которые возникают при

наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

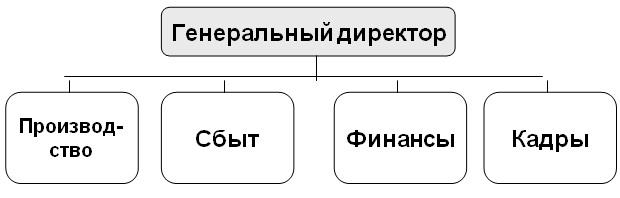
*Типы организационных структур управления предприятием:*

На практике существуют несколько типов организационных структур управления предприятием: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

*Линейная структура* управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

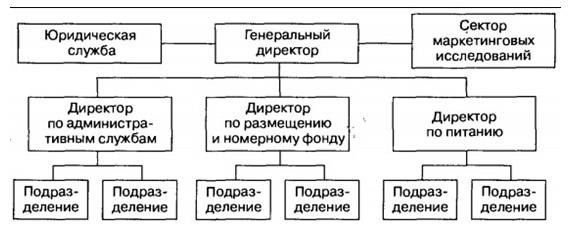
 *Линейная структура*

*Функциональная* – вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы. Строится на основе общих видов деятельности.



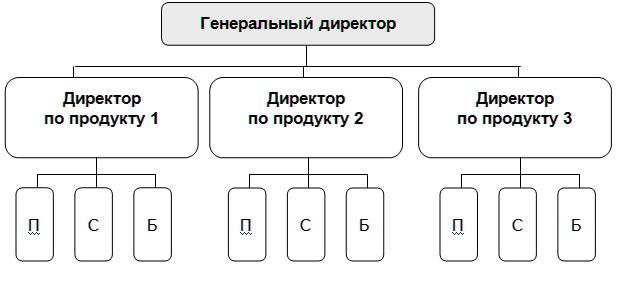
*Функциональная структура*

*Линейно-функциональная структура:* Назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное решение.



*Линейно-функциональная структура*

*Дивизиональная структура* управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы.



*Дивизиональная структура управления*

*Матричная структура* предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям. На схеме представлен матричный тип.



*Матричная структура*

**Процедура создания структурного подразделения:**

1. Формирование рабочей группы по созданию службы, отвечающей за разработку предложений;

2. Определение задач и функций службы, сферы полномочий и ответственности;

3. Определение статуса и подотчетности службы, её места в организационной структуре;

4. Составление штатного расписания и должностных инструкций специалистов;

5. Установление перечня критериев оценки работы службы;

6. Определение порядка взаимодействия с другими подразделениями;

7. Назначение руководителя службы;

8. Разработка и утверждение Положения о службе;

9. Издание приказа о введении организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность службы.

**Требования к построению оргструктуры:**

1. Простота структуры. Чем проще структура, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех.

2. Эффективная система связей между подразделениями. Это обеспечивает четкую передачу информации и обратную связь.

3. Малозвенность структуры. Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем более оперативной оказывается передача информации как сверху вниз, так и снизу вверх

4. Гибкость и приспособляемость. Под влиянием высоких темпов техпрогресса, роста масштабов производства изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения.

**Документы, регламентирующие работу подразделения:**

* положение о подразделении,
* штатное расписание,
* должностные инструкции,
* положение об отчетности, оценке, мотивации и т.д.

**Задание:** На основании штатного расписания (**Приложение1**) составить организационную структуру управления ООО «Центр». Отчет оформить в виде схемы.

**Контрольные вопросы:**

1. Перечислите элементы организационной структуры.

2. Какой характер носят горизонтальные связи между элементами оргструктуры?

3. Какой характер носят вертикальные связи между элементами оргструктуры?

4. Какие требования предъявляются к построению оргструктур?

5. Какие документы регламентируют работу подразделения?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7.**

**Разработка должностных инструкций руководителя и работников подразделения.**

**Цель:** научиться составлять должностную инструкцию.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Должностная инструкция* – документ, который часто применяется на практике. Однако ТК РФ не содержит даже упоминания о ней. В связи с этим у работников кадровых служб возникают вопросы об обязательности ее применения, порядке составления и внесения изменений, а также о ее оформлении.

Законодательством не предусмотрена обязанность работодателя разрабатывать иприменять должностные инструкции. Более того, на федеральном уровне нет единого правового акта, устанавливающего порядок ее составления. Есть лишь отдельные ведомственные приказы, регламентирующие процесс подготовки должностной инструкции работника соответствующего ведомства.

Роструд в Письме от 31.10.2007 N 4412-6 "О порядке внесения изменений в должностные инструкции работников" (далее – Письмо N 4412-6) определил, что должностная инструкция является важным документом, содержанием которого являются не только трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, но и квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Раздел *"Должностные обязанности"* имеет первостепенное значение как для работника, так и для работодателя. Нормативное закрепление обязанностей работника позволит работодателю требовать их исполнения и при отказе работника от этого применить дисциплинарное взыскание, в том числе в виде увольнения. Работник, в свою очередь, может защитить свои права в случае понуждения его работодателем к выполнению работ, не предусмотренных в должностной инструкции.

Отметим, разделы *"Должен знать"* и *"Требования к квалификации"* имеют большое значение при решении вопроса о приеме работника на работу и переводе его на другую должность.

Содержание должностной инструкции – пять разделов:

1) Общие положения;

2) Основные задачи;

3) Права;

4) Ответственность;

5) Требования к работнику.

В разделе *"Общие положения"* необходимо указать:

1. Точное наименование должности работника с целью определения роли должности в конкретных условиях деятельности учреждения, уровня оплаты труда работника, замещающего должность, условий премирования, а также для правильного решения вопросов социального обеспечения.

2. Подчиненность работника. В соответствии с принципами управления у работникадолжен быть только один непосредственный руководитель. Наличие двух и более руководителей приводит к снижению ответственности и подчиненного, и руководителей.

3. Должностное лицо, которое назначает работника на должность и освобождает егоот нее.

4. Наличие у работника подчиненных. При этом в разделе "Ответственность"необходимо оговорить ответственность данного работника не только за его собственные действия, но и за действия его подчиненных.

5. Порядок замещения работника в случае его временного отсутствия (отпуск, длительная командировка, болезнь и т.п.). Этот пункт особенно важен в должностных инструкциях руководителей, поскольку отсутствие четких указаний о должностных лицах, выполняющих обязанности руководителей во время их отсутствия, дезорганизует работу учреждения.

6. Перечень документов, которыми работник руководствуется в своей деятельности (например, законодательные акты РФ, устав учреждения, инструкции, рекомендации).

Раздел *"Основные задачи и обязанности"* раскрывает основные задачи работника, вытекающие из задач и функций данного учреждения:

1. Определяется содержание конкретной задачи или функции, выполнение которой возлагается на работника.

2. Записываются конкретные обязанности работника, выполнение которых обеспечивает решение поставленных перед ним задач.

Раздел *"Права"* содержит перечень прав, предоставляемых работнику для успешного выполнения возложенных на него обязанностей.

1. При составлении этого раздела необходимо учитывать фиксацию конкретных прав по направлению деятельности работника с учетом специфики его работы. Четкое определение прав способствует разрешению спорных вопросов во взаимоотношениях между работниками в учреждении. Работник в необходимых случаях может отстаивать свои права на основании юридического документа, каким является должностная инструкция.

4) Предоставление работнику прав способствует полному исполнению возложенных на него обязанностей.

Вот почему в следующем разделе должностной инструкции – вразделе *"Ответственность"*:

1. Предусматривается одинаковая ответственность как за невыполнениеобязанностей, так и за неиспользование предоставленных работнику прав. В нем можно указать фразу: "Работник несет дисциплинарную ответственность занекачественное и не своевременное выполнение обязанностей и не использование прав, предусмотренных должностной инструкцией".

Содержанием раздела *"Требования к работнику"* определяются требования к уровню образования и стажу работника, позволяющим успешно выполнять обязанности по должности. Сведения данного раздела могут быть включены включены в раздел "Общие положения".

Невнимательное отношение к разработке должностных инструкций приводит к их несоответствию действительности, что, в свою очередь, вынуждает руководителей много времени уделять организации работы в отделах.

Должностная инструкция (вместе с листом ознакомления) должна быть пронумерована, прошнурована и заверена печатью организации. На обороте последнего листа делают запись: "В данной должностной инструкции пронумеровано, прошнуровано и заверено печатью \_\_\_\_\_\_ листов" (количество прописью).

Если сотрудник отказывается подписывать уже утвержденную должностную инструкцию в новой редакции, составляется об этом акт за подписью не менее трех лиц.

**Пример:** ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. Должностная инструкция специалиста по кадрам.

**Задание:**

**1вариант** Составить должностную инструкцию начальника (руководителя) объединенной структуры.

**2вариант** Составить должностную инструкцию начальника отдела диспетчерской.

**Требования к оформлению результатов работы:**

1. Правильность составления должностной инструкции

2. Аккуратность оформления работы

3. Правильность ответов на вопросы

**Методика выполнения работы:**

1.Составить должностную инструкцию на основе квалификационной характеристики

2. Ответить письменно на контрольные вопросы

**Задачи работы:**

1. Изучить структуру должностной инструкции

2. Составить должностную инструкцию

**Контрольные вопросы:**

1. Как оформить должностную инструкцию?

2. В какой форме нужно знакомить сотрудников с должностной инструкцией?

3. Как составить должностную инструкцию?

4. Как заполнить раздел «Должностные обязанности» должностной инструкции?

5. Можно ли вносить изменения в должностную инструкцию?

6. Как заполнить раздел «Права» должностной инструкции?

7. Как заполнить раздел «Общие положения» должностной инструкции?

8. Как поступить, если сотрудник отказывается подписывать утвержденную должностную инструкцию в новой редакции?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8.**

**Трудовые ресурсы и производительность труда в сельском хозяйстве.**

**Цель:** закрепить знания обучающихся о трудовых ресурсах предприятия, кадрах и кадровой политике организации.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Труд* – это целесообразная деятельность человека, в процессе которой создаются материальные и духовные ценности.

*Трудовые ресурсы* представляют собой часть населения страны, обладающую совокупностью физических возможностей, знаний и практического опытадля работы в народном хозяйстве. Они включают трудоспособное население ввозрасте от 16 до 60 лет для женщин и от 10 до 65 лет для мужчин, а также лицстарше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятых в народном хозяйстве (работающие пенсионеры и школьники).

Трудовые ресурсы представляют собой важный фактор производства, рациональное использование которого обеспечивает повышение уровня производства сельскохозяйственной продукции и его экономической эффективности.

*Среднесписочная численность работников* за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы и деленияполученной суммы на 12. Среднесписочная численность работников за месяц рассчитывается путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца и деления полученной суммы на число дней.

*Среднегодовая численность работников* определяется путем деления отработанного времени (чел.-ч, чел.-дн.) работниками хозяйства за год на годовой фонд рабочего времени.

*Коэффициент обеспеченности* трудовыми ресурсами сельскохозяйственного предприятия определяют отношением числа наличных трудовых ресурсовк требуемому числу для выполнения плана производства.

Основные показатели сезонности труда нижеследующие: помесячное распределение затрат труда в процентах к годовым, размах сезонности, коэффициент сезонности, годовой коэффициент сезонности труда.

Для оценки использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве можноприменять и другие показатели: коэффициент использования рабочего временидня, число отработанных за год человеко-дней каждым работником, степень использования трудовых ресурсов.

*Производительность труда* – способность конкретного труда производить в единицу времени определенное количество продукции.

Производительность труда отражает степень плодотворности усилий работников по непосредственному выпуску продукции, оказанию услуг и выполнению работ.

Производительность труда в сельском хозяйстве характеризуется следующими основными показателями: объем валовой продукции в натуральном илиденежном выражении в расчете на единицу рабочего времени, объем валовойпродукции в денежной оценке в расчете на одного среднегодового работника, трудоемкость продукции – затраты рабочего времени на единицу продукции.

Косвенные показатели производительности труда характеризуют затраты труда на выполнение определенного объема работ. К ним относятся: затраты труда на 1 га посевов; на одну голову животных по видам; нагрузка площади посева на одного работника; объем работ, выполненных в единицу времени; затраты труда на выполнение отдельных операций (доение коров, раздача кормов,вспашка, культивация, посев и т.д.).

Косвенные показатели исчисляются на промежуточных стадиях производства сельскохозяйственной продукции и позволяют анализировать изменения затрат труда в течение года, оперативно устранять выявленные недостатки и такимобразом активно воздействовать на конечные результаты труда.

**Задача 1:** Определить уровень использования трудовых ресурсов хозяйства. Среднесписочная численность работающих в сельскохозяйственном производстве - 300 чел., среднегодовая численность - 258 чел. Ими отработано 545 тыс. чел.-ч. Возможный фонд рабочего времени одного работника 2000 чел.-ч.

**Решение:** Уровень использования трудовых ресурсов определяется степенью использования численности работников списочного состава и степенью использования рабочего времени.

1. Степень использования численности работников списочного состава определяется путем отношения среднегодовой численности работников к среднесписочной численности работающих и выражается в %.

258 чел. : 300 чел. х 100 = 86 %

2. Степень использования рабочего времени определяется путем отношения чел-часов, отработанных одним работником, к возможному фонду рабочего времени одного работника.

Фактически отработано 1 работником 545тыс-час : 258 чел.=2112 чел.-ч.

Возможный фонд рабочего времени – 2000 чел.-ч.

Степень использования рабочего времени 2112 : 2000 х 100 = 105,6 %

**Задача 2:** Рассчитать производительность труда в растениеводстве, животноводстве и по хозяйству в целом. Стоимость валовой продукции составила: 5612 млн. руб., в т.ч. растениеводства – 3266 млн. руб., животноводства – 2346 млн.руб. Отработано в сельском хозяйстве всего 206 тыс. чел.-ч., в т.ч. в растениеводстве - 62 тыс., животноводстве 144 тыс. чел.-ч.. Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве - 139 человек.

**Решение:** Производительность труда в растениеводстве и в животноводстве характеризуется производством валовой продукции на 1 чел.-ч.

* в растениеводстве 3266 млн. руб. : 62 тыс. чел.-ч. = 52677 тыс. руб.
* в животноводстве 2346 млн. руб. : 144 тыс. чел.-ч. = 16292 тыс. руб. Производительность труда по хозяйству в целом определяется производством валовой продукции сельского хозяйства в расчете:
* на 1 среднегодового работника: 5612 млн. руб. : 139 чел. = 4037410 руб.
* на 1 чел-ч.: 5612 млн. руб. : 206 тыс. чел.-ч. = 27243 руб.

**Задача 3:** Определить среднегодовую, среднедневную и среднечасовую норму выработки одного рабочего на основании нижеприведенных данных

Выпуск продукции, млрд рублей 12,5

Среднесписочная численность рабочих за год, чел 800

Число рабочих дней в году 245

Средняя продолжительность рабочего дня 7,7

**Решение:** *Стоимостный метод определения выработки* – выработка рассчитывается делением объема продукции в стоимостном выражении на численность работников:

Вс = ТП / Чср,

где ТП – объем произведенной продукции в стоимостном выражении (товарная продукция или вновь созданная стоимость) за соответствующий период времени, руб.1.

*1. Среднегодовая выработка на одного рабочего:*

Вср год = ТП / Чср,

Вср год =12,5/800=0,15625\*1000=15,625 млн. рублей

*2. Среднедневная выработка на одного рабочего:*

Вср дн = Вср год / Чр дней,

Вср днев =15,625/245=0,06378\*1000=63,78 тыс рублей

*3. Среднечасовая выработка на одного рабочего:*

Вср час = Вср днев / Праб

Вср час =63,78/7,7=8,28 тыс. рублей

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое трудовые кадры предприятия?

2. Что такое среднесписочная численность работников?

3. Как влияет число занятых трудовых кадров на производительность предприятия и его экономические показатели?

4. Прием на работу, перевод, перемещение, совмещение должностей.

5. Особенность работы, сезонность в сельском хозяйстве.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9.**

**Разработка системы мотивации труда на примере конкретного предприятия.**

**Цель:** развить навыки диагностики и анализа мотивационной сферы личности работника с последующим использованием полученной информации при принятии кадровых решений.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Мотивация* – это внутреннее побуждение к действию для достижения личных целей или же целей организации. Она призвана снизить напряжение, возникающее в ответ на потребность или желание что - то заполучить.

*Потребность* – истоки мотивов, нехватка чего либо, для нормальной жизнедеятельности.

В наше время принято разделять несколько основных видов мотивации труда:

* Материальная мотивация.
* Нематериальная мотивация.

Каждая из этих категорий делиться ещё на несколько видов.

*Виды нематериальной мотивации:*

* возможность карьерного роста;
* возможность организации гибкого графика роботы;
* наличие права голоса при принятии важных для предприятия решений.

*Виды материальной мотивации:*

* прямая – премии, сдельная оплата труда, подарки;
* косвенная – питание на предприятии, льготы при приобретении жилья, льготы на проезд.

*Схема мотивационного процесса:*

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);

2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;

3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;

4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;

5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

**Задание 1:** Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.

3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

**Задание 2:** Вы недавно вступили в управление новой командой, из которой никого не знали раньше. Один из ваших сотрудников, Том, вскоре уходит на пенсию. Его работа соответствует приемлемому стандарту, но не более. Вы замечаете, что он редко включается в совместные дела с другими сотрудниками и на службе, и в обществе. Он против любой критики в свой адрес, даже конструктивной. Приходит он на службу вовремя и уходит точно в 17 часов, часто оставляя работу неоконченной.

Как Вы побудите Тома стать более исполнительным сотрудником?

**Задание 3:** Мэри была служащей в Управлении таможенных пошлин и акцизов. Ее считали усердным и добросовестным работником. Спустя три года она испытывала серьезные домашние затруднения и была неспособна полностью сосредоточиться на своей работе. В результате в работу вкрадывались ошибки, за которые ей был объявлен выговор. Вскоре после этого у нее развилась мигрень, и она все чаще стала брать отпуск по болезни. Так как ее работа продолжала ухудшаться, она все больше утрачивала мотивацию и получала больше замечаний от старших. Ей пригрозили увольнением, если положение вещей не будет улучшено. Мэри все больше и больше подвергалась стрессу и, в конечном счете, стала страдать нервным расстройством, провела несколько месяцев в больнице, потеряв при этом работу.

1. Каковы причины того, что Мэри потеряла работу?

2.Что Вы сделали бы на месте руководителя, чтобы не потерять ценного сотрудника?

**Задание 4:** На предприятии «Контраст» активный сотрудник Петров И.Н. обратился к руководителю с предложением, как можно повысить сервис обслуживание. При этом самостоятельно продумал и составил план действий. А руководитель с неохотой и невниманием выслушал его и сказал, что у него нет времени, и он не будет тратить средства на подобные мероприятия. Такое пренебрежительное отношение руководителя охладило пыл сотрудника и стремление к работе.

1. В чем ошибка руководителя по отношению к сотруднику?

2. Как бы вы поступили на месте этого руководителя?

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое мотивация?

2. Назовите основные виды мотиваций работы сотрудников (персонала).

3. Мотивирование и стимулирование работников – это одно и тоже?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10.**

**Нормирование и оплата труда в животноводстве.**

**Цель:** развить навыки диагностики и анализа мотивационной сферы личности работника с последующим использованием полученной информации при принятии кадровых решений.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Под *техническим нормированием* понимаются специально проводимые наблюдения, направляемые на изучение приемов выполнения работ и становление научно обоснованных норм выработки или норм затрат времени на производство какого-либо продукта при соблюдении технологической целесообразности, экономической эффективности и нужного качества работ.

В зависимости от того, изучаются ли отдельные приемы или операции или трудовой процесс в целом, различают *суммарное и поэлементное нормирование*, которым соответствуют *опытно-статистический* и *аналитический методы определения норм труда.*

Источником суммарного нормирования и разработки опытно-статистических норм является изучение статистических данных и проведение специальных замеров.

Сущность *суммарного нормирования* заключается висчислении среднепрогрессивной величины фактической нормы труда. Для этого к расчетной средней норме труда прибавляют все показатели, превышающие среднее арифметическое, и делят сумму на число взятых показателей. Такая норма затрат труда вполне может использоваться на отдельных видах работ в животноводстве.

Однако более правильно на этих видах работ применять поэлементное нормирование, которое имеет ряд преимуществ перед суммарным. *Поэлементное нормирование* осуществляется на основе тщательного анализа трудовогопроцесса и всех обслуживающих его элементов. Оно предполагает предварительное расчленение трудового процесса на составные части (элементы), в ходекоторого выявляются причины, мешающие увеличению выработки, и разрабатываются меры по их устранению.

Разновидностями поэлементного метода нормирования являются экспериментально-аналитический и расчетно-аналитический методы. Под экспериментально-аналитическим методом понимают установление норм выработки на основе непосредственного изучения процесса труда по его элементами выявление необходимых затрат на каждый из них в данных конкретных условиях. Однако ввиду сложности и громоздкости этого метода им обычно пользуются нормативно-исследовательские учреждения.

Сельскохозяйственные предприятия обычно применяют для установления норм выработки расчетно-аналитический метод, который предполагает использование готовых таблиц. Но так как готовые нормативные таблицы разрабатываются для типичных условий, то на практике возникает необходимость использовать как одну, так и другую разновидности нормирования.

Реформирование АПК, предполагающее совершенствование экономического механизма, требует решения задачи взаимосвязи оплаты труда и стимулирования работников с результатами деятельности предприятия.

Заработная плата должна выполнять следующие функции:

1. воспроизводственную, т.е. заработная плата должна быть основной частью фонда жизненных средств работника, обеспечивать условия для его нормальной жизнедеятельности;

2. стимулирующую, роль которой в условиях переходной экономики возрастает. С помощью этой функции усиливается материальная заинтересованность работников в результатах трудовой деятельности. Действенность этой функции зависит, главным образом, от характера взаимосвязи заработной платыи результатов труда.

*Тарифная система* является связующим звеном между нормированием и оплатой труда. Это достигается через тарифную систему, которая представляет собой совокупность нормативных материалов, определяющих уровень оплаты труда различных групп работников с учетом их квалификации и условий производства.

Основу тарифной системы для работников растениеводства и животноводства составляют тарифные сетки, тарифные ставки, справочники по тарификации работ и районные коэффициенты к заработной плате.

*Тарифная сетка* – это шкала тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, характеризующих соотношение оплаты труда в зависимости от уровня квалификации работников.

Коэффициент 1 разряда равен единице и соответствует группе работ, требующих наименее квалифицированного труда.

Коэффициенты 2 и последующих разрядов показывают, во сколько раз оплата труда по ним больше, чем по 1 разряду.

*Тарифная ставка* – размер оплаты труда работника за единицу рабочего времени (час, смену).

*Справочник по тарификации работ* представляет перечень работ с указанием разрядов тарифной сетки, к которым они относятся. Для всех сельхозпредприятий страны приняты единые справочники по тарификации сельскохозяйственных работ.

В сельскохозяйственных предприятиях применяются *основная* и *дополнительная* оплата труда.

*Основная* включает оплату труда по установленным нормам затрат труда. Отличительные признаки ее – гарантированность и регулярность выдачи.

*Дополнительная оплата* – это поощрение за хорошую работу. Она выдается при достижении более высоких производственных показателей.

Основная оплата имеет две формы: *сдельную*, при которой труд оплачивается за количество и качество произведенной продукции или за объем выполненной работы, и *повременную* с оплатой за отработанное время.

Сдельная форма состоит из нескольких видов. Исходя из способа установления расценок, ее подразделяют на *прямую* неограниченную (или простую), *прогрессивную* и *аккордную* сдельщину.

Прямая неограниченная предусматривает одинаковую оплату труда закаждую единицу работы независимо от степени выполнения нормы.

При прогрессивной труд оплачивается в пределах нормы по неизменным,а сверх нормы – по возрастающим расценкам.

При аккордной оплата труда производится не за каждую, а за несколько выполненных работ или за продукцию.

**Задача:** На основе фотографии рабочего дня оператора машинного доения установлено, что на выполнение подготовительно-заключительных операций (П) всмену затрачено 45 мин., выполнение основных операций (В) – 355 мин. Типовыми нормативами предусмотрено на кратковременный отдых 20 мин. и личные надобности – 10 мин. в смену. Определите норму обслуживания коров оператором машинного доения при продолжительности рабочего дня 8 часов. Фактически оператор обслуживает 50 коров.

**Решение:** Затраты основного рабочего времени (В1) на обслуживание одной головы: В1 Тосн. (мин.) = выполнение основных операций / кол-во коров (облуживание оператором)

Нормы обслуживания в животноводстве определяют по формуле:

Тоб Тсм Тпз Тлно Ноб ( ),

где Ноб – норма обслуживания животных, голов;

Тсм – установленная продолжительность рабочей смены, мин.;

Тпз – подготовительно-заключительные операции в расчете на полный рабочий день, мин.;

Тлно – время на личные надобности и отдых исполнителя в расчете наполный рабочий день, мин.;

Тоб – затраты основного рабочего времени на одну голову, мин.

Определяем затраты основного рабочего времени на обслуживание одной головы при фактически сложившейся норме обслуживания:

Тосн. = 355 / 50 =7,1 (мин.).

Определяем норму обслуживания коров:

Нобсл. = (480 - (45 + 10 + 20)) / 7,1= 57 (голов).

**Задача:** Определить заработную плату рабочего 5 разряда по сдельно-премиальной системе оплаты труда на основании следующих данных:

месячная тарифная ставка 1 разряда (268000 рублей),

тарифный коэффициент 5 разряда – 1,73,

норма времени на выработку единицы продукции – 50 минут.

Фактически выпущено – 580 единиц продукции.

Среднемесячное количество расчетных часов – 168,5.

По действующему на предприятии положению выплачивается премия вразмере 20 %.

**Решение:** ЗП=ОП\*Рсд\*Кпр,

где ОП – произведенная продукция, единиц;

Рсд – расценка за единицу продукции, руб;

Кпр – коэффициент премирования.

1. Часовая тарифная ставка соответствующих разрядов определяется поформуле:

ЧТС = (ЧТС\*ТК) / НМ

ЧТС – часовая тарифная ставка первого разряда;

ТК – тарифный коэффициент 1-го разряда;

НМ – средняя месячная норма продолжительности рабочего времени.

ЧТС 5 =(268000\*1,73)/168,5=2751,6 руб.

2. Расценка за единицу продукции составит:

Рсд = ЧТС1 × ti,

где Рсд – расценка за единицу продукции или операцию, руб.;

ЧТС1 – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду работы, руб.;

ti – норма времени, ч;

Рсд = 2751,6\*50/60= 2293 руб.

3. Заработная плата рабочего 5 разряда с учетом премии составит:

ЗП=580\*2293\*1,2=1 595 928 руб.

**Задача:** Определить заработную плату рабочего по повременно-премиальной системе оплаты труда. Отработано за отчетный месяц 158часов. В том числе в ночное время 48 часов. Часовая тарифная ставка (ЧТС) 2190 руб. Доплата за работу в ночное время в % к ЧТС 40. Премия в % от зарплаты по тарифу 2529.

**Решение:** При повременно-премиальной форме оплаты заработок рабочего определяется умножением часовой тарифной ставки присвоенного разряда на фактически отработанное рабочее время, дополнительно учитывается коэффициент премирования (Кпр):

ЗППП = Часовая тарифная ставка × Отработанное время × Кпр.

1. Доплата за работу в ночное время составит:

Зн вр = 2190\*48\*0,4=42048 руб.,

где - 0,4 – коэффициент доплаты за работу в ночное время

2. Заработная плата составит:

ЗППП =2190\*158\*1,25+42048=474 573 руб.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое заработная плата?

2. Из каких составляющих она состоит?

3. Тарифная и бестарифная система оплаты труда.

4. Фонд оплты труда, работа по контракту.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11.**

**Деловая игра «Применение методов управления и принятие управленческих решений».**

**Цель:** приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих реше­ний.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Данная ситуация основана на большом количестве реаль­ных случаев, когда люди выживали или умирали в зависи­мости от того, какие решения они принимали, ваше "выжи­вание" или ваш "конец" будет зависеть о способности членов вашей группы считаться с вашими мнениями в области отно­сительно малознакомой таким образом, чтобы группа могла принять решения, обеспечивающие ваше выживание. Характеристика проблемной ситуации, сформулирован­ной при участии специалистов и офицеров службы спасения эскадрона 413 транспортной и спасательной базы военных сил Канады, следующая.

Сегодня 3 октября. Сейчас около 14.30. Ваш гидроплан только что потерпел аварию недалеко от восточного берега озера Лора в арктической части северной границы Квебек-Ньюфаундленд. В результате аварии погиб пилот, но все пассажиры невреди­мы. Все промокли до пояса. Вскоре после аварии гидроплан унесло на глубину и он затонул. Тело пилота застряло в кабине.

Пилот не смог до происшествия оставить указания ко­му-либо из пассажиров. Однако приборы показывали место­нахождение: 48 км к югу от предусмотренного маршрута и приблизительно 35 км по прямой на восток от Шеффервиля, который был целью путешествия и ближайшим жилым пун­ктом. Шахтные разработки "Лак Холлингер" заброшены уже давно, после того, как пожар разрушил здания. Шеффервиль (5000 жителей) – это шахтерский городок (железные рудники), расположенный приблизительно в 485 км по пря­мой от Сэн-Лоран, в 725 км восточнее от заливов Джеймса и Гудзона, в 1300 км на юг от Полярного круга и в 480 км на запад от побережья Атлантики.

До города можно добраться только самолетом или поез­дом, все проезжие дороги заканчиваются в нескольких ки­лометрах от него. Предполагалось, что ваша группа вернется с Лабрадора самое позднее 19 октября, передано по рации сообщение о полете Отделу транспорта.

Ближайшая территория покрыта невысоким кустарником с листьями до 10 см в диаметре. Невдалеке можно увидеть несколько возвышенностей со скалистыми верхушками. Тун­дра (арктические болота) занимает все пространство до воз­вышенностей и кое-где имеются заросли кустарника. В этом районе приблизительно четверть поверхности занята длин­ными узкими озерами, простирающимися с северо-запада на юго-восток. Бесчисленное количество ручьев и речушек со­единяет эти озера между собой.

Температура в октябре колеблется от -3,9 до 2,2°С, край­ние пределы от 10 до -17,7°С. Три четверти дня небо покры­то низкими облаками. Ясным бывает в среднем один день из десяти. Слой снега от 15 до 20 см, но толщина снежного покрова значительно меняется из-за ветра, который сдува­ет снег с открытых участков и наметает сугробы 1-1,5 м глубиной в некоторых местах. Скорость ветра приблизительно 20-25 км/ч, ветер чаще всего с северо-запада.

На вас теплое нижнее белье, носки, плотная шерстяная фуфайка, брюки, вязаные перчатки, цигейковая куртка, вязаная шапка и прочные охотничьи сапоги. У всех вместе 153 долл. в бумажных купюрах, 2 пятидесятипенсовика и не­сколько монет мелочи, карманный нож, имеющий 2 лезвия, огрызок карандаша и воздушная карта района.

Метеоданные в зоне аварии следующие (°С):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Средняя дневная температура | Средняя температура макс, дневная | Средняя температура мин, дневная | Предполагаемая минимальная температура |
| Месяц |  |  |  |  |
| Октябрь | -1 | 2 | -4 | -18 |
| Ноябрь | -9 | -5 | -13 | -36 |
| Декабрь | -18 | -14 | -22 | -41 |
| Январь | -23 | -19 | -28 | -47 |

Снегопады:

* октябрь – в среднем, 11 дней, 20 см снега
* ноябрь – в среднем, 16 дней, 37 см снега

Восход солнца: 6.15 Закат солнца: 17.45

Открытые участи кожи обмораживаются при следующих параметрах скорости ветра и температуры:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| скорость ветра, км/ч | температура, °С | скорость ветра, км/ч | температура, °С |
| 69 | -6,6 | 11 | -23,3 |
| 42 | -9,4 | 10 | -26 |
| 29 | -12,2 | 86 | -28,9 |
| 22,5 | -15 | 20 | -31,6 |
| 21 | -17,7 | 5 | -34,4 |
| 14,5 | -20,5 | 3 | -40 |

До того, как самолет затонул, ваша группа смогла спасти 15 предметов, а именно:

* магнитный компас;
* металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа;
* спальный мешок, специально для Севера;
* упаковка таблеток для очистки воды;
* прочная клеенка бхб м;
* 13 спичек в непромокаемой упаковке;
* 7,5 м плетеной нейлоновой веревки, способной выдер­жать 25 кг;
* карманный фонарь с 4 батарейками;
* 3 пары снегоступов;
* 1 бутылка рома 70 град.;
* бритва и зеркало в одном футляре;
* механический будильник;
* топорик;
* дырявая камера диаметром 50 см;
* книга "Плавание под Северной звездой".

**Ход деловой игры**

**1 этап.** Индивидуальное выполнение задания. Время – 15 мин.

Каждому из вас необходимо ранжировать указанные пред­меты в соответствии с их значимостью для вашего выжива­ния. Поставить цифру 1 у самого важного предмета, циф­ру 2 – у второго по значимости и т. д., 15 – у наименее важного.

Список предметов раздается испытуемым.

Вы должны исходить из того, что:

1. Количество спасаемых то же, что и число членов груп­пы.

2. Эта история действительно произошла с вами.

3. Вы решили бороться все вместе.

4. Все спасенные предметы – сухие и в хорошем состо­янии.

Не начинайте обсуждение проблемы или ситуации до того, как все закончат классификацию предметов.

Далее создается наблюдательный совет из 2-3 человек. Члены его по каждой группе заполняют таблицу 1:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Имя | Слушает | Задает вопросы | Высказывает мнение | Дает идеи, информацию | Выражает несогласие, критикует |

При этом наблюдатели оценивают деятельность команд, а именно:

1. Сравнивают индивидуальные результаты ранжирова­ния с групповым, анализируют индивидуальные способности испытуемых .

2. Отвечают мысленно на следующие вопросы:

* Что мешало достижению согласию в группе?
* Какие признаки лидерства выявлены?
* Кто доминировал?
* Какова атмосфера в группе?
* Какие действия предпринимали испытуемые для прове­дения своих идей?

3. По данным каждого испытуемого составляют заклю­чение о степени его склонности к достижению согласия.

**2 этап.** Групповое решение проблемы. Время – 30 мин.

Студенческая группа подразделяется на подгруппы по 6-10 человек.

Каждая подгруппа выполняет задание, ранжируя пред­меты в соответствии с их значимостью.

**Инструкция по выполнению задания.**

Ваша группа должна принять решение методом консен­суса. Это означает, что со степенью предполагаемой важно­сти каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь не­легко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вы­зовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как еди­ная группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны.

**Чего не следует делать:**

1. При принятии коллективного решения не применяйте голосования. Голосование разделит группу на тех, кто выиг­рал и кто проиграл, и создаст условия для возникновения альтернативного пути. Голосование может возбудить споры, а не рациональное обсуждение и обеднит процесс группово­го решения.

2. Не заключайте преждевременных соглашений, быст­рых и легких, или компромиссов. Они часто основаны на ошибочных предположениях, все их нужно обсуждать.

3. Не допускайте внутреннего соревнования. В ситуации, в которую вы попали, выиграют либо все, либо никто.

4. Не допускайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с пози­ций логики.

5. Не допускайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спортивных вопросов, как-то: голосова­ние, усреднение или торг при принятии коллективного ре­шения.

**Что следует делать для достижения консенсуса:**

1. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

2. Слушайте внимательно других. Это основная черта тех групп, которые побеждают.

3. Постарайтесь выяснить все внутренние аспекты поло­жений, которые достойны обсуждения.

4. Привлекайте к обсуждению всех, особенно молчунов. Помните, что ваша группа нуждается в любой информации, которую можно получить.

**Когда вы достигнете такого положения, когда каждый сможет сказать:** "Даже, если я так не думаю, по крайней мере, я могу мириться с этим решением и выполнять его", – группа достигнет согласия. Это не значит, что все полнос­тью согласны, но означает, что каждый принимает данное решение.

Так как каждый может блокировать решение, данный метод является более полным, чем другие поиски решения. Во всяком случае он также более эффективен, так как зас­тавляет рассмотреть больше аспектов проблемы и все воз­можные решения. Рассматривайте различные мнения как способ:

1) собрать дополнительную информацию;

2) прояснить возможные пути решения проблемы;

3) побудить группу к поискам лучших вариантов реше­ния.

**При этом участникам:**

А) не разрешается менять что-либо в листах индивиду­альной работы в результате группового решения;

Б) необходимо записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист.

**3 этап.** Экспертное заключение.

Далее оглашается экспертное заключение. Мнение экс­пертов таково: предметы следует располагать по степени зна­чимости для выживания, начиная с № 1 (самое важное), до №15 (наименее важное):

*1. 13 спичек* в металлическом флаконе с завинчивающей­ся крышкой.

Они рассматриваются экспертами как самая нужная вещь. Ключевые вопросы – защита от холода и возможность раз­вести огонь. Хотя существуют другие способы развести огонь, они малодейственны в неопытных руках. Ночью огонь может быть сигналом, его могут заметить с самолета, летящего или возвращающегося из Шеффервиля.

*2. Топорик.*

Чтобы поддерживать огонь, необходим постоянный запас дров. Это будет, возможно, самый необходимый предмет в лагере. Он полезен для того, чтобы расчистить заросшую ле­сом площадку, очистить ствол от веток, построить основу для укрытия от холода, разрубить мясо в том случае, если удастся убить какую-то дичь.

*3. Плотная клеенка* размером 6x6 м.

Преобладание ветров скоростью 20-25 км/ч делает защи­ту весьма необходимой. Клеенка может также служить для защиты от дождя, снега, измороси. Натянутая на основу и закрепленная веревками, она будет надежной палаткой или послужит основой для места сна. Ориентированная против ветра, она поможет сохранить тепло. Ее квадратная форма легко различима сверху при аэропоиске.

*4. Индивидуальные спальные мешки* (специально для Севера).

Так как, возможно, вам придется провести в арктической зоне 2 недели (14 дней), спальный мешок, выдерживающий температуру до -20°С, будет необходимым элементом для выживания. Нужно принять меры предосторожности, чтобы сохранить спальные мешки сухими при любой погоде.

*5. Металлический бидон* (4,1 л) кленового сиропа.

Сироп полезен со следующих позиций для выживания. Кле­новый сироп является важным продуктом питания и высокоэф­фективным. Даже сам бидон, используемый для приготовления пищи или хранения воды, может принести значительную пользу. Так как пища представляет собой важную проблему и мешает перемещениям, нужно использовать любой источник питания. В северных регионах съедобно большинство растений, поэто­му бидон может оказаться полезен. Варить можно почти все наскальные растения и лишайники, а также большинство ягод. Проблемой северных областей является также потеря организ­мом воды. Нельзя есть снег – он вызовет дегидратацию вместо утоления жажды. Можно растапливать снег.

*6. 7,5 м плетеного нейлонового шнура*, выдерживающего до 25 кг.

Нейлоновая веревка необходима, чтобы связать деревян­ные детали при установлении палатки или натянуть как осно­ву между деревьями и также использовать для организации укрытия при помощи клеенки. Отдельные нити могут быть применены как леска для рыбной ловли. Можно изготовить капканы. Можно сделать из нее лук или использовать для под­вешивания мяса, чтобы его не съели хищники (медведи или волки). Можно также сплести сеть для рыбной ловли.

*7. Три пары снегоступов.*

Реки и озера являются лучшими путями передвижения на Севере летом и зимой, но не весной и осенью. В это время года они, напротив, представляют собой естественные пре­пятствия. Чтобы иметь возможность передвигаться, нужно дождаться пока они замерзнут (приблизительно 1 декабря).

До этого времени снегоступы могут быть использованы для вылазок из лагеря с целью охоты. Их не хватит на всю группу при необходимости перемещения, но можно изготовить вруч­ную похожие из кусков кожи, веревки, ветки. Лучше ходить по насту, чем по свежему снегу: меньше усталости.

*8. Камера* диаметром 50 см, дырявая.

Любой может сделать из нее катапульту. В зимний пери­од на Севере много птиц, к ним легко приблизиться и убить крупными камнями или при помощи катапульты. Сжигая на огне куски резины, получают густой дым, который служит хорошим сигналом при поисках. Можно также сделать из нее прокладки для капкана или соединения.

*9. Бритва и зеркало* в упаковке.

Зеркало – самый надежный источник сигналов, если есть солнце. Обыкновенное зеркало может давать вспышки ярко­стью 5-7 млн люкс. Лезвия бритвы могут быть использованы как режущий инструмент.

*10. Карманный фонарь* с 4 батарейками.

Учитывая длительное время, которое придется провести в этих условиях, фонарь может служить освещением только в том случае, если понадобится дополнительное освещение. Его нужно оставить в резерве на случай, когда необходимо подавать ночные сигналы.

*11. Бутылка рома* 70 град.

Ром может быть использован в медицинских целях как анестезирующее средство или антисептик. При его помощи можно также зажигать огонь. Бутылка может служить для хранения воды. Наконец, он поднимает настроение в группе.

*12. Механический будильник.*

У него может быть множество применений, но они не­равнозначны. Если использовать его как часы, он может слу­жить навигационным прибором, по стрелкам можно опреде­лить, где находится Север (в 14: 50 установить маленькую стрелку на Солнце. Север находится между отметками 7 и 8 в Северном полушарии). Стеклом можно подавать сигналы. По будильнику можно регулировать распорядок дня в лаге­ре, следить за огнем. Если его разобрать, отдельные части механизма можно использовать как крючки или грузила.

*13. Магнитный компас.*

Буссоль малоприменима в этих условиях. Близость маг­нитного полюса влечет за собой ошибки. Железные рудники также вызывают отклонения. Специалист, знакомый с усло­виями региона, считает, что невозможно пройти 100 м и вер­нуться по компасу в то же место.

*14. Книга "Навигация по Полярной звезде*".

Можно использовать как топливо для разжигания огня или как гигиеническую бумагу. Но руководствоваться ее со­ветами можно только ночью, к тому же она является опас­ным советчиком, так как в полярной зоне нельзя полностью доверяться Полярной звезде: она находится слишком высоко.

*15. Упаковка таблеток* для очистки воды.

В этом регионе вода практически не нуждается в очистке. Бутылочка может оказаться полезной. В основном вода озер лучше, чем вода рек.

**4 этап.** Расчеты.

Прежде всего следует подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.

Далее необходимо просуммировать все разницы в индивидуальном задании.

Вычислите средний балл, для чего сложите все индивидуальные баллы и разделите на число человек в группе.

Подсчитайте абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.

Просуммируйте все разницы в групповом задании.

При этом следует учитывать, что чем меньше указанные суммы, тем лучше результаты.

Результаты расчетов можно свести в таблицы 2 и 3.

**5 этап.** Оценка деятельности участников и групп.

Таблица 2 – Результаты ранжирования и принятия решений:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предметы | Индивидуальное решение | | Решение коллективное (группы) | Отклонение индивидуального решения от коллективного | Экспертное заключение | Отклонения индивидуального решения от экспертного | Отклонение коллективного решения от экспертного |
| Магнитный компас | |  |  |  |  |  |  |
| Металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа | |  |  |  |  |  |  |
| Спальные мешки (спец. для Севера) | |  |  |  |  |  |  |
| Упаковка таблеток для очистки воды | |  |  |  |  |  |  |
| Прочная клеенка 6x6 м | |  |  |  |  |  |  |
| 13 спичек в непромокаемой упаковке | |  |  |  |  |  |  |
| 7,5 м плетеной нейлоновой веревки | |  |  |  |  |  |  |
| Карманный фонарь с 4 батарейками | |  |  |  |  |  |  |
| 3 пары снегоступов | |  |  |  |  |  |  |
| 1 бутылка рома (70°) | |  |  |  |  |  |  |
| Бритва и зеркало в одном футляре | |  |  |  |  |  |  |
| Механический будильник | |  |  |  |  |  |  |
| Топорик | |  |  |  |  |  |  |
| Камера диаметром 50 см, дырявая | |  |  |  |  |  |  |
| Книга "Навигация по Полярной звезде" | |  |  |  |  |  |  |

Сначала оцениваются результаты индивидуальной работы. Указываются лучшие и худшие индивидуальные результаты, выявляются победители. Ваш балл Балл группы Всего Сумма (сумма) (сумма)

Данные результаты можно оценить по рейтингу:

0-20 баллов – отлично;

21-30 баллов – хорошо;

31-40 баллов – посредственно;

41-50 баллов – удовлетворительно;

51 и более баллов – плохо.

Таблица 3 – Расчет результатов индивидуальной и групповой работы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результат | Группа 1 | Группа 2 | Группа 3 |
| Количество баллов, полученных в результате решения, принятого методом консенсуса |  |  |  |
| Средний балл (среднее арифметическое индивидуальных баллов) |  |  |  |
| Размах индивидуальных баллов (максимальный и минимальный) |  |  |  |

Далее сравниваются индивидуальные (по среднему арифметическому) и групповые результаты. При этом если величина отклонения усредненного индивидуального мнения от экспертного больше, чем величина отклонения мнения группы от мнения экспертов, то, следовательно, обсуждение прошло эффективно. При этом группе удалось выработать решение, которое лучше, чем отдельные индивидуальные решения. Можно сказать, что члены данной группы успешно "спаслись".

Если результат обратный, т. е. величина отклонения индивидуального мнения (усредненного) от экспертного меньше величины отклонения от него группового мнения, то, следовательно, группе не удалось прийти к необходимому компромиссному решению, удовлетворяющему всех членов группы и идущему на благо группы. Совещание прошло неэффективно. Данной группе "спастись" не удалось.

Кроме того, сравниваются результаты работы групп, выявляются победители.

**6 этап.** Подведение итогов.

* Каждая подгруппа анализирует ход обсуждения проблемы, отвечая на следующие вопросы:
* Что мешало достижению согласия?
* Какие выявились признаки лидерства?
* Кто проявлял активность, а кто был пассивен?
* Как это повлияло на принятое решение?
* Кто доминировал?
* Какова была атмосфера в группе?
* Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?
* Каждая группа делает выводы о сильных и слабых сторонах коллективного принятия решений.

Члены наблюдательного совета докладывают свои впечатления о работе участников групп. При этом пытаются объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

По данным каждого испытуемого составляется заключение о степени его склонности к достижению согласия. В этих целях может быть использована шкала оценки участника групповой работы (таблица 4).

Таблица 4 – Шкала оценки участников групповой работы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Умение убеждать | Неумение убеждать | 1 |
| Способность к сотрудничеству | способность к сотрудничеству | 3 |
| Адаптация в новой ситуации | способность к адаптации в новой ситуации | 5 |
| Самоконтроль |  |  |
| Умение владеть речью |  |  |
| Словарный запас |  |  |
| Умение слушать собеседника |  |  |
| Способность к творческому решению |  |  |
| Умение аргументировать свои доводы |  |  |
| Этичность поведения |  |  |

Ведущий организует дискуссию по вопросу о знании и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убеди­тельной аргументации со стороны членов группы.

Подведите итоги. Вывод.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12.**

**Персонал предприятия.**

**Цель:** научиться планировать перспективную потребность в персонале и приобрести навыки оценки эффективности использования персонала.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

На деле персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении в следствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется *сменяемостью (оборотом) кадров.*

* Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых:
* биологические (ухудшение здоровья),
* производственные (сокращение штатов в следствие комплексной механизации и автоматизации),
* социальные (наступление пенсионного возраста),
* личные (семейные обстоятельства),
* государственные (призыв на военную службу).

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику. Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организацииза данный период, сгруппированных по причинам увольнения.

В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним. *Излишний* оборот по выбытию по-другому называется *текучестью кадров.* Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины: требования законодательства (например, о воинской службе), естественные моменты (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия такого оборота ослабляются тем, что люди часто не порывают связей сорганизацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Для проведения сравнительного анализа персонала используются такие показатели, как коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент восполнения численности работников и другие.

**Задача 1:**

*Постановка задачи:*

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. По трудовому договору в этом году на предприятие зачислено 200 чел. Рассчитать коэффициент оборота по приему.

*Технология решения задачи:*

Коэффициент оборота по приему рассчитывается как отношение количества работников, принятых на работу за данный период Чп , к среднесписочной численности работников  за тот же период:

  
Ответ:   коэффициент оборота по приему 0,2.

**Задача 2:**

*Постановка задачи:*

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент оборота по выбытию.

*Технология решения задачи:*

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как отношение количества выбывших работников за данный период  Ч выб, к среднесписочной численности работников     за тот же период:



Ответ:  коэффициент оборота по выбытию 0,115.

**Задача 3:**

*Постановка задачи:*

На предприятие по трудовому договору в этом году зачислено 200 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент восполнения численности работников.

*Технология решения задачи:*

Коэффициент восполнения численности работников рассчитывается как отношение количества работников, принятых на работу за данный период Чп к количеству выбывших работников за тот же период   Ч выб:

Ответ:   коэффициент восполнения численности работников 1,74.

**Задача 4:**

*Постановка задачи:*

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., поступило в учебные заведения 15 чел., ушло на пенсию 25 чел. По трудовому договору в этом году на предприятие зачислено 200 чел. Рассчитать коэффициент стабильности кадров.

*Технология решения задачи:*

Коэффициент стабильности кадров рассчитывается как отношение количества работников списочного состава в данный период  Ч сп   к среднесписочной численности работников  .

Количество работников списочного состава в данный период определяется следующим образом:

 поэтому 

Ответ:   коэффициент стабильности кадров 1,085.

**Задача 5:**

*Постановка задачи:*

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1 000 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 75 чел., призваны на службу в Вооруженные силы 10 чел., ушло на пенсию 25 чел. Рассчитать коэффициент текучести кадров.

*Технология решения задачи:*

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение количества работников предприятия или подразделения  Ч тек , выбывших за данный период по причинам, не вызванным производственной или общегосударственной необходимостью, к среднесписочной численности работников  :



Полученное значение коэффициента текучести находится в нормальных пределах, то есть не является показателем неблагоприятной в целом обстановки на предприятии.

Ответ:   коэффициент текучести кадров находится в нормальных пределах и составляет 0,075.

Требования к профессиональной компетенции во многом зависят от уровня управления и характера должности. Сегодня для высших руководителей сокращается значение специальных знаний и навыков, но растет роль методических и социальных,способностей в области общения, руководства сотрудниками, способности восприниматьи интерпретировать информацию.

В основе профессиональной компетентности лежит *профессиональная пригодность* – совокупность психических и психофизиологических особенностей человека,необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности.

В условиях современного этапа НТР четко прослеживается тенденция к быстрому устареванию знаний и опыта персонала, которое выражается в отставании индивидуальных знаний и опыта от современных требований к должности и профессии. Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки:16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54,55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: в плане общего стажа истажа работы в данной организации.

С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы в данной организации характеризует закрепляемость кадров. Статистика выделяет следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половинысрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

**Задания:** Рассчитать показатели текучести кадров по следующим данным:

*Содержание отчета:*

Кадры

Текучесть кадров

**Контрольные вопросы:**

Почему происходит увеличение текучести кадров?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13.**

**Деловая игра «Аттестация персонала».**

**Цель**: изучить методику комплексной аттестации персонала на ос­нове оценки творческого потенциала и индивидуального вклада работника.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оцен­ки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет.

*Аттеста­ция* – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются, как в современном российском малом бизнесе.

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении атте­стации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размно­жение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утвер­ждение: директор по персоналу (председатель); начальник отдела кад­ров (зам. председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член комиссии); юрисконсульт (член комиссии); социаль­ный психолог (член комиссии).

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших ат­тестацию.

**ПРИЛОЖЕНИЕ № 2.** Документация для аттестации.

Анкета **"Аттестация"** является главным документом аттестацион­ной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каж­дый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку "от отличного к плохому", из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристи­кам баллы от 7 до 1 и суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых. Анкета "Аттестация" пока­зана в Таблице.

**Деловая игра "Аттестация"**

Что написано пером, то не вырубишь топором.

*Русская пословица*

Цель игры – изучить методику комплексной аттестации персонала на ос­нове оценки творческого потенциала и индивидуального вклада работника. Задачи игры (в скобках контрольное время)

1. Каждый студент (слушатель) самостоятельно заполняет исходные до­кументы: аттестационную карту, опросный лист аттестуемого, анкету "Аттестация", справку о работе предприятия (подразделения) аттестуемого.

2. Формирование состава аттестационной комиссии для группы слу­шателей до 30 человек (5 мин): преподаватель – руководитель ролевой игры (председатель комиссии); староста группы (член комиссии); пред­ставитель общественности, выдвигаемый группой (член комиссии). Со­став комиссии периодически изменяется преподавателем с тем, чтобы студенты (слушатели) могли поработать в составе комиссии.

3. Подготовка выступления аттестуемого перед комиссией.

*Исход­ные данные:* аттестационная карта; опросный лист аттестуемого; справ­ка о деятельности предприятия (подразделения), где работал аттестуе­мый последние 3-5 лет. Выступление аттестуемого должно быть крат­ким (3 мин.) и содержать: характеристику персонала и личности атте­стуемого (см. аттестационную карту); оценку рабочего места, профес­сии, квалификации и служебной карьеры аттестуемого (см. опросный лист); анализ деятельности руководимого предприятия (подразделения) и личный вклад в конечные результаты (см. справку о деятельности предприятия). Общее время на группу – 314, где N – число студентов.

4. Анализ документов по аттестации силами комиссии (анкета "Атте­стация", аттестационная карта, опросный лист, справка о работе предпри­ятия (подразделения), модель рабочего места по должности аттестуемого).

Члены комиссии задают уточняющие вопросы аттестуемому по его документам, один член комиссии ведет подсчет баллов по анкете "Ат­тестация" под руководством преподавателя. Каждая характеристика получает от 1 до 7 баллов. Суммируя баллы по всем 25 вопросам, по­лучают суммарные оценки аттестуемых:

отлично (151-175 баллов) – достоин повышения в должности;

хорошо (101-150 баллов) – оставить в должности или перевести в другое подразделение;

удовлетворительно (51-100 баллов) понизить в должности или про­вести обучение;

неудовлетворительно (25-50 баллов) – подлежит увольнению.

5. Подведение итогов аттестационной комиссии (по 3 мин на 1 чел). Заполняется протокол комиссии, принимаются персональные решения о рас­становке аттестуемых. Этап 5 выполняется без участия аттестуемых. Итоги аттестации до студентов (слушателей) доводит председатель комиссии.

Общая продолжительность ролевой игры 2 академических часа (90 мин).

**Анкета "Аттестация"**

Уважаемые члены экспертной группы!

Цель аттестации – выявить сильные и слабые стороны в действиях руководителя и специалиста. Слабые можно усилить, а сильные под­держать с помощью рекомендаций аттестационной комиссии.

Каждая характерная черта в действиях руководителя или специали­ста оценивается семью высказываниями по признаку "от лучшего к худшему".

Ваша задача – найти соответствующее высказывание и отметить крестиком коллективное мнение. Если Вы в чем-то не уверены, про­пустите этот признак. Если Ваши мнения расходятся, можно отметить два мнения, но не более.

Таблица– **Анкета "Аттестация"**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| п/п | Характеристика | Годы аттестации | |
| 2019 | 2020 |
| *1. Самостоятельность* | |  |  |
| 1.1 | В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой слож­ности, самостоятельно и компетентно |  |  |
| 1.2 | Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом |  |  |
| 1.3 | Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посовето­вавшись |  |  |
| 1.4 | Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет |  |  |
| 1.5 | В большинстве случаев стремится устраниться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам |  |  |
| 1.6 | Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов |  |  |
| 1.7 | Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений |  |  |
| *2. Настойчивость* | |  |  |
| 2.1 | Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально |  |  |
| 2.2 | Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе |  |  |
| 2.3 | Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении цели |  |  |
| 2.4 | В своей работе ему надо бы быть понастойчивее в достижении цели, но осо­бых отклонений нет |  |  |
| 2.5 | Ему не всегда хватает цепкости и упорства для достижения цели, особенно если этому необходимо посвятить много времени |  |  |
| 2.6 | Обычно ему хватает упорства на решение оперативных вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца он малоспособен. Все начинает и бросает на самотек |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *3. Требовательность* | |  |  |
| 3.1 | Очень требовательный. Иногда излишне придирчив как к подчиненным, так и к руководству |  |  |
| 3.2 | Требователен в меру и объективен как к подчиненным, так и к руководству, работать с ним легко |  |  |
| 3.3 | Требователен только к подчиненным, потребовать с руководства у него не всегда получается |  |  |
| 3.4 | Требовательный до мелочей и постоянных придирок, часто не объективен, работать с ним тяжело |  |  |
| 3.5 | Может требовать с подчиненных, но иногда закрывает глаза на их проступки, потребовать с руководства не способен |  |  |
| 3.6 | Излишне либеральничает с подчиненными, в его действиях не хватает жест­кости и требовательности |  |  |
| 3.7 | Крайне мягок, не может потребовать и приказать |  |  |
| *4. Отстаивание точки зрения* | |  |  |
| 4.1 | Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логической правоте, будет отстаивать ее до конца |  |  |
| 4.2 | Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение, даже в тех случаях, когда оно идет вразрез с логикой дела |  |  |
| 4.3 | Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но, убедившись в необходи­мости другого решения или в своей ошибке, меняет его |  |  |
| 4.4 | В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами, проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет |  |  |
| 4.5 | Хотя без особых причин мнение не меняет, но если на него оказать опреде­ленное, аргументированное давление, отстаивать свое мнение не будет |  |  |
| 4.6 | Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавая неправильность принятого решения |  |  |
| 4.7 | Крайне легко соглашается с любым мнением даже без особого давления |  |  |
| *5. Принципиальность* | |  |  |
| 5.1 | В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на лица, соблю­дает всегда моральный кодекс |  |  |
| 5.2 | У него есть система положительных принципов, которой он твердо придер­живается, требуя этого и от окружающих |  |  |
| 5.3 | В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересы дела |  |  |
| 5.4 | Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других не всегда способен |  |  |
| 5.5 | Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе |  |  |
| 5.6 | В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, далеко не всегда придерживается каких-либо принципов |  |  |
| 5.7 | Беспринципен. У него нет какой-либо устоявшейся системы принципов и моральных ценностей |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *6. Умение разбираться в вопросах* | |  |  |
| 6.1 | Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и выделить главное |  |  |
| 6.2 | Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты |  |  |
| 6.3 | Всегда стремится понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным |  |  |
| 6.4 | Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход |  |  |
| 6.5 | Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах |  |  |
| 6.6 | Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом постоянно путает­ся в мелочах, опуская главное |  |  |
| 6.7 | Совершенно не может выделять узловые моменты. "Заклинивается" на второ­степенных и мелких вопросах |  |  |
| *7. Умение координировать и взаимодействовать* | |  |  |
| 7.1 | Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы |  |  |
| 7.2 | Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласо­вании интересов различных работников или подразделений |  |  |
| 7.3 | Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается |  |  |
| 7.4 | В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями |  |  |
| 7.5 | В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками |  |  |
| 7.6 | Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно |  |  |
| 7.7 | Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель |  |  |
| *8. Умение контролировать работу* | |  |  |
| 8.1 | Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение |  |  |
| 8.2 | Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопроса­ми, но и мелочей старается не упускать из виду |  |  |
| 8.3 | Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегая тем, что считает мелочью |  |  |
| 8.4 | Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкций без особых отклонений |  |  |
| 8.5 | Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывает­ся и упускает главное |  |  |
| 8.6 | В "текучке" упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля. Часто хватается за что попало |  |  |
| 8.7 | Сам требует постоянного контроля со стороны руководителя и коллег |  |  |
| *9. Поведение в напряженной ситуации* | |  |  |
| 9.1 | Способен быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, при­нять необходимое решение и взять ответственность на себя |  |  |
| 9.2 | Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя |  |  |
| 9.3 | Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации |  |  |
| 9.4 | Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возь­мет на себя ответственность |  |  |
| 9.5 | Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности не избегает |  |  |
| 9.6 | Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напря­женной, сложной ситуации |  |  |
| 9.7 | Постарается всячески уклониться от ответственности или участия в такой ситуации |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *10. Отношение к порядку на работе* | |  |  |
| 10.1 | Рачительный хозяин. В его хозяйстве всегда полный порядок. У него все всегда предусмотрено, налажено |  |  |
| 10.2 | Стремится поддерживать в хозяйстве хороший порядок. Старается все преду­смотреть, вплоть до мелочей |  |  |
| 10.3 | В его хозяйстве в основном поддерживается необходимый порядок |  |  |
| 10.4 | Порядок в его хозяйстве на удовлетворительном уровне. Хотя некоторые мелочи иногда портят общую картину |  |  |
| 10.5 | В его хозяйстве много мелких недостатков, упущений. Не доходят руки |  |  |
| 10.6 | В основном беспорядок, хотя пытается время от времени наводить порядок в своем хозяйстве |  |  |
| 10.7 | Халатно относится к наведению необходимого порядка в своем хозяйстве |  |  |
| *11. Отношение к работе* | |  |  |
| 11.1 | Очень любит свою работу и болеет душой за свое дело. Отдает работе все свое время и силы |  |  |
| 11.2 | Болеет душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов |  |  |
| 11.3 | К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно |  |  |
| 11.4 | К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит |  |  |
| 11.5 | Отношение его к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен |  |  |
| 11.6 | К работе относится без интереса, выполняет "от и до" |  |  |
| 11.7 | К работе равнодушен, смирился с ней как с необходимостью, пассивен |  |  |
| *12. Отношение к подчиненным* | |  |  |
| 12.1 | Очень редко вмешивается в работу подчиненных без особой необходимости, решение вопроса оставляет за ними |  |  |
| 12.2 | Умело сочетает контроль за действиями подчиненных и предоставление им самостоятельности |  |  |
| 12.3 | Часто вмешивается в работу своих подчиненных, когда видит, что "дело валится", и стремится решать за них их вопросы |  |  |
| 12.4 | Постоянно вмешивается в работу подчиненных, стремится все делать сам, все вопросы решать единолично |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 12.5 | Иногда перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен решать сам |  |  |
| 12.6 | Часто перепоручает выполнение своих обязанностей подчиненным без всякого на то основания |  |  |
| 12.7 | Постоянно перекладывает выполнение своих дел на подчиненных |  |  |
| *13. Профессиональные знания и умения* | |  |  |
| 13.1 | Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя. Расширяет не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных |  |  |
| 13.2 | Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Следит за профессиональным ростом своих подчиненных |  |  |
| 13.3 | Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных |  |  |
| 13.4 | Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет |  |  |
| 13.5 | Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне. Но о подчиненных, их профессиональном и культурном росте не заботится |  |  |
| 13.6 | Особого стремления расширять свой профессиональный кругозор не проявля­ет. Живет старым багажом знаний. Хотя о подчиненных, их профессиональном росте заботится |  |  |
| 13.7 | Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Знания и умения устарели |  |  |
| *14. Умение устанавливать и поддерживать связь* с *внешними организациями* | |  |  |
| 14.1 | Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет необходимую помощь, прислушивается к их мнению |  |  |
| 14.2 | Учитывает в своей работе мнение общественных организаций. Привлекает их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощи не отказывает |  |  |
| 14.3 | Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом |  |  |
| 14.4 | Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю. Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает |  |  |
| 14.5 | Мало считается с общественными организациями. Не видит в них помощни­ков. На просьбы об участии и помощи в основном отделывается обещаниями или просто отмахивается |  |  |
| 14.6 | Контактов с внешними организациями избегает. Не считает их помощь дейст­венной. Если оказывает помощь, то только под нажимом |  |  |
| 14.7 | Полностью подавил своей властью активность общественных организаций. Связь с внешним миром минимальная |  |  |
| *15. Отношение к критике* | |  |  |
| 15.1 | К критике относиться объективно, хотя иногда глух к замечаниям снизу |  |  |
| 15.2 | Самокритичен и к критике снизу относится объективно, хотя иногда не при­слушивается к замечаниям снизу |  |  |
| 15.3 | Критику принимает, хотя если что и меняет, то с трудом |  |  |
| 15.4 | Критику воспринимает только от руководства. Критику снизу не терпит |  |  |
| 15.5 | К критике относится безразлично - "как с гуся вода" |  |  |
| 15.6 | Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже необоснованную |  |  |
| 15.7 | К любой критике нетерпим, мстителен, злопамятен |  |  |
| *16. Порядочность и честность* | |  |  |
| 16.1 | Очень порядочный и честный человек. Никогда не поступается правами человека и христианскими заповедями |  |  |
| 16.2 | Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих, денег |  |  |
| 16.3 | В общем-то порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешне дисцип­линирован |  |  |
| 16.4 | Его честность и порядочность зависят от обстановки и внешней оценки на работе и в семье |  |  |
| 16.5 | Порядочный только по отношению к себе и близким, "гребет все под себя" |  |  |
| 16.6 | Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно как по отношению к людям, так и к деньгам |  |  |
| 16.7 | Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек |  |  |
| *17. Использование рабочего времени* | |  |  |
| 17.1 | Трудоголик. Вся жизнь его посвящена работе. Приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня. Использует каждую минуту рабочего времени |  |  |
| 17.2 | Рационалист. Рационально использует рабочий день. Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени. Задерживается, когда необходимо |  |  |
| 17.3 | Организованный. Приходит и уходит с работы строго по распорядку дня. Нико­гда не задерживается. В основном рационально использует рабочее время |  |  |
| 17.4 | Имитатор. Обычно не опаздывает на работу и уходит вовремя. В присутствие руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствие занимается личными делами, хотя чаще всего все успевает сделать в срок |  |  |
| 17.5 | Торопливый. Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой. На работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время |  |  |
| 17.6 | Ленивый. Часто опаздывает на работу или уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями. Работает "спустя рукава" |  |  |
| 17.7 | Бездельник. Практически не занимается основной работой, рассматривая ее как посягательство на личное время (курит, читает, играет, слушает радио и т.п.) |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *18. Качество труда (работы)* | |  |  |
| 18.1 | Выполняет любые плановые задания с высоким качеством работы и всегда без ошибок |  |  |
| 18.2 | Качество выполнения работы высокое, работает практически без ошибок |  |  |
| 18.3 | Качество работы хорошее, редко допускает в работе ошибки, да и то незначи­тельные |  |  |
| 18.4 | Качество работы удовлетворительное, иногда допускает ошибки и небрежно­сти, которые сам исправляет |  |  |
| 18.5 | Качество труда и плановых заданий ниже среднего, часто допускает в работе ошибки и небрежности |  |  |
| 18.6 | Качество труда низкое, в работе имеют место грубые ошибки. Требует посто­янного контроля |  |  |
| 18.7 | Любые задания выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, стоило ли поручать ему работу и что с ним делать |  |  |
| *19. Уровень культуры* | |  |  |
| 19.1 | Высокообразованный, эрудированный, интеллигентный человек |  |  |
| 19.2 | Высокий культурный уровень, обладает обширными знаниями в области искусства, живописи, поэзии, литературы |  |  |
| 19.3 | Культурный, интеллигентный человек, увлекающийся искусством |  |  |
| 19.4 | Имеет нормальный культурный уровень для своего коллектива, однако есть проблемы со светским этикетом |  |  |
| 19.5 | Уровень культуры довольно низкий, допускает много небрежности и неловко­стей в быту, на работе, в общении с партнером |  |  |
| 19.6 | Уровень культуры весьма низок, практически не интересуется искусством, ограниченные потребности и интересы |  |  |
| 19.7 | Крайне низкий культурный уровень, примитивные интересы и потребности |  |  |
| *20. Здоровье и работоспособность* | |  |  |
| 20.1 | Абсолютно здоровый человек от природы и по образу жизни. Поражает окру­жающих своей силой и работоспособностью ("богатырь") |  |  |
| 20.2 | Человек завидного здоровья и работоспособности, ведет правильный образ жизни (спорт, физкультура, активный отдых) |  |  |
| 20.3 | Обладает хорошим здоровьем, практически никогда не бывает на больничном, хотя физкультурой активно не занимается. На работе не устает |  |  |
| 20.4 | Практически здоровый человек, редко бывает на больничном, ведет нормаль­ный образ жизни, занимается физкультурой |  |  |
| 20.5 | Практически здоров, хотя несколько раз в году бывает на больничном, есть некоторые нарушения в организме. На работе устает |  |  |
| 20.6 | Больной человек, старается не говорить о своих болезнях с окружающими, хотя видно, что его работоспособность низкая. Пытается "залечить" свою болезнь |  |  |
| 20.7 | Очень больной человек ("болячка"), болезни отнимают у него массу рабочего и личного времени, постоянно сетует на свое здоровье |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *21. Отношение к вину* | |  |  |
| 21.1 | Трезвенник. Ведет абсолютно трезвый образ жизни, никогда не употребляет спиртное, друзья и коллеги ему даже не предлагают выпить |  |  |
| 21.2 | Малопьющий. Выпивает крайне редко и в небольшом количестве, в основном легкие вина и шампанское, ведет здоровый образ жизни, полностью контро­лирует эмоции |  |  |
| 21.3 | Застенчивый. Выпивает немного ради поддержания компании и в официаль­ных случаях. Чаще всего уходит не дождавшись окончания. В компании спокоен и умиротворен |  |  |
| 21.4 | Употребляющий. Выпивает много, предпочитает крепкие напитки. Чаще всего сохраняет контроль над собой, хотя иногда бывает агрессивен и обидчив |  |  |
| 21.5 | Выпивоха. Большой любитель и организатор разного рода выпивок (праздни­ки, дни рождения, события), своим поведением разлагает коллектив. Работает хорошо, когда не выпивает |  |  |
| 21.6 | Пьяница. Слаб к спиртному, в запое несколько раз в году, по неделе не бывает на работе, хотя работает неплохо |  |  |
| 21.7 | Алкаш. Практически спившийся человек, очень слаб к спиртному, пьет с утра и один, коллектив от него отвернулся |  |  |
| *22. Отношение к противоположному полу* | |  |  |
| 22.1 | Абсолютно сдержанное, всегда на большом расстоянии, никогда не проявляет сексуального интереса к другому полу. Весьма корректен к женщинам ("джентльмен") или к мужчинам ("леди") |  |  |
| 22.2 | Безразличное отношение к противоположному полу, вызывающее иногда недоумение и сомнения в сексуальной потенции |  |  |
| 22.3 | Нормальное, в рамках установленных в коллективе правил, хотя ничто чело­веческое ему (ей) не чуждо |  |  |
| 22.4 | В целом нормальное, хотя пытается флиртовать и ухаживать за представите­лями другого пола, чаше более молодыми, хотя внешне все сохраняется в рамках правил |  |  |
| 22.5 | Недружелюбное, иногда грубое отношение к противоположному полу в поведении, высказываниях, отношениях внутри коллектива. Сказывается личная неприязнь или негативный опыт |  |  |
| 22.6 | Развязное, не скрывает сексуального интереса к другому полу, вступает в интимные отношения на работе с сотрудниками |  |  |
| 22.7 | Очень развязное, постоянные сексуальные притязания к представителям другого пола в любом возрасте. В коллективе думают, как от него (нее) избавиться |  |  |
| *23. Отношение к деньгам* | |  |  |
| 23.1 | "Монте-Кристо". Абсолютно безразличное. Денег достаточно, а главное для него – реализация идей и самоутверждение личности |  |  |
| 23.2 | Щедрый. Всегда имеет деньги, охотно тратит их на других, дает в долг, часто выступает спонсором различных мероприятий |  |  |
| 23.3 | "Барин". Хорошо зарабатывает, деньги тратит в основном на себя и развлече­ния живет в достатке. Редко дает в долг. Чужое никогда не возьмет |  |  |
| 23.4 | Расчетливый. Знает цену деньгам, ведет приход и расход, редко занимает деньги в долг или дает их другим. Старается больше зарабатывать, по счету в ресторане оплачивает свою долю |  |  |
| 23.5 | Халявщик. Готов истратить быстро как служебные, так и личные деньги, вечно занимает деньги в долг, предпочитает всегда "прокрутиться" за чужой счет |  |  |
| 23.6 | Крохобор. Склонен к мелочной скупости, внимателен к мелким деньгам, расходам и доходам. Деньги в долг дает даже близким под процент |  |  |
| 23.7 | Скупердяй. Человек, копящий деньги или все вещи подряд, забивающий квартиру разным барахлом. Деньги в долг никогда не дает |  |  |
| *24. Опытность* | |  |  |
| 24.1 | Исключительно большой государственный, жизненный и производственный опыт ("кладезь мудрости"), щедро помогает коллегам и подчиненным |  |  |
| 24.2 | Обладает большим опытом работы, практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый, помогает другим |  |  |
| 24.3 | Имеет обширный опыт в жизни, работе, по должности, однако не всегда передает его подчиненным и коллегам |  |  |
| 24.4 | Достаточный жизненный и производственный опыт, чтобы справиться с порученным делом |  |  |
| 24.5 | Производственный опыт и практические знания невелики, но это компенсиру­ется личностными качествами человека |  |  |
| 24.6 | Опыт работы и практические навыки маловаты, для того чтобы успешно справляться с делом |  |  |
| 24.7 | Производственный опыт отсутствует, а жизненный незначителен |  |  |
| *25. Отношение к власти и полномочиям* | |  |  |
| 25.1 | "Соломон". В полной мере и эффективно использует власть и свои полномо­чия руководителя, всегда принимает мудрые решения |  |  |
| 25.2 | Демократ. Никогда не превышает свои властные полномочия, использует власть в полной мере, принимая, как правило, верные решения для коллектива |  |  |
| 25.3 | Командир. Пользуется властью по принципу "кнута и пряника", применяя их по своему усмотрению |  |  |
| 25.4 | Нерешительный. Недостаточно использует власть и полномочия, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применить |  |  |
| 25.5 | Автократ. Часто превышает свою власть, предпочитает руководить с помо­щью административных методов ("кнута") |  |  |
| 25.6 | Тиран. Постоянно превышает свои полномочия, злоупотребляет властью, как будто она ничем не ограничена |  |  |
| 25.7 | Бесправный. Совершенно не умеет использовать власть, производя впечатле­ние беспомощного и бесправного |  |  |
| *Вывод о соответствии занимаемой должности* | |  |  |
| 1 | Высокий уровень квалификации. Перерос свою должность и может быть выдвинут на более высокую |  |  |
| 2 | Необходимо кое-что доработать и подучиться, после чего он будет способен к выполнению более ответственной работы. Готов к повышению в должности |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 3 | По потенциалу и действиям он точно соответствует своему должностному положению |  |  |
| 4 | Для более эффективной работы лучше перевести его на равноценную долж­ность в другое подразделение |  |  |
| 5 | В данной должности неэффективен, лучше понизить в должности |  |  |
| 6 | Было бы лучше для него и для работы, если бы он сменил свою должность или место работы в течение года |  |  |
| 7 | Должен быть немедленно уволен после аттестации |  |  |
| Итого баллов: | |  |  |

*Члены аттестационной комиссии:*

Директор по персоналу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель аттестуемого \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Юрисконсульт\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Социальный психолог \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник отдела кадров \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Протокол заседания аттестационной комиссии**

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. На основании полученных материалов и проведенного собеседо­вания с аттестуемым по проявленным способностям, уровню знаний и фактически выполняемой работе:

1.1. Комиссия отмечает позитивные качества сотрудника (перечис­ляются все качества с характеристиками 1 и 2) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.2. Комиссия рекомендует обратить внимание сотрудника на сле­дующие недостатки (перечисляются все качества с характеристиками 6 и 7) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Общие выводы комиссии по аттестуемому

2.1. Соответствует занимаемой должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.2. Не соответствует занимаемой должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.3. Допускается к исполнению обязанностей при условии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.4. Рекомендуется в резерв (если нет, то причина отказа должна быть доказана) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.5. Рекомендуется следующее поощрение (надбавка, повышение оклада, грамота и пр.) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Председатель комиссии:*

/ Фамилия И.О./

*Секретарь комиссии:*

/ Фамилия И.О./

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_г. С аттестацией ознакомлен \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Исходя из качественных оценок, утвержденных аттестационной комиссией, даются рекомендации руководителю организации о пере­движении сотрудников:

отлично (151-175 баллов) – достоин повышения;

хорошо (101-150 баллов) – оставить в должности или перевести на равноценную;

удовлетворительно (51-100 баллов) – целесообразно понизить в должности или провести обучение;

неудовлетворительно (25-50 баллов) – подлежит увольнению.

Подведение итогов. Вывод.

Использование метода позволяет устранить формализм и субъекти­визм в аттестации кадров, улучшить гласность и объективность в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социаль­но-психологического климата в коллективе. Внедрение данного мето­да требует абсолютной поддержки первого руководителя, который лично должен возглавить аттестацию персонала и довести ее до прак­тической реализации в кадровой службе. Без этого аттестация будет формальным актом и не даст положительных результатов.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14.**

**Составление плана проведения совещания. Составление плана проведения переговоров.**

**Цель:** научиться составлять план проведения деловых совещаний, переговоров.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Деловые совещания* (заседания) – это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений.

Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

* в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
* проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
* участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
* в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
* имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

* размывание ответственности за принимаемые решения;
* велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей – менеджеров;
* процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

* в обмене информацией;
* в выявлении мнений;
* в анализе трудных ситуаций и проблем;
* в принятии решений по комплексным вопросам.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания. Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

* непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
* располагающих соответствующими специальными знаниями;
* исполняющих решения;
* имеющих опыт решения аналогичных проблем;
* ответственных за надлежащее исполнение;
* опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.

Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.

Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

Подготовка культурной программы для участников совещания.

Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:

* начальная подготовка;
* текущая подготовка совещания;
* действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:

* перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;
* начать заседание точно вовремя;
* сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
* согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;
* поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
* держать под контролем перерывы;
* распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;
* во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;
* повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
* в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
* перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;
* завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;
* закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутациюумелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже
* сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.

*После совещания рекомендуется:* проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания.

Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:

* Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
* Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
* Началось ли заседание вовремя?
* Соблюдались ли повестка дня и регламент?
* Была ли достигнута цель совещания?
* Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
* Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
* Следует ли продолжать проводить совещания?
* Сколько времени было использовано неэффективно?
* Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?
* по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;
* составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч. после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);
* контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;
* информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.
* *Деловые переговоры* – одна из самых распространенных форм делового сотрудничества, направленная на удовлетворение взаимных интересов, преодоление противоречий.
* Ведение переговоров требует определенных знаний и навыков. В переговорном процессе важна предварительная подготовка: разработка стратегии и тактики переговоров. В ходе переговоров необходимо также следовать определенным правилам, способствующим успеху переговоров.

**Задание 1:** Вы работаете в АО "Инторг" начальником организационного отдела. АО включает семь магазинов и оптовый склад в Москве и по одному магазину в городах Московской области – Волоколамске, Жуковском, Мытищах, Подольске и Тушино. Штаб-квартира АО находится в Москве.

Генеральный директор С.С. Егоров вчера убыл в командировку. Перед отъездом он принял решение о проведении через 10 дней совещания по вопросам: условия хранения непродовольственных товаров в магазинах АО, культура обслуживания покупателей, расширение розничной торговой сети АО. Пригласить предполагается руководителей магазинов, оптового склада и заинтересованных лиц, работающих в аппарате АО. Генеральный директор также вчера поручил вам провести (совместно с соответствующими руководителями) всю работу по подготовке совещания.

***необходимо:***

1. Составить проект приказа о подготовке совещания.

2. Составить мероприятия по подготовке данного совещания, прокомментировать их.

3. Составить повестку совещания, проект протокола с конкретным решением, извещение участникам совещания.

**Задание 2:** Данная ситуация связана и вытекает из первой.

Вы работаете коммерческим директором в рассматриваемой компании "Инторг". Генеральный директор С.С. Егоров за два дня до даты, на которую назначено совещание, сообщил по телефону, что он задерживается в командировке, поручил вам провести совещание. При этом сообщил, что начальнику организационного отдела А.П. Кореву было поручено провести всю работу по подготовке совещания, в том числе подготовке с помощью соответствующих отделов информации для генерального директора по рассматриваемым вопросам.

***необходимо:***

1. Перечислить работу, которую следует провести в связи с совещанием накануне и в день проведения совещания.

2. Разработать сценарий проведения совещания.

3. Перечислить работу, связанную с совещанием, которую следует выполнить после проведения рассмотренного в предыдущих заданиях совещания.

4. Проанализировать и оценить качество подготовки и проведения 1-2 совещаний, в которых вы когда-либо принимали участие.

**Задание 3:** В середине октября 29летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась.

Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от "края пропасти". Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00. Владимир – 32летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний "Большой шестерки".

Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по образованию он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена – 45летняя сестра Бориса – руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

*Борис:* Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

*Владимир:* Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы еще хотим получить какуюнибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

*Николай:* Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж, и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

*Владимир:* У нас нет способа от этого отказаться.

*Борис* (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

*Николай и Владимир:* Да!

*Владимир:* Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

*Николай:* Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32 страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

*Владимир:* Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и пошлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

*Николай:* Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

*Борис:* Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

*Владимир:* Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

*Борис:* Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

*Елена* (пожимая плечами): Я даже не знаю.

*Владимир* (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

*Елена:* Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

*Николай:* Если ждать, то про это можно просто забыть.

*Владимир:* Елена, тогда что-нибудь предложи.

*Елена:* Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32 страничную книгу заказов) отрабатывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

*Владимир:* Но это стоит сделать.

*Николай:* Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

*Елена* (опять пожимает плечами).

*Борис:* Елена, ну скажи что-нибудь.

*Елена:* Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

*Владимир:* Бизнес – это принятие трудных решений. За это нам и платят.

(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все – на Бориса.)

***Ответьте на следующие вопросы:***

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался делать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

3. Как вы поступили бы на их месте?

**Задание 4:**

***Тест 1.*** *Умение вести деловое обсуждение.*

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактическое, гибкое поведение. Но все таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 – нет, так не бывает;

2 – нет, как правило, так не бывает;

3 – неопределенная оценка;

4 – да, как правило, так бывает;

5 – да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном удается мне привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативу к предложениям других.

11.Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19.Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27.Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28.Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

2 9. Понимаю чувства других людей.

30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39.Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40.Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

*Ключ к тесту*

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14,16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А.

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через ***В.***

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание "тянуть в одну сторону".

Если же сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

**Задание 5:** Прочитайте данный материал. Отметьте, какие действия соответствуют этапу предварительной подготовки к переговорам(I),а какие – ведению, ходу переговоров(II). Используйте цифровые обозначения.

1) Определять максимальную и минимальную цели, к которым необходимо стремиться на переговорах.

2) Собирать необходимую информацию о фирме, с которой предстоят переговоры.

3) Собирать информацию о личностных и деловых качествах участников переговоров, об их сильных и слабых сторонах.

4) Распределять круг интересов по степени важности.

5) Определять возможные препятствия к достижению взаимного согласия.

6) Выбирать стратегию: силовое давление – сотрудничество – компромисс.

7) Определять возможные уступки партнеру, искать варианты безболезненного обмена уступками.

8) Искать основные аргументы, способные заинтересовать партнера.

9) Сделав уступку, требовать того же от партнера.

10) Задавать вопросы так, чтобы добиваться положительных ответов.

11) Если партнер не уступает, брать тайм-аут,чтобы сохранить нормальные отношения для дальнейшей работы.

12) Фиксировать на бумаге важные моменты обсуждения спорных вопросов.

13) Не заострять внимания на имеющихся противоречиях.

14) Апеллировать не к позициям партнеров, а к общим интересам.

15) Для достижения цели рассматривать возможность поэтапного решения проблемы.

16) Реализовать достигнутое соглашение практическими действиями – оформлением официального документа.

Успеху переговоров в значительной степени способствуют правильные психологические установки, которым должны следовать участники переговоров.

**Задание 6:** Прочитайте данный материал. Отметьте знаками + и – действия, которые способствуют успеху переговорного процесса или, напротив, мешают ему.

№ Действия участников переговорного

Оценка действий процесса

1. Создать благоприятный психологический климат.

2. Говорить меньше, больше слушать партнера.

3. Не перебивать говорящего.

4. Говорить спокойно, уверенно.

5. Следить за мимикой, жестами, интонацией.

6. Выражать одобрительное отношение к партнеру.

7. Улыбаться.

8. Избегать критики и грубости в адрес партнера.

9. Быть терпеливым.

10. Не делать поспешных выводов.

11. Не втягиваться в спор.

12. Избегать эмоционального взрыва.

13. Отвечать на враждебные и критические замечания партнера, поскольку этим можно показать свою принципиальность.

14. Не отказываться от ответа «ударом на удар».

15. Поддерживать контакт глазами.

16. Внимательно слушать партнера.

17. Переговариваться с другими участниками переговоров во время выступления партнера, желая сберечь свое время.

18. Перебивать говорящего, желая зафиксировать свою позицию.

19. Бороться за преимущество в разговоре, говорить подробно и долго

20. Не следить специально за своей речью: вас и так поймут

21. Следить не за основной мыслью партнера, а за частностями: частности тоже важны.

22. Не выражать одобрительного отношения к партнеру – пусть ваше мнение останется неизвестным.

**Задание 7:** Прочитайте данный материал, в котором рассматриваются психологические типы людей, участвующих в переговорах, деловых беседах и совещаниях. Какими способами можно воздействовать на людей разных психологических типов для успеха деловых встреч?

*Психологические типы людей.* Действия участвующих в деловых встречах. ведущего деловую встречу

1. «Спорщик». Готов спорить по самым незначительным вопросам

2. «Позитивист». Добродушен, стремится оказывать поддержку в спорных вопросах.

3. «Всезнайка». Информирован по всем вопросам.

4. «Болтун». Всех перебивает, превращает совещание в театр одного актера.

5. «Трус». Не уверен в себе, застенчив, больше молчит.

6. «Не проявляющий интереса». Демонстрирует свое безразличие.

7. «Почемучка» Задает много вопросов

8. «Важная птица». Демонстрирует свое превосходство, свою исключительность

Действия ведущего деловое совещание. Оценка действий ведущего.

1.Четко определить регламент обсуждения тех или иных вопросов.

2.Создать доброжелательную атмосферу.

3.Найти время для неформального выступления.

4.Выражать уважение ко всем выступающим.

5.Не допускать перехода на личности.

6.Четко определить предмет обсуждения.

7.Поддерживать и стимулировать выступающих.

8.Перебивать выступающих.

9.Навязывать свою точку зрения.

10.Не допускать отклонения от обсуждаемых вопросов.

11.Публично демонстрировать некомпетентность выступающих.

12.Не сдерживать свое раздражение, критикуя выступающих.

13.Требовать от выступающих открытого признания их ошибок.

14.Свободно пользоваться критическими замечаниями.

15.Внимательно выслушивать выступающих.

16.Поддерживать визуальный контакт.

17.Завершать совещание в точно назначенное время.

Содержание отчета.

**Контрольные вопросы:**

1. Какие формы делового общения вы чаще всего используете в своей деятельности? Почему?

2. Какие формы делового общения наиболее эффективны в работе современного руководителя учреждения? Почему?

3. Каковы особенности процесса непосредственного общения?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15.**

**Основной и оборотный капитал и его использование в сельском хозяйстве.**

**Цель:** научиться составлять план проведения деловых совещаний, переговоров.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

К *основным* средствам относятся активы организации, неоднократно участвующие в производственном процессе, сохраняющие при этом свою материально-вещественную форму, переносящие свою стоимость на производимую продукцию (работы, услуги) по частям по мере изнашивания (в виде *амортизации*). По функциональному назначениюосновные средства делят на производственные и непроизводственные.

*Производственные основные средства* – это материальные ценности, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на производимую продукцию частями. Они непосредственно используются в производственном процессе или создают условия для его нормального осуществления. В свою очередь они подразделяются на основные производственные фонды сельскохозяйственного и несельскохозяйственного назначения.

*Непроизводственные основные средства* – фонды, непосредственно не участвующие в производственном процессе (жилые дома, детские и спортивные учреждения, школы, больницы, другие объекты бытового и культурного назначения).

В определеннойстепени процесс воспроизводства характеризуют показатели оснащенности хозяйств основными фондами: *фондообеспеченность* и *фондовооруженность*.

Эффективность использования основных фондов характеризуется таким показателями, какфондоотдача, фондоемкость.

*Амортизация* – процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере износа на производимую продукцию и накопления денежных средств для воспроизводства потребленных фондов. Амортизация является денежным выражением физического и морального износа основных средств. Сумма начисленной за время функционирования основных средств амортизации должна быть равна их первоначальной (восстановительной) стоимости.

*Норма амортизации* – это установленный в процентах размер амортизационных отчислений по каждому виду основных фондов за определенный период.

*К оборотным производственным фондам* предприятий относится часть средств производства, элементы которых в процессе труда, в отличие от основных производственных фондов, расходуются в каждом производственном цикле, иих стоимость переносится на продукт труда целиком и сразу. Вещественные элементы оборотных фондов в процессе труда претерпевают изменения своей натуральной формы и физико-химических свойств. Они теряют свою потребительную стоимость по мере их производственного потребления. Новая потребительная стоимость возникает в виде выработанной из них продукции.

*Нормы оборотных средств* характеризуют минимальные запасы товарно-материальных ценностей на предприятии, необходимые для его бесперебойной работы, и рассчитываются в днях запаса, нормах запаса деталей, кормов, семян в рублях на расчетную единицу и т.д.

**Задача 1:** Определить энерговооруженность и энергообеспеченность хозяйства. Суммарная мощность энергетических ресурсов равна 13000 л.с., площадь сельскохозяйственных угодий равна 8256 га, среднегодовая численность работников 232 человека.

**Решение:** 1. Энерговооруженность рассчитывается путем отношения суммарной мощности энергетических ресурсов к среднегодовой численности работников13000 л.с.:

232 человек = 56 л.с.2.

Энергообеспеченность определяется наличием суммарных мощностей энергетических ресурсов в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий.

13000 л.с.: 8256 га х 100 = 157,4 л.с.

**Задача 2:** Определить среднегодовую стоимость ОПФ (ОС) предприятия, коэффициент обновления и выбытия, если на начало года стоимость машин и оборудования предприятия составляла 500 млн.рублей. В течение года планируется ввести в эксплуатацию новое оборудование и списать фактически и морально устаревшие средства труда. Исходные данные приведены ниже.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вводимые ОС | | Выводимые ОС | |
| срок ввода | стоимость, млн.рублей | срок вывода | стоимость, млн.рублей |
| март | 42 | август | 17 |
| июнь | 23 | ноябрь | 31 |

**Решение:** 1. *Среднегодовая стоимость основных средств* – это стоимость, которой располагает предприятие в среднем за год (ОССР):

ОССР = ОСНГ + ∑(ОСВВi × Мi/ 12) –∑(ОСВЫБi × (12 –Мi) / 12),

где Мi – продолжительность функционирования i-х средств труда в течение данного года, месяца.

ОССР = 500+((42\*10+23\*7)/12)-((17\*(12-7)+31\*(12-10))/12)=500+48,42-12,25=536,17 млн.рублей

2. *Коэффициент обновленияосновных средств* (КОБН) определяется как КОБН = ∑ОСВВi/ ОСКГ.

*стоимость на конец года* (ОСК.Г), определяемая как ОСК.Г= ОСН.Г+ ∑ОСВВi–∑ОСВЫБi,

где ОСВВi – стоимость вновь введенных основных средств вi–м месяце данного года, руб.;

ОСВЫБi – стоимость выбывших основных средств в i–м месяце данного го-да, руб.;

КОБН =(42\*10+23\*7)/536,7=1,083.

*Коэффициент выбытияосновных средств* (КВЫБ):

КВЫБ.= ∑ОСВЫБ.i/ ОСНГ.КВЫБ.=(17\*(12-7)+31\*(12-10)/500=0,294

**Задача 3:** Определить фондоотдачу, рентабельность ОС, фондовооруженность труда.

Исходные данные.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| Среднегодовая стоимость ОС, млрд рублей | 4,5 |
| Объем реализованной продукции, млрд рублей | 2,95 |
| Прибыль, млрд рублей | 0,388 |
| Численность работников предприятия, чел | 9800 |

**Решение:** 1. *Коэффициент фондоотдачи (оборачиваемости)* – показатель использования основных средств, характеризующий интенсивность использования основных средств, рост его ведет к увеличению объема выпускаемой продукции и к относительной экономии производственных средств.

КОТ = ТП / ОССР,

где ТП – объем товарной или реализованной продукции, руб.;

ОССР – среднегодовая стоимость основного производственного капитала предприятия, руб.

КОТ = 2,95/4,50 = 0,66

2. *Рентабельность ОС* – эффективность использования основных средств, определяется отношением прибыли к среднегодовой стоимости основных средств.

Р = П / ОССР,

где П – прибыль, руб.;

ОССР – среднегодовая стоимость основного производственного капитала предприятия, руб.

Р = 0,388/4,5 = 0,0862\*100 = 8,62 %

3. *Коэффициент фондовооруженности* – характеристика оснащенности труда, определяется отношением стоимости основных средств к числу работающих (рабочих). Величина этого показателя должна непрерывно увеличиваться, так как от нее зависит производительность труда.

КВТ = ОССР / Ч,

где ОССР – среднегодовая стоимость основного производственного капитала предприятия, руб.

Ч – численность работников предприятия, человек.

КВТ = 4,5/9800 = 0,00045

**Задача 4:** Определить коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота, сумму высвобождаемых оборотных средств за год на основании ниже-приведенных данных.

Исходные данные

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя |
| Объем реализованной продукции, млн рублей | 50 |
| Оборотные средства, млн. рублей | 10 |
| Ускорение оборачиваемости в предстоящем периоде, дней | 3 |

**Решение:** 1) *Коэффициент оборачиваемости* (КОБ) – это количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за определенный период и определяемый как

КОБ = РП / ОБС,

где РП – объем реализованной продукцииза год, руб.;

ОБС – среднегодовой остаток оборотных средств за тот же период, руб.

КОБ = 50 / 10 = 5

2) *Длительность одного оборота в днях* (ДОБ) определяется по формуле

ДОБ = Д / КОБ,

где Д – количество календарных дней в периоде (принимается 360).

Показатель длительности оборота дает возможность проанализировать период оборачиваемости оборотных средств по отдельным их элементам и группам.

ДОБ = 360 / 5= 72 дня

3) Сумма высвобождаемых ОБ (ОБС) учитывает изменение объема реализованной продукции и определяется по формуле

Доб = (РП / Д) \* ОБС ,

где Д – количество календарных дней в периоде (принимается 360).

РП – объем реализованной продукции, руб.

ОБС = 50/360\*(-3) = -0,42 млн. рублей.

**Задание для самоконтроля:**

1. В состав оборотных средств входят:

А) основные средства;

Б) краткосрочные финансовые вложения;

В) оборотные производственные фонды;

Г) незавершенное строительство;

Д) долгосрочные финансовые вложения.

2. Оборотные средства состоят из:

А) фондов обращения;

Б) амортизационного фонда;

В) страховых фондов.

3. Понятие «оборотные средства предприятия» включает:

А) основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты собственного производства, покупные полуфабрикаты, комплектующие изделия;

Б) часть средств производства, которые участвуют в производственном цикле один раз и полностью переносят свою стоимость на себестоимость изготовляемой продукции;

В) средства производства, многократно участвующие в процессе производства и постепенно переносящие свою стоимость на себестоимость выпускаемой продукции;

Г) орудия труда, многократно участвующие в процессе производства и постепенно переносящие свою стоимость на себестоимость выпускаемой продукции;

Д) предметы труда, необходимые для изготовления продукции.

4. В состав оборотных производственных фондов:

А) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов;

Б) готовая продукция;

В) расходы будущих периодов;

Г) незавершенное производство;

Д) прибыль;

Е) фонды обращения.

5. К фондам обращения относятся:

А) готовые изделия, находящиеся на складе предприятия;

Б) прибыль;

В) незаконченная продукция;

Г) денежные средства на расчетном счете предприятия;

Д) продукция отгруженная;

Е) материальные ресурсы предприятия.

6. В состав оборотных производственных фондов предприятия входят следующие элементы:

А) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий, запасных частей, топлива, незавершенное производство, расходы будущих периодов;

Б) станки, агрегаты, приспособления, тара, стеллажи;

В) готовая продукция, денежные средства в кассе, на расчетном счете предприятия;

Г) прибыль предприятия, задолженность поставщикам.

7. К фондам обращения относятся:

А) материальные ресурсы предприятия, отрасли;

Б) готовые изделия на складе предприятия, продукция отгруженная, находящаяся в пути, денежные средства в кассе и на расчетном счете предприятия;

В) готовые изделия, отгруженные потребителям; краткосрочные финансовые вложения; денежные средства на расчетном счете и в кассе предприятия;

Г) транспортные средства предприятия, производственные здания, сооружения;

Д) прибыль.

8. К материальным ресурсам предприятия относятся:

А) сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты собственного производства, тара, упаковка;

Б) сырье, основные и вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты, тара, запасные части.

9. Какие стадии проходят оборотные средства в процессе кругооборота?

А) денежную и товарную;

Б) денежную и реализационную;

В) товарную, производственную, денежную;

Г) денежную, реализационную, товарную;

Д) реализационную, денежную.

10. С какой стадии начинается кругооборот оборотных средств предприятия:

А) превращение оборотных средств из товарной формы в денежную форму;

Б) превращение денежной формы в товарную (производственные запасы);

В) превращение производственных запасов в незавершенное производство, а затем в готовую продукцию.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 16.**

**Расчет производственной мощности предприятия.**

**Цель:** научиться рассчитывать и оптимизировать производственную мощность предприятия.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Вопросы для обсуждения:

1. Хозяйственная стратегия предприятия.

2. Взаимосвязь производственной программы и производственной мощности предприятия.

3. Теория определения оптимального объема производства на предприятии.

*Производственная программа* представляет собой систему плановых заданий по производству и реализации продукции установленной номенклатуры, ассортимента в натуральных и стоимостных величинах. Она включает расчеты объема производства продукции (работ, услуг) и обоснование обеспечения производственными мощностями, материальными и трудовыми ресурсами.

При разработке производственной программы предприятия применяются натуральные, условно-натуральные, трудовые и стоимостные методы измерения.

В денежном выражении рассчитываются:

* объем продаж (реализованная продукция) – стоимость товаров (работ, услуг), произведенных и реализованных предприятием за определенный период времени;
* товарная продукция – стоимость готовой продукции, полученной в результате производственной деятельности предприятия, законченных работ и услуг, предназначенных для реализации другим предприятиям;
* валовая продукция характеризует весь объем выполненной работы предприятия за определенный период времени;
* чистая продукция – это вновь созданная стоимость на предприятии;

условно-чистая продукция – это вновь созданная стоимость, но с учетом амортизационных отчислений;

* валовой оборот – сумма стоимости продукции всех подразделений предприятия.

*Производственная мощность предприятия (цеха, участка)* – это максимально возможный выпуск продукции запланированной номенклатуры и ассортимента при полном использовании имеющихся ресурсов на основе применения прогрессивных технологий, передовых норм и методов организации труда и производства.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, агрегатов.

*Ведущее подразделение* – цех, в котором выполняются основные технологические операции по изготовлению продукции, где затрачивается наибольшая доля живого труда и сосредоточена значительная часть основных средств.

Основными показателями использования производственной мощности являются *коэффициент использования среднегодовой производственной мощности* и *коэффициент загрузки оборудования*.

**Задача 1:** Определить объем товарной и реализованной продукции.

Исходные данные:

1. Сдано готовых изделий на склад для реализации на сумму 50 млн руб.

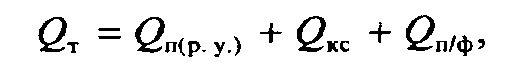
2. Прочая продукция для реализации другим предприятиям – 2,5 млн руб.

3. Стоимость оказанных услуг другим предприятиям – 0,84 млн руб.

4. Стоимость полуфабрикатов для реализации другим предприятиям – 0,68 млн руб.

5. Остатки готовой продукции на складе: на начало года – 0,48 млн руб.; на конец года – 0,54 млн руб.

Товарная продукция Q представляет собой стоимость готовой продукции предприятия, которая предназначена для реализации другим предприятиям и рассчитывается по формуле

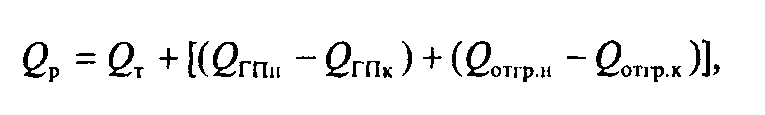


где Qn(р.у.) – стоимость готовой продукции (работ, услуг) для реализации, руб.;

Qкс – стоимость готовых изделий для нужд капитального строительства и непромышленного хозяйства своего предприятия, руб.;

Qп/ф – стоимость полуфабрикатов и продукции подсобных хозяйств своей выработки для реализации другим предприятиям, руб.

Реализованная продукция Q отражает результаты деятельности предприятия:



где QГПн и QГПк – стоимость готовой продукции на складе на начало и конец года, руб.;

Qотгр.н и Qотгр.к – стоимость отгруженной продукции на начало и конец года, руб.

**Решение:**

Объем товарной продукции:

Qт = 50 + 2,5 + 0,84 + 0,68 = 54,02 млн руб.

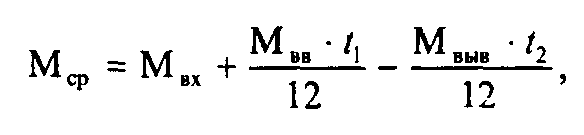
Объем реализованной продукции:

Qp = 54,02 + (0,48-0,54) = 53,96 млн руб.

**Задача 2:** Определить коэффициент использования среднегодовой производственной мощности предприятия.

Исходные данные. Годовой объем выпуска продукции 3000 млн руб., входная производственная мощность – 3500 млн руб. В конце февраля введена дополнительная производственная мощность – 900 млн руб., в конце сентября выведена производственная мощность – 4000 млн руб.

Среднегодовая производственная мощность предприятия М ср   рассчитывается по формуле:



где Мвх – производственная мощность на начало года, руб.;

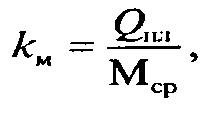
Мвв – производственная мощность введенная, руб.;

Мвыв – производственная мощность выводимая, руб.;

t1 – число полных месяцев использования мощности с момента ввода;

t2 – число полных месяцев, оставшихся до конца года с момента вывода мощности.

Коэффициент использования производственной мощности ki определяется по формуле:



где Qпл  – объем выпуска продукции, руб.

**Решение:**

Среднегодовая производственная мощность:

Мср = 3500 +900\*10/12 - 4000\*3/12 = 3250 млн руб.

Коэффициент использования производственной мощности:

км =3000/3250=0,92

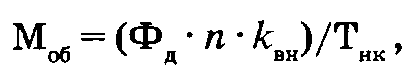
**Задача 3:**  Определить производственную мощность участка, его резерв (потребность) в оборудовании по группам.

Исходные данные.

На специализированном участке механической обработки изготавливаются детали типа «вал». Работает участок в две смены по 8 ч 250 дней в году, из них 6 дней с сокращенной продолжительностью на 1 ч. На ремонт оборудования планируется 5 % номинального фонда времени. Количество оборудования по группам и нормы времени приведены в таблице:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование групп оборудования | Количество  оборудования,  шт. | Норма времени на обработку среднего вала, мин. | Средний  коэффициент  выполнения норм. |
| Токарная | 10 | 25 | 1,15 |
| Сверлильная | 5 | 15 | 1,1 |
| Фрезерная | 7 | 20 | 1,12 |

Ведущая группа оборудования – токарная.

Для определения производственной мощности участка необходимо определить пропускную способность каждой группы оборудования по формуле:  


где Фд – годовой действительный фонд времени работы единицы оборудования, ч;

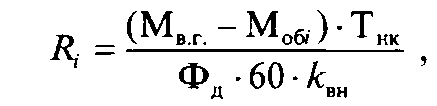
квн – средний коэффициент выполнения норм выработки;

n – количество единиц оборудования, шт.;

Тнк – трудоемкость нормо-комплекта изделий, обрабатываемых на данном рабочем месте, ч.

Производственная мощность участка устанавливается на уровне пропускной способности ведущей группы оборудовании Мв.г..

Резерв (-) или потребность (+) в оборудовании по группам рассчитывается по формуле:



где Мвг – производственная мощность ведущей группы, шт.;

Мобi. –производственная мощность i-го оборудования, шт.

**Решение:**

1. Действительный фонд времени:

Фд = Фн \* (1 - 5/100) = (250 \* 8 \* 2 - 6 \* 2 \* 1) \* 0,95 - 3789 ч.

2. Пропускная способность по группам оборудования

Мток = (3789 \* 10 \* 1,15 \* 60)/25 = 104 576 шт.

Мсв = (3789 \* 5 \* 1,1 \* 60)/15 = 83 358 шт.

Мфр = (3789 \* 7 \* 1,12 \* 60)/20 = 89 117 шт.

При условии расширения пропускной способности сверлильной и фрезерной групп оборудования производственная мощность участка составит 104 576 шт.

3. Потребность в оборудовании:

сверлильном

Rсв = (10457б-83358)\*15/3789 \*60\*1,1 = 318270/250074 =1,27=2 станка

фрезерном

Rфр = (104576-89117)\*20 / 3789\*60\*1,2= 309180/25462=1,21= 2 станка

**Задача 4:** ООО «Каролина» закупило для производственного участка однотипное оборудование. Продолжительность смены на данном предприятии равна 8 часам, число рабочих дней в году – 257. Регламентированные простои оборудования составляют 3 % от режимного фонда времени. Рассчитать плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования.

решения задачи:

**Решение:** Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования определяют по формуле:



гдеТэф – эффективный фонд времени работы единицы оборудования, ч;

ДР   – число рабочих дней в году;

n  – число смен;

tс  – продолжительность смены, ч;

t регл   – регламентированные простои оборудования, %.

Подставив известные из условия задачи данные, получаем:



Ответ: плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования составляет 3988,64 ч.

**Контрольные вопросы:**

1. Понятие производственной мощности.

2. Показатели производственной мощности

3. Этапы составление производственной программы.

4. Виды производственной мощности.

5. Методика расчета производственной мощности.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №17**

**Расчет показателей обеспеченности организации (предприятия) основными фондами.**

**Цель:** Рассчитать основные показатели обеспеченности предприятия фондами

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Анализ обеспеченности предприятия основными средствами начинается с изучения наличия основных средств, их динамики, состава и структуры, технического уровня. Его основная задача - дать оценку обеспеченности организации основными средствами, соответствующими современному уровню развития науки и техники, определить потенциальные возможности организации в повышении эффективности деятельности за счет их лучшего формирования и использования.

Данный анализ целесообразно начинать с классификации основных средств. По характеру участия в основной деятельности и способу перенесения стоимости на издержки производства и обращения основные средства подразделяются:

■ на активные, участие которых может быть измерено количеством часов работы, объемом работ;

■ пассивные (здания, сооружения), участие которых в основной деятельности невозможно измерить в каких-либо показателях, но их необходимо учитывать, так как они обеспечивают нормальное функционирование активных элементов основных средств.

В большинстве отраслей принято относить к ***активной***части основных средств машины и оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инвентарь, к ***пассивной -***здания производственного назначения, склады, сооружения и др. Такая детализация необходима для выявления резервов повышения эффективности использования основных средств на основе оптимизации их структуры. Большой интерес представляет соотношение активной и пассивной частей, так как от их оптимального сочетания во многом зависит уровень показателей фондоотдачи, фондоемкости, фондорентабельности основных средств.

По степени использования основные средства подразделяются на находящиеся в эксплуатации, запасе (резерве), на ремонте, в стадии достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации и частичной ликвидации, на консервации. Такое деление необходимо для получения достоверной информации о загрузке и эффективности использования основных средств, возможностях замены износившихся средств, принятия мер к передаче и реализации другим предприятиям ненужных средств.

По наличию прав на объекты основные средства подразделяются:

■ на объекты основных средств, принадлежащие организации на правах собственности (в том числе сданные в аренду);

■ объекты основных средств, находящиеся у организации в оперативном управлении или хозяйственном ведении;

■ объекты основных средств, взятые организацией в аренду;

■ объекты основных средств, находящихся в безвозмездном пользовании;

■ объекты основных средств, полученные в доверительное управление.

В таблице приведен анализ структуры и динамики изменения общей величины основных средств и по отдельным их видам.

**ЗАДАНИЕ 1. Рассчитать показатели:** **Отклонение** **тыс.** **руб. и Отклонение в удельном весе,%.**

**Структура и динамика основных средств предприятия**

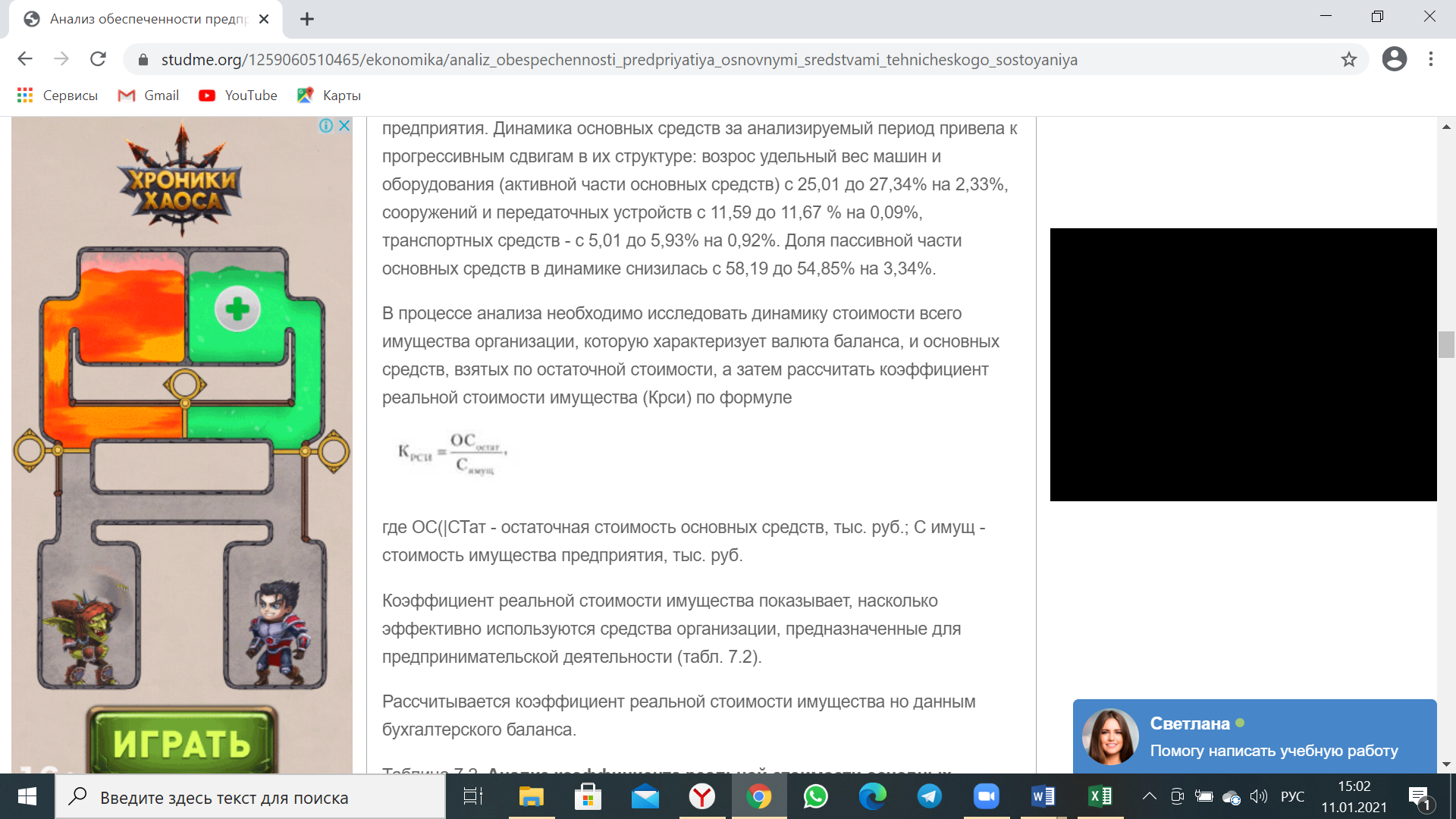
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Состав основных средств** | **Основные средства по первоначальной стоимости, тыс. руб.** | | **Удельный вес, %** | | **Отклонение**  **тыс.** **руб.** | **Темп**  **роста,**  **%** | **Отклонение в удельном весе,**  **%** |
| **на начало года** | **на конец года** | **на начало года** | **на конец года** |
| Здания | 41 519 | 38 835 | 58,19 | 54,85 | -2 684 | 93,54 | -3,34 |
| Сооружения и передаточные устройства | 8 266 | 8 266 | 11,59 | 11,68 |  | 100,00 | 0,09 |
| Машины  и оборудование | 17 847 | 19 357 | 25,01 | 27,34 | 1 510 | 108,46 | 2,33 |
| Транспортные средства | 3 574 | 4 195 | 5,01 | 5,93 | 621 | 1 17,38 | 0,92 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 142 | 146 | 0,20 | 0,21 | 4 | 102,82 | 0,01 |
| Другие виды основных средств | 1 | 1 | 0 | 0 | - | 100,00 | - |
| Земельные участки и объекты природопользования |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого | 71 349 | 70 800 | 100,00 | 100,00 | -549 | 99,23 | - |

Темп роста основных средств предприятия за анализируемый период составил 99,23%. В абсолютном выражении стоимость основных средств предприятия уменьшилась с 71 349 до 70 800 тыс. руб. на 549 тыс. руб. Темп изменения стоимости основных средств различен по отдельным их группам: стоимость зданий снизилась на 2684 тыс. руб. и составила 93,54% к уровню прошлого года; стоимость машин и оборудования возросла на 1510 тыс. руб., или 8,46%; стоимость транспортных средств - на 621 тыс. руб., или на 17,38%; стоимость производственного и хозяйственного инвентаря увеличилась на 4 тыс. руб. и составила 2,82% к уровню прошлого года. Стоимость сооружений и передаточных устройств, а также других видов основных средств не изменилась.

При оценке показателей динамики основных средств необходимо сравнивать темпы роста стоимости основных средств с темпами роста финансовых результатов, рост которых, безусловно, должен быть выше (в соответствии с "золотым правилом экономики"). Опережающий теми роста финансовых результатов по сравнению со стоимостью основных средств свидетельствует о росте эффективности их использования. По данным анализируемого предприятия теми роста прибыли от продаж составляет 218,41%, темп роста выручки от продаж - 100,76%, теми роста стоимости основных средств - 99,23%, т.е. использование основных средств следует признать эффективным.

Соотношение различных групп основных средств в общей их сумме характеризует рациональность формирования основного капитала предприятия. Динамика основных средств за анализируемый период привела к прогрессивным сдвигам в их структуре: возрос удельный вес машин и оборудования (активной части основных средств) с 25,01 до 27,34% на 2,33%, сооружений и передаточных устройств с 11,59 до 11,67 % на 0,09%, транспортных средств - с 5,01 до 5,93% на 0,92%. Доля пассивной части основных средств в динамике снизилась с 58,19 до 54,85% на 3,34%.

В процессе анализа необходимо исследовать динамику стоимости всего имущества организации, которую характеризует валюта баланса, и основных средств, взятых по остаточной стоимости, а затем рассчитать коэффициент реальной стоимости имущества (Крси) по формуле



где ОС(|СТат - остаточная стоимость основных средств, тыс. руб.; С имущ - стоимость имущества предприятия, тыс. руб.

Коэффициент реальной стоимости имущества показывает, насколько эффективно используются средства организации, предназначенные для предпринимательской деятельности.

**ЗАДАНИЕ 2. По данным бухгалтерского баланса рассчитать коэффициент реальной стоимости имущества**

**Анализ коэффициента реальной стоимости основных средств**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **На начало года** | **На конец года** | **Отклонение, тыс. руб.** | **Темп**  **роста,**  **%** |
| Остаточная стоимость основных средств, тыс. руб. | 31 082 | 29 822 | -1 260 | 95,95 |
| Стоимость имущества организации, тыс. руб. | 84 970 | 97 394 | 12 424 | 114,62 |
| Коэффициент реальной стоимости имущества | 0,3658 | 0,3062 | -0,0596 | 83,71 |

Анализируя данные бухгалтерского баланса, можно заметить, что удельный вес основных средств в общей сумме имущества организации снизился, о чем свидетельствуют динамика коэффициента реальной стоимости имущества и его снижение на 0,0596. Несмотря на увеличение стоимости имущества предприятия на 12 424 тыс. руб., или на 14,62%, коэффициент реальной стоимости имущества снизился и составил 0,3062 на конец года. Это стало следствием уменьшения остаточной стоимости основных средств на конец анализируемого периода по сравнению с началом на 1260 тыс. руб., или на 4,05%.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №18**

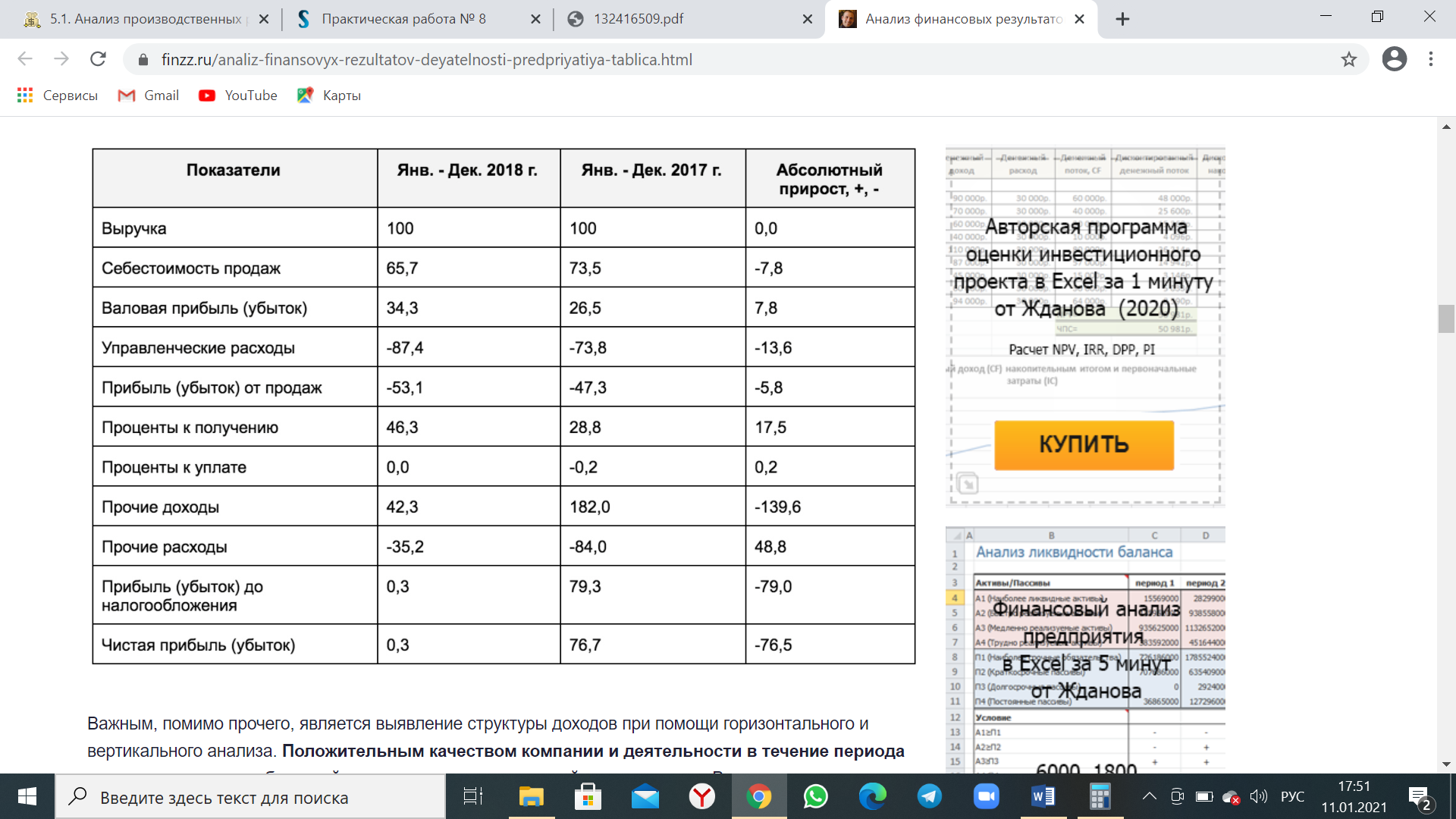
**Анализ производственных результатов деятельности предприятия.**

**Цель:** изучить анализ производственных результатов предприятия

Любая коммерческая организация преследует свою главную цель – увеличение прибыли, поскольку без извлечения прибыли могут функционировать лишь общественные предприятия, которые могут рассчитывать на финансовую поддержку государства (бюджетные) и некоторых иных спонсоров**. А потому именно показатель прибыли (убытка) является конечным результатом большинства разновидностей финансового анализа деятельности компаний, и анализ финансовых результатов не является исключением.**

Единственное, несколько по-другому проводится анализ работы организаций со стоимостно-ориентированным управлением, которых в большей степени заботит повышение стоимости собственных акций, нежели временное увеличение получаемой прибыли. Но мы будем рассматривать именно анализ, целью которого является исследование способности извлекать прибыль, т.к. в РФ пока что не развиты прозрачные рыночные условия.

**Задание1.** Вычислить абсолютный прирост показателей, используя данные таблицы.

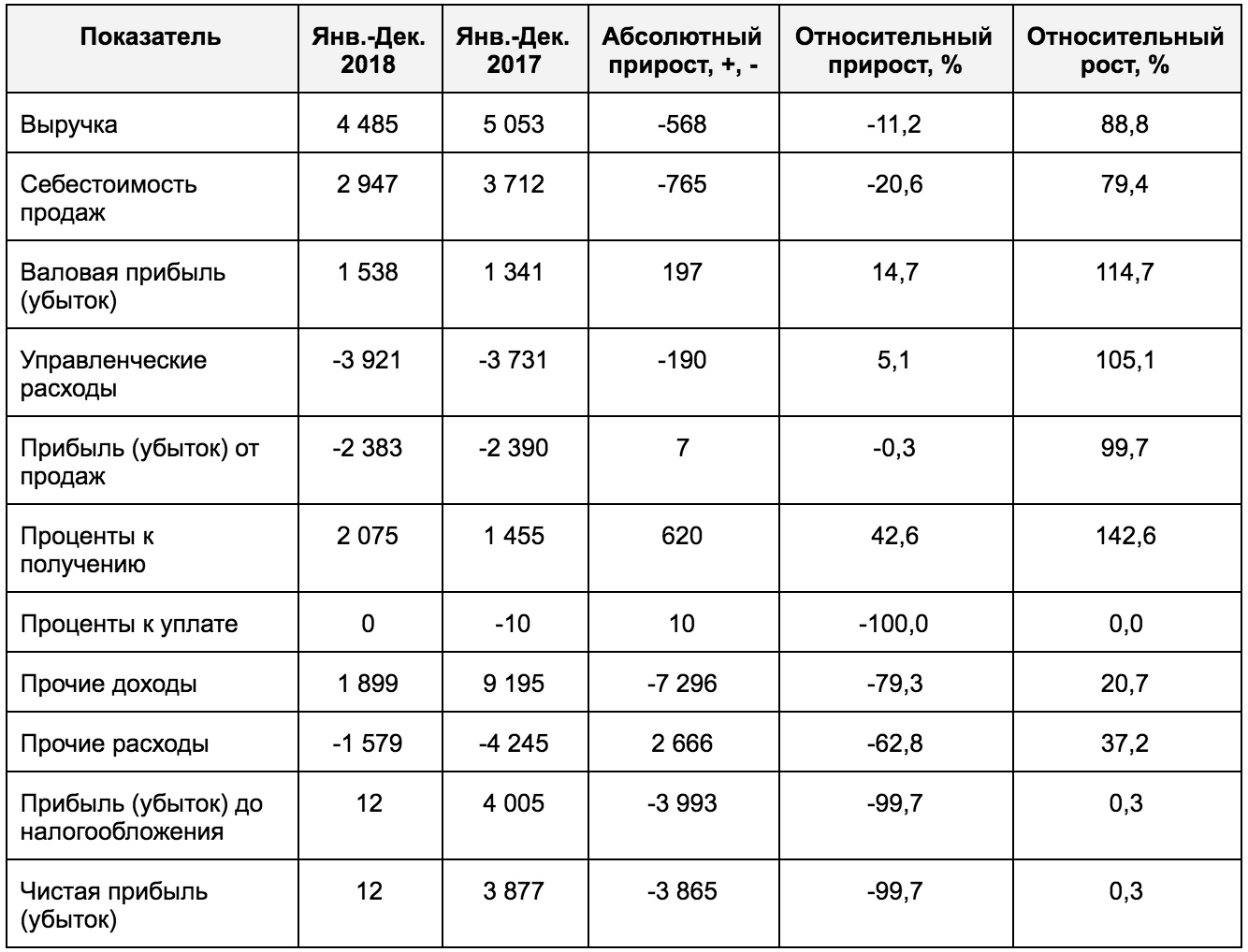


## **Анализ динамики финансовых результатов**

Проведение горизонтального анализа заключается в том, чтобы сопоставить значения одного выбранного показателя за какой-либо отрезок времени. Основной его задачей является оценка вероятности успешного развития компании и увеличения ее прибыли в будущем. С этой целью финансовые эксперты стараются получить ответы на следующие вопросы:

* какова вероятность стабильного роста чистой, доналоговой, операционной и валовой прибыли в динамике;
* насколько финансовые расходы (% к уплате) растут быстрее, чем величина заемных средств в бухгалтерском балансе (или наоборот);
* как быстро растут финансовые доходы (% к получению) в сравнении с инвестициями;
* какова скорость роста себестоимости относительно размеров выручки (если себестоимость растет быстрее, значит, менеджмент не справляется с управлением производственными расходами);
* с какой скоростью относительно темпов роста выручки увеличивается чистая прибыль.

Перед вами пример горизонтального анализа (анализа динамики):



Рассчитать абсолютный и относительный прирост, написать вывод.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 19.**

**Себестоимость продукции.**

**Цель:** приобрести навыки по расчету издержек производства и точки безубыточности выпускаемой продукции.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Издержки производства* – это стоимостная оценка затрат на сырьё, материалы, энергию, трудовые ресурсы, израсходованные в процессе производства и сбыта продукции.

*Себестоимость продукции* – это выраженная в денежной форме совокупность затрат на её производство и реализацию.

В зависимости от стадий готовности продукции различают следующие виды себестоимости:

*Технологическая себестоимость* – это затраты, которые непосредственно связаня с осуществлением технологического процесса изготовления изделия. Необходимость расчета технологической себестоимости возникает при экономическом обосновании применяемого технологического процесса.



где, М – затраты на материалы, руб;

О – стоимость возвратных отходов, руб;

ПИ и ПФ – стоимость покупных изделий и полуфабрикатов, руб;

Зо – основная зарплата производственных рабочих, руб;

Зд – дополнительная зарплата производственных рабочих, руб;

Ос/с – отчисления от зарплаты во внебюджетные фонды, руб;

Рсэо – расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, руб.

*Цеховая себестоимость* – это затраты цеха (цехов), связанные с изготовлением изделия.



где,  – расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, руб.

- цеховые расходы;

*Заводская (производственная) себестоимость*– это затраты предприятия, связанные с изготовлением изделия.



где

 – общезаводские (общехозяйственные) расходы;

*Полная (коммерческая) себестоимость*  – это затраты предприятия, связанные с изготовлением и реализацией изделия.



где - коммерческие расходы.

*Классификация затрат (издержек) на производство продукции.*

Существует несколько принципов классификации затрат, включаемых в себестоимость:

*По элементам затрат* – для исчисления себестоимости продукции по производству в целом, безотносительно к конкретному виду продукции и месту возникновения затрат.

1. Группировка по экономическим элементам:

* материальные затраты;
* затраты на оплату труда;
* отчисления на социальные нужды;
* амортизация основных фондов;
* прочие затраты

2. Группировка по статьям калькуляции отражает затраты на конкретный вид продукции. Используется при расчете цены.

В планировании, учете и калькулировании себестоимости продукции применяются различные группировки затрат в разрезе калькуляционных статей. Причем состав и содержание этих статей зависят от специфики отрасли.

Предприятия имеют право самостоятельно устанавливать статьи калькуляции.

Примерная форма калькуляции приведена в таблице:

Таблица – Плановая калькуляция единицы изделия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №пп | | Основные стадии затрат и элементы цены | Сумма  (руб.) | |
| 1 | | Сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов). |  | |
| 2 | | Покупные комплектующие изделия и ПФ. |  | |
| 3 | | Всего материальных затрат |  | |
| 4 | | Основная зарплата производственных рабочих. |  | |
| 5 | | Дополнительная зарплата производственных рабочих. |  | |
| 6 | | Отчисления во внебюджетные фонды |  | |
| 7 | Всего затрат на заработную плату (стр.4+стр.5+стр.6) | | |  |
| 8 | Итого прямых затрат (стр. 3 + стр. 7) | | |  |
| 9 | Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | | |  |
| **10** | **Итого технологическая себестоимость (стр. 8+стр.9)** | | |  |
| 11 | Цеховые расходы. | | |  |
| **12** | **Итого цеховая себестоимость (стр.10+стр. 11)** | | |  |
| 13 | Общехозяйственные расходы | | |  |
| 14 | Итого косвенных затрат (стр.9+стр.11+стр.13) | | |  |
| **15** | **Итого производственная себестоимость (стр.12+ стр.13)** | | |  |
| 16 | Коммерческие (внепроизводственные) расходы. | | |  |
| **17** | **Итого полная (коммерческая) себестоимость (стр.15+стр.16)** | | |  |

3. По отношению к технологии производства затраты делятся на:

* основные затраты;
* накладные затраты.

*Основными* называются такие затраты, которые непосредственно связаны с технологией изготовления продукции (стоимость потребляемых сырья и материалов, комплектующих изделий; зарплата, начисленная производственным рабочим; амортизационные отчисления по производственному оборудованию, расходы на технологическую электроэнергию, технологическое топливо, затраты на ремонт оборудования, и.т.д.).

*Накладными* называются затраты, связанные с управлением и обслуживанием производства в цехах, отделах, а также по всему предприятию в целом (зарплата административно-управленческого персонала, расходы по командировкам, канцелярские, и прочие расходы).

4. В зависимости от объема производства затраты делятся на:

* условно-постоянные;
* переменные.

Условно-постоянные затраты не зависят от изменения объема выпуска продукции (зарплата административно-управленческого персонала, амортизация основных фондов, и.т.д.)

Переменные затраты зависят от объема выпуска продукции и растут вместе с ним (затраты на материалы, комплектующие изделия, зарплата основных производственных рабочих при сдельной оплате, и.т.д.)

5. По способу включения в себестоимость продукции расходы делятся на:

* прямые расходы;
* косвенные расходы.

Эта классификация затрат положена в основу составления калькуляций.

*К прямым расходам* относятся затраты связанные с изготовлением единицы продукции, и поэтому могут быть непосредственно на конкретное изделие:

* основные материалы,
* покупные комплектующие изделия,
* зарплата производственных рабочих (Зо, Зд, Ос/с),
* расходы на специальную оснастку и освоение производства.

К косвенным расходам относятся затраты, которые невозможно отнести непосредственно на себестоимость конкретного изделия:

* расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (Pсэо),
* цеховые расходы (Pц),
* общезаводские расходы (Pз),
* внепроизводственные расходы (Pком).

*Расчёт прямых расходов:*

Затраты на материалы определяются путем умножения нормы расхода материалов на цену 1 кг с учётом транспортно-заготовительных расходов.



где  – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы;

 – расхода материала по норме кг.

 – цена 1 кг.материалов, руб.

Стоимость отходов определяется путем умножения величины отходов в кг на цену 1кг отходов.



где  – использованный материал, кг.

 – цена 1 кг. отходов, руб.

**Пример 1:** Масса заготовки 4 кг. Масса отхода 1 кг. Цена 1 кг. материала 170 руб., цена 1 кг. отходов 80 руб. Рассчитать затраты на основные материалы при выпуске 100 штук изделий.

**Решение:** Затраты на основные материалы равны

*, руб*



Основная зарплата на изделие – это есть сдельная расценка изделия, для определения которой можно составить расчетную таблицу по наименованиям операций: (см. операции техпроцесса)

Таблица – Расчет сдельной расценки на изделие

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №опер. | Наименование операции | Разряд работы | Часовая тарифная ставка, руб. | . ,час | Расценка , руб. |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| И т.д. |  |  |  |  |  |
| **Рсд** | **Итого** |  |  |  |  |

Сдельная расценка определяется по формуле:





*Расчёт косвенных (накладных) расходов:*

Косвенные расходы распределяются между отдельными видами продукции пропорционально основной зарплате производственных рабочих.

Порядок распределения косвенных расходов пропорционально основной заработной плате основных производственных рабочих следующий:

1. Определяется процент косвенных расходов, который покажет, в каком отношении находятся эти расходы () к основной заработной плате основных производственных рабочих ():



2. Определяются расходы, приходящиеся на одно изделие:



где, ЗПо – заработная плата основных производственных рабочих, включаемая в себестоимость единицы продукции, руб.

**Пример 2:** Сумма расходов на содержание и эксплуатацию оборудования за месяц составляет 3560 рублей. Фонд заработной платы основных производственных рабочих за месяц 55000 рублей. Заработная плата основных рабочих, включаемая в стоимость одного изделия – 7,8 рублей. Определить, какая сумма расходов на содержание и эксплуатацию оборудования будет включена в себестоимость единицы продукции?

**Решение:** 1. Определяется процент косвенных расходов, который покажет, в каком отношении находятся эти расходы () к основной заработной плате основных производственных рабочих ():





2. Определяются расходы, приходящиеся на одно изделие:





**Вывод:** В себестоимость единицы продукции будет включаться 5,05 рублей расходов на содержание и эксплуатацию оборудования.

*Калькулирование себестоимости продукции.*

*Калькуляция* – это документ, применяемый в системе бухгалтерского учета для расчетов себестоимости единицы изделия. Калькуляция составляется по принятой на предприятии форме, а также на основании Единых требований по составу и группировке затрат. Эти требования содержатся в Положении о составе затрат по производству и реализации продукции, включаемых в себестоимость продукции

**Пример 3:** Годовая программа выпуска продукции предприятия 4000 шт. изделий. Годовой расход основных материалов 900000 руб. За год израсходовано комплектующих на сумму 400000 руб. Фонд годовой тарифной заработной платы основных рабочих 1400000 руб. Общий годовой фонд заработной платы основных производственных рабочих 15000000 руб. Сумма накладных общехозяйственных расходов за год составила 12000000 руб. Коммерческие расходы составляют 2% от заводской себестоимости изделия. Определить технологическую, производственную и полную себестоимость изделия.

**Решение:** 1. Определяем расход материалов на 1 изделие





2. Определяем расход комплектующих на одно изделие:





3. Определяем размер основной заработной платы основных производственных рабочих для включения в себестоимость единицы продукции:





4. Определяем технологическую себестоимость:





5. Определяем процент накладных цеховых расходов от основной заработной платы основных производственных рабочих:





6. Определяем накладные цеховые расходы, включаемые в себестоимость единицы продукции:





7. Определяем заводскую себестоимость изделия:





8. Определяем накладные коммерческие расходы:





9. Определяем полную себестоимость изделия:





Оформим расчеты в таблице.

Таблица – Плановая калькуляция изделия:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №пп | Основные стадии затрат и элементы цены | Сумма  (руб.) |
| 1 | Сырье и материалы | 225 |
| 2 | Покупные комплектующие изделия и ПФ. | 225 |
| 3 | Всего материальных затрат | 450 |
| 4 | Основная зарплата производственных рабочих. | 350 |
| 5 | Итого технологическая себестоимость (строка 3 + строка 4) | 800 |
| 6 | Цеховые расходы. | 305 |
| 7 | Итого производственная себестоимость (стр.5+ стр.6) | 1260 |
| 8 | Коммерческие (внепроизводственные) расходы. | 25,2 |
| 9 | Итого полная (коммерческая) себестоимость  (стр.7 +стр.8) | 1285 |

**Пример 4:** Годовая программа выпуска продукции предприятия 15000 шт. изделий. Годовой расход основных материалов 150 тыс. руб. За год израсходовано комплектующих на сумму 900 тыс. руб. Фонд годовой тарифной заработной платы основных рабочих 12000 тыс. руб. Общий годовой фонд заработной платы основных производственных рабочих 15000 тыс. руб. Размер дополнительной заработной платы составляет 11% от основной зарплаты основных производственных рабочих. Размер отчислений во внебюджетные фонды принять согласно действующим на данный момент нормам. Сумма расходов на содержание и эксплуатацию оборудования за год составила 300 тыс. руб. Годовые цеховые расходы 1700 тыс. руб. Определить технологическую и цеховую себестоимость изделия.

**Решение:** 1. Определяем материальные затраты на единицу продукции





2. Определяем стоимость комплектующих изделий на единицу продукции:





3. Определяем размер основной заработной платы основных производственных рабочих:





4. Определяем размер дополнительной заработной платы основных производственных рабочих:





5. Определяем размер отчислений во внебюджетные фонды:





6. Определяем процент расходов на содержание и эксплуатацию оборудования, включаемых в себестоимость изделия:





7. Определяем расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, включаемые в себестоимость единицы продукции:





8. Определяем технологическую себестоимость изделия:





9. Определяем процент цеховых расходов, включаемых в себестоимость изделий:





10.Определяем размер цеховых расходов, включаемых в себестоимость:





11. Определяем цеховую себестоимость изделия:





Результаты расчетов оформим в таблице.

Таблица – Расчет технологической и цеховой себестоимости изделия:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №пп | Основные стадии затрат и элементы цены | Сумма  (руб.) |
| 1 | Сырье и материалы | 10 |
| 2 | Покупные комплектующие изделия и ПФ. | 6 |
| 3 | Всего материальных затрат | 16 |
| 4 | Основная зарплата производственных рабочих. | 800 |
| 5 | Дополнительная заработная плата производственных рабочих | 88 |
| 6 | Отчисления во внебюджетные фонды | 266,4 |
| 7 | Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | 16 |
| 8 | Итого технологическая себестоимость (стр 3 + стр4+стр5+стр6+стр7) | 1186,4 |
| 9 | Цеховые расходы | 90,4 |
| 10 | Итого цеховая себестоимость (стр.8+ стр.9) | 1276,8 |

*Определение точки безубыточности производства.*

Для определения зависимости между изменениями объема продаж, затрат и чистой прибыли проводят анализ безубыточности. *Точка безубыточности* соответствует такому объему продаж, при котором предприятие в состоянии покрыть все свои затраты, не получая прибыли.

Таким образом, точка безубыточности – это минимальный уровень сбыта, при котором отсутствует убыток, нонет и прибыли.

Для одного изделия точка безубыточности определяется по формуле:



**Пример 5:** Предприятие выпускает 200000 штук изделий в месяц. Переменные затраты 27,2 млн. руб. Постоянные затраты 4,85 млн. руб. Цена 300 руб.

**Решение:**



Определим пороговое количество товара (ПКТ, точку безубыточности) при цене 200 руб.:



**Вывод:** При цене 300 руб, объем безубыточности составит 29,6 тыс. шт. Но необходимо по кривой спроса проверить, будет ли продукция пользоваться спросом по этой цене.

**Задача 1:** Масса заготовки 5 кг. Масса отхода 0,9 кг. Цена 1 кг .материала 200 руб., цена 1 кг. отходов 100 руб. Рассчитать затраты на основные материалы при выпуске 200 штук изделий. (см. пример 1)

**Задача 2:** Сумма расходов на содержание и эксплуатацию оборудования за месяц составляет 41000 рублей. Фонд заработной платы основных производственных рабочих за месяц 80000 рублей. Заработная плата основных рабочих, включаемая в стоимость одного изделия – 27 рублей. Определить, какая сумма расходов на содержание и эксплуатацию оборудования будет включена в себестоимость единицы продукции. (см. пример 2)

**Задача 3:** Годовая программа выпуска продукции предприятия 5400 шт. изделий. Годовой расход основных материалов 780 тыс. руб. За год израсходовано комплектующих на сумму 320 тыс. руб. Фонд годовой тарифной заработной платы основных рабочих составил 1560 тыс. руб. Общий годовой фонд заработной платы основных производственных рабочих 17000 тыс. руб. Сумма накладных общехозяйственных расходов за год составила 13000 тыс. руб. Коммерческие расходы составляют 3% от заводской себестоимости изделия.

Определить технологическую, производственную и полную себестоимость изделия (см. пример 3)

Результаты расчетов оформить в таблице.

Таблица – Плановая калькуляция изделия:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №пп | Основные стадии затрат и элементы цены | Сумма  (тыс. руб.) |
| 1 | Сырье и материалы |  |
| 2 | Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты |  |
| 3 | Всего материальных затрат (стр.1+стр.2) |  |
| 4 | Основная зарплата производственных рабочих. |  |
| **5** | **Итого технологическая себестоимость (строка 3 + строка 4)** |  |
| 6 | Цеховые расходы. |  |
| **7** | **Итого производственная себестоимость (стр.5+ стр.6)** |  |
| 8 | Коммерческие (внепроизводственные) расходы. |  |
| **9** | **Итого полная (коммерческая) себестоимость**  **(стр.7 +стр.8)** |  |

**Задача 4:** Предприятие выпускает 220 000 штук заготовок в месяц. Переменные затраты 200 руб. . Постоянные затраты 6000000. руб.

Определить точку безубыточности (пороговое количество товара) при цене 380 руб. (см. пример 5)

**Задача 5:** Определить заводскую производственную себестоимость ремонта условной ремонтной единицы.

Таблица – Калькуляция цеховой себестоимости ремонта условной ремонтной единицы:

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | сумма, руб. |
| 1. Основные материалы, руб. | 1083,4 |
| 2. Основная заработная плата электриков - ремонтников, руб. | 2708,61 |
| 3. Дополнительная заработная плата электриков-ремонтников (10% от основного заработка) |  |
| 4.Страховые взносы во внебюджетные фонды  (30% от суммы основной и дополнительной заработной платы ), руб. |  |
| 5. Цеховые расходы (принять 40% от основной зарплаты), руб. |  |
| 6. Общезаводские расходы (принять 50% от основной зарплаты), руб. |  |
| Итого заводская (производственная себестоимость), руб. |  |

**Контрольные вопросы:**

1. Что показывает точка безубыточности?
2. Как определяется точка безубыточности (пороговое количество товара)?
3. Какова связь точки безубыточности с затратами предприятия?
4. Определение себестоимости продукции. Её разновидности.
5. Классификация затрат по статьям калькуляции
6. Классификация затрат по экономическим элементам
7. Какие затраты называются переменными, какие - постоянными и почему?
8. Как классифицируются затраты по способу включения в себестоимость продукции?
9. Какие расходы относятся к косвенным? Как включаются в себестоимость продукции косвенные расходы?
10. Какие расходы относятся к прямым? Как включаются в себестоимость продукции прямые расходы?
11. Как определяется полная себестоимость продукции?
12. Как определяется технологическая себестоимость?
13. Какие затраты включаются в цеховые расходы?
14. Как определяется заводская (производственная) себестоимость?
15. Назвать пути снижения себестоимости продукции.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №20**

**Применение методики снижения себестоимости**

**Цель:** Определить способы снижения себестоимости

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Одним из главных показателем рентабельности производства является себестоимость продукции. Для определения рациональности показателя проводят анализ. Существует несколько факторов, которые оказывают прямое влияние на образование себестоимости:

1. **Техничность производственного процесса.** Изменить себестоимость товаров можно путем внедрения нового оборудования, замены сырья, изменения конструкций и т.д.
2. **Трудовая дисциплина и организация труда.** На себестоимость продукции оказывает влияние, затраченное на ее производство время. Таким образом, если мотивировать работника, то выход готовых товаров за определенный промежуток может увеличиться, в связи, с чем снижается себестоимость.
3. **Управление производством.** Затраты на выплату заработной платы бригадиру или начальнику цеха также входят в себестоимость товаров. Если данную должность упразднить, то произойдет снижение промежуточной цены.
4. **Транспортные расходы.** Отказавшись от услуг транспортных компаний, можно сэкономить на транспортных расходах. Однако придется закупить собственные автомобили и нанять водителей.
5. **Изменение характеристик продукции.** Снизить себестоимость товаров можно путем замены объема, артикула и т.п.
6. **Перемена природных ресурсов.** Изменив качество, состав сырья, а также сменив его месторождение можно снизить промежуточную цену на продукцию.

Условно-постоянные затраты на производство – это основной фактор, влияющий на ценообразование. Определить их экономичность можно с помощью формулы:

**Эуп = (Рп \* Суп) / 100**, где

Эуп – экономия на условно-постоянных затратах;

Рп – рост объема производства товаров по сравнению с базовым периодом;

Суп – сумма затрат на производство в базовом периоде.

Чтобы определить целесообразность установленной цены на товары, влияние факторов на производство, резервы снижения себестоимости, необходимо провести ее комплексный анализ.

**Анализ резервов снижения себестоимости продукции**

Анализ резервов снижения себестоимости продукции проведем на предприятии ООО «Мельком».

ООО «Мельком» производить и реализует хлебобулочные изделия начиная с 2012 года. Предприятие расположено в Курганской области, р.п Каргаполье, ул.Ленина дом 56.

Анализ резервов снижения себестоимости позволит:

* определить соотношение плановой себестоимости к фактической;
* найти причины выявленных отклонений;
* выявить и рассчитать возможные пути снижения себестоимости.

**Анализ себестоимости по первичным экономическим элементам и по статьям калькуляции**

Исследование себестоимости продукции по первичным экономическим элементам покажет сумму затрат на изготовление товаров.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Издержки** | **Базовый период (2018 год)** | | **План 2019 года** | | **Факт 2019 года** | | **Изменение удельного веса** | |
| **в тыс. руб.** | **уд.вес, в %** | **в тыс. руб.** | **уд.вес., в %** | **в тыс. руб.** | **уд.вес, в %** | **от базового периода, в %** | **От плана в %** |
| Приобретение сырья и материалов | 699 | 48,01 | 720 | 45,57 | 770 | 41,85 | – 06,16 | – 3,72 |
| Издержки на выплату заработной платы | 278 | 19,09 | 310 | 19,62 | 360 | 19,57 | + 0,48 | – 0,05 |
| Налоги и социальные отчисления | 125 | 8,59 | 140 | 8,86 | 200 | 10,86 | + 2,27 | + 2 |
| Амортизация оборудования | 220 | 15,11 | 230 | 14,56 | 280 | 15,22 | + 6,02 | + 0,66 |
| Прочие расходы | 134 | 9,2 | 180 | 11,39 | 230 | 12,5 | + 3,3 | + 1,1 |
| Итого | 1456 | 100 | 1580 | 100 | 1840 | 100 | – | – |

Анализ ООО Мельком по первичным экономическим показателям показал, что предприятие стабильно выпускает продукцию, а фактическая себестоимость практически не отличается от плановой.

Самое большое изменение удельного веса по сравнению с базовым периодом  произошло по статье «амортизация оборудования». Это означает то, что в 2019 году была произведен ремонт или замена производственных машин.

Прочие расходы увеличились на 3,3%. Однако их превышение от планового значения находится в пределах нормы. Это значит то, что данный вид расходов был запланирован.

Анализ себестоимости готового продукта по статьям калькуляции помогает определить назначение издержек и их взаимосвязь с производственным процессом. Данный метод исследования применяется с целью установления расходов на выпуск определенной продукции, а также точного места их возникновения.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вид издержек** | **2018 год** | | **2019 год** | | **Отклонения по сравнению с базовым периодом** | |
| **в тыс. руб.** | **уд.вес, в %** | **в тыс. руб.** | **уд.вес, в %** | **в тыс. руб.** | **в %** |
| Сырье и материалы | 699 | 47,68 | 770 | 41,18 | 71 | 10,16 |
| Оплата труда | 278 | 18,96 | 360 | 19,25 | 82 | 29,5 |
| Налоги и соц. взносы | 125 | 8,53 | 200 | 10,7 | 75 | 60 |
| Общецеховые затраты | 230 | 15,69 | 310 | 16,58 | 80 | 34,78 |
| Себестоимость продукции (производственная) | 1332 | 90,86 | 1640 | 87,7 | 308 | 23,12 |
| Прочие затраты | 134 | 9,14 | 230 | 12,3 | 96 | 71,64 |
| Себестоимость готового продукта (полная) | 1466 | 100 | 1870 | 100 | 404 | 27,56 |

На основании полученных данных можно сделать вывод, что в 2019 году себестоимость продукции ООО Мельком увеличилась в связи с:

* увеличением численности работников (об этом говорит увеличение затрат на оплату труда и на налоги и взносы);
* переводом временных сотрудников, исполняющие трудовые обязанности по гражданско-правовому договору в официальный штат (отклонения по статье «налоги и соц.взносы» выше практически в 50%, чем изменения по статье «оплата труда»);
* увеличением прочих затрат;
* повышением расходов на общецеховые нужды.

**Анализ затрат на рубль товарной продукции и прямых материальных затрат**

Исследование производственных издержек на рубль готового продукта является одним из важнейших мероприятий, который оценивает целесообразность себестоимости и цены.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Товар** | **Себестоимость единицы товара, в руб.** | | **Отклонения** | |
| **2018 год** | **2019 год** | **в руб.** | **В %** |
| Хлеб подовый | 28 | 31 | 3 | 10,7 |
| Батон нарезной | 34 | 38 | 4 | 11,76 |
| Булочка с маком | 10 | 12 | 2 | 20 |
| Булочка плетенка | 33 | 34 | 1 | 3,03 |

Как показывает исследование, в 2019 году себестоимость готовой продукции в среднем увеличилась на 11,37%.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №21**

**Определение цены реализации основных видов услуг**

**Цель**: Определить цену реализации основных видов услуг.

Рыночная цена формируется под влиянием ряда факторов: спроса и предложения, издержек производства, цен конкурентов и др. Спрос на товар определяет максимальную цену, которую могут устанавливать фирмы. Валовые издержки производства (сумма постоянных и переменных издержек) определяют минимальную ее величину. Существенное влияние на цену оказывают поведение конкурентов и цены на их продукцию.

Важнейшим фактором ценообразования является также государственное регулирование цен. Существуют прямые и косвенные способы воздействия государства на цены.

Прямые (административные) способы — это установление определенного порядка ценообразования; косвенные (экономические) направлены на изменение конъюнктуры рынка, создание определенного положения в области финансов, валютных и налоговых операций, оплаты труда.

Ценовая политика предприятия — это установление (определение) цен, обеспечивающих выживание предприятия в рыночных условиях; включает выбор метода ценообразования, разработку ценовой системы предприятия, выбор ценовых рыночных стратегий и другие аспекты.

Существуют три основные цели ценовой политики:

* обеспечение выживаемости;
* максимизация прибыли;
* удержание рынка.

Обеспечение выживаемости (сбыта) — главная цель фирмы, осуществляющей свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке много производителей с аналогичными товарами. Важными компонентами данной ценовой политики являются объем сбыта (продаж) и доля на рынке. Для захвата большей доли рынка и увеличения объема сбыта используются заниженные цены.

К максимизации прибыли стремятся не только компании, имеющие устойчивое положение на рынке, но и не слишком уверенные в своем будущем фирмы, пытающиеся максимально использовать выгодную для себя конъюнктуру рынка. В этих условиях фирма делает оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и останавливается на таких ценах, которые обеспечивают максимальную прибыль.

Удерживание рынка заключается в сохранении фирмой существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности.

На систему ценообразования, а соответственно, на ценовую политику предприятия оказывает большое влияние состояние денежной сферы, а именно:

* изменение покупательной способности рубля;
* курсы иностранных валют к рублю.

Излишний выпуск денег в обращение снижает их покупательную способность — они обесцениваются. Механизм влияния изменений валютного курса на цены многообразен.

Различают затратные и параметрические методы ценообразования (рис.1).

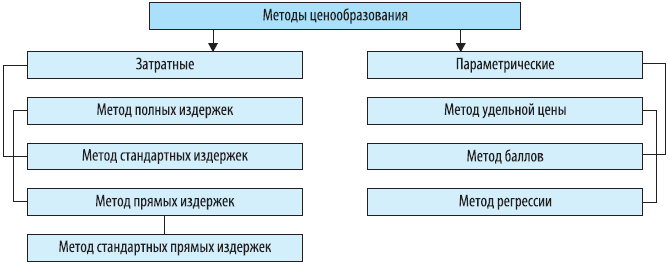


Рис. 1. Методы ценообразования

Затратные методы ценообразования основаны преимущественно на учете издержек производства и реализации продукции, параметрические методы ценообразования — на учете технико-экономических параметров товаров.

Ценовой метод издержек — способ формирования цен на основе всех затрат, которые вне зависимости от своего происхождения списываются на единицу того или иного изделия. Основой определения цены являются реальные издержки производителя на единицу продукции, к которым добавляется обоснованная фирмой прибыль (табл. 1).

Таблица 1. Формирование цен на основе всех затрат

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элемент цены | Изделие А | Изделие В | Изделие С |
| Прямые затраты (всего) | 720,00 | 517,50 | 690,00 |
| В том числе:  сырье и материалы | 360,00 | 247,50 | 307,50 |
| заработная плата основных производственных рабочих | 292,50 | 217,50 | 210,00 |
| прочие прямые затраты | 67,50 | 52,50 | 172,50 |
| Косвенные затраты | 285,00 | 465,00 | 525,00 |
| Всего затрат | 1005,00 | 982,50 | 1215,00 |
| Прибыль | 150,00 | 90,00 | 105,00 |
| Рентабельность (к затратам), % | 14,50 | 9,20 | 8,60 |
| Выручка от реализации (цена изделия) | 1155,00 | 1072,50 | 1320,00 |

Метод применяется предприятиями, положение которых близко к монопольному, и сбыт продукции практически гарантирован.

Ценовой метод стандартных издержек позволяет формировать цены на основе расчета затрат  по нормам с учетом отклонений фактических затрат от нормативных (табл. 2).

Таблица 2. Формирование цен на основе стандартных издержек

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элемент | Изделие А | | Изделие В | | Изделие С | |
| Стандарт | Отклонение | Стандарт | Отклонение | Стандарт | Отклонение |
| Прямые затраты (всего)  В том числе: | 750 | +30 | 525 | +7,5 | 645 | –45 |
| сырье и материалы | 375 | +15 | 225 | -22,5 | 300 | –7,5 |
| заработная плата основных производственных рабочих | 300 | +7,5 | 225 | +7,5 | 195 | –15 |
| прочие прямые затраты | 75 | +7,5 | 75 | +22,5 | 150 | –22,5 |
| Косвенные затраты | 300 | +15 | 450 | –15 | 555 | +30 |
| Всего затрат | 1050 | +45 | 97,5 | –7,5 | 1200 | –15 |
| Прибыль | 105 | +45 | 97,5 | –7,5 | 120 | –15 |
| Выручка от реализации (цена изделия) | 1155 | | 1072,5 | | 1320 | |

Примечание. «+» — экономия, «–» — перерасход.

Преимущество данного метода состоит в возможности управления затратами по отклонениям от норм, а не по их полной величине. Отклонения по каждой статье периодически соотносятся с финансовыми результатами, что позволяет контролировать не только затраты, но и прибыль. Метод обеспечивает непрерывное сопоставление затрат. Наиболее сложным элементом системы стандартных издержек является определение стандартов затрат. Для формирования экономически обоснованных стандартов необходимо детальное изучение методов производства, технических характеристик и цен аналогичной продукции конкурентов, требований к данным изделиям, предъявляемых на мировом рынке, и т.п.

Ценовой метод стандартных издержек, в отличие от простого отражения затрат, дает возможность пофакторного их анализа.

Ценовой метод прямых издержек — способ формирования цен на основе определения прямых затрат исходя из конъюнктуры, ожидаемых цен продажи. Практически все условно-переменные затраты зависят от объема выпускаемой продукции и рассматриваются как прямые. Остальные издержки относятся на финансовые результаты. Поэтому данный метод называют также методом формирования цен по сокращенным затратам (табл. 3).

Таблица 3. Формирование цен методом прямых издержек

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Элемент цены** | **Изделие А** | **Изделие В** | **Изделие С** |
| Выручка от реализации (цена изделия) | 1055,0 | 1072,5 | 1320,0 |
| В том числе:  сырье и материалы | 360,0 | 247,5 | 307,5 |
| заработная плата основных производственных рабочих | 292,5 | 217,5 | 210,0 |
| прочие прямые затраты | 67,5 | 52,5 | 172,5 |
| Итого прямые затраты | 720,0 | 517,5 | 690,0 |
| Покрытие (валовая прибыль) | 435,0 | 555,0 | 630,0 |
| Рентабельность (валовая прибыль к прямым затратам) | 60% | 107% | 91% |
| Косвенные затраты | 285,0 | 465,0 | 525,0 |

Основное преимущество метода заключается в возможности выявления наиболее выгодных видов продукции. Предполагается, что косвенные затраты практически не изменяются ни при замене одного изделия другим, ни при изменении в определенных пределах масштабов производства. Поэтому чем выше разница между ценой изделия и сокращенными затратами, тем больше валовая прибыль (покрытие), а соответственно и рентабельность. Таким образом, косвенные затраты не распределяются на конкретные изделия, в целом по предприятию они должны быть покрыты за счет валовой прибыли.

Основное преимущество метода заключается в возможности выявления наиболее выгодных видов продукции.

Разновидностью ценового метода прямых издержек является метод стандартных прямых издержек, совмещающий преимущества методов стандартных и прямых затрат (табл. 4). Этот метод позволяет управлять сокращенными затратами по отклонениям и требует проведения анализа сокращенной номенклатуры затрат, на основе которого можно определить «узкие места» производства и принять необходимые меры  по повышению их рентабельности.

Таблица 4. Формирование цен методом стандартных прямых издержек

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элемент цены | Изделие А | | Изделие В | | Изделие С | |
| Стандарт | Отклонение | Стандарт | Отклонение | Стандарт | Отклонение |
| Выручка от реализации (цена продукции)  В том числе:  сырье и материалы  заработная плата основных производственных рабочих  прочие прямые затраты  Итого прямые затраты  Покрытие (валовая прибыль) | 1155  375  300  75  750  405 | —  +15  +7,5  +7,5  +30  +30 | 1072,5  225  225  75  525  547,5 | —  –22,5  +7,5  +22,5  +7,5  +7,5 | 1320  300  195  150  645  675 | —  –7,5  –15  –22,5  –45  –45 |
| Рентабельность (валовая прибыль к затратам) | 54% | | 104% | | 105% | |

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №22**

**Анализ использования материальных ресурсов и состояния их запасов**

**Цель**: получить навыки анализа выполнения плана материально-технического снабжения и обеспеченности материальными ресурсами, а также эффективности их использования.

**Краткая теория и методические рекомедации**:

Ресурсный потенциал – это совокупность ресурсов организации (трудовых и производственных),обеспечивающих непрерывность и эффективность её деятельности.

Основной целью анализа состояния ресурсов организации является оценка обеспеченности деятельности организации ресурсами соответствующего объёма, структуры и качества. С этой целью рассчитывается группа показателей анализа состояния и динамики ресурсов, а так же эффективности их использования в деятельности организации и влияния на объём производства и продаж.

Необходимым условием организации производства продукции является обеспечение его материальными ресурсами: сырьём, материалами, топливом, энергией, полуфабрикатами.

Потребность в материальных ресурсах на образование запасов определяется в:

- Натуральных единицах измерения. Это необходимо для установления потребности в складских помещениях;

- Денежной (стоимостной) оценки. Для выявления потребности в оборотных средствах и увязки с финансовым планом;

- Днях обеспеченности. Необходимо для планирования и контроля над выполнением графика поставки.

Обеспеченность предприятия запасами в днях исчисляется по формуле:

Зд=Зi/Рдн

Где Зд - запасы сырья и материалов в днях;

Зi  - запасы i-ого вида материальных ресурсов в натуральных или стоимостных показателях;

Рдн - средней дневной расход i-ого вида материальных ресурсов за анализируемый период  на количество календарных периодов.

В процессе анализа фактические запасы важнейших видов сырья и материалов сопоставляют с нормативными и выявляют отклонение.

В процессе потребления материальных ресурсов в производстве происходит их трансформация в материальные затраты, поэтому уровень их расходования определяется через показатели, исчисленные исходя из суммы материальных затрат.

Для оценки эффективности материальных ресурсов используется система обобщающих и частных показателей.

Применение обобщающих показателей в анализе позволяет получить общее представление об уровне эффективности использования материальных ресурсов и резервах его повышения.

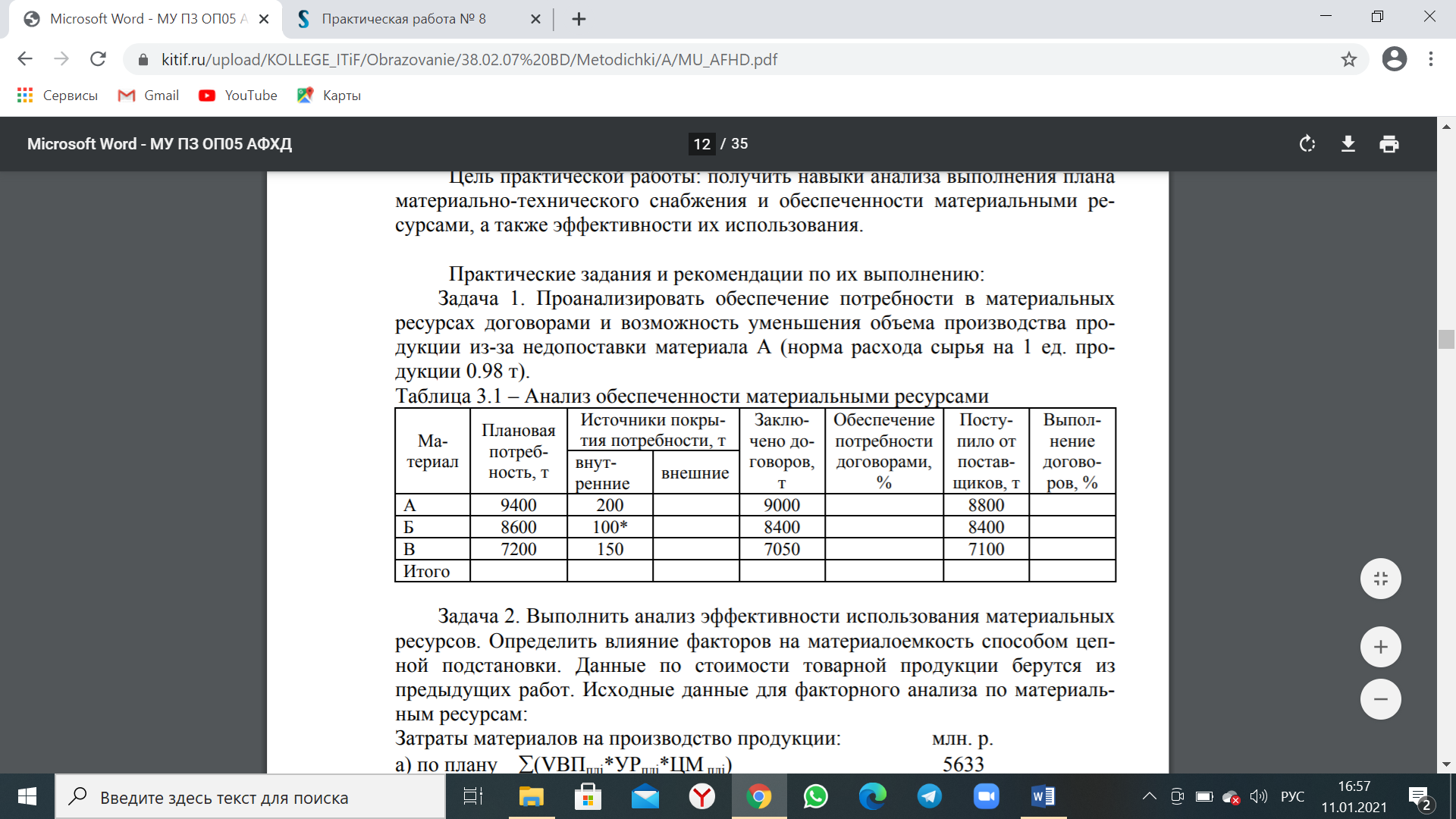
Частные показатели используются для характеристики эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов (основных, вспомогательных материалов, топлива, энергии) и для установления снижения материалоемкости отдельных изделий (удельной материалоемкости).

Задача 1. Определить обеспеченность предприятия запасами корма в днях, если запас его составляет 2000кг, а средний дневной расход 50 кг.

Проанализировать обеспечение потребности в материальных ресурсах договорами и возможность уменьшения объема производства продукции из-за недопоставки материала А (норма расхода сырья на 1 ед. продукции 0.98 т).

Таблица

Анализ обеспеченности материальными ресурсами



Вывод.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 23.**

**Расчет прибыли и рентабельности продукции.**

**Цель:** освоить методы анализа прибыли, приобрести навыки расчета прибыли и анализа экономических ситуаций.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Прибыль* является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, получаемый врезультате производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Общая сумма балансовая прибыли предприятия складывается из прибыли по отдельным видам деятельности.

Размер балансовой прибыли определяется по формуле:

Пб = Пр +- Пи +-Пв.о.

где П6 - балансовая прибыль, руб.;

Пр - прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг;

Пи - прибыль (убыток) от реализации имущества предприятия;

Пв.о. - прибыль (убыток) от внереализационных операций.

*Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)* – это финансовый результат, полученный от основной деятельности предприятия, которая может осуществляться в любых видах, зафиксированных в уставе и не запрещенных законом. Прибыль от реализации продукции рассчитывается как разность между выручкой от реализации (без НДС и акцизов) и затратами на производство и реализацию.

*Прибыль от реализации основных средств* и иного имущества предприятия – это финансовый результат, не связанный с основными видами деятельности предприятия. Он отражает прибыль (убыток) от прочей реализации, к которой относится продажа на сторону различных видов имущества, числящегося на балансе предприятия, за вычетом связанных с этим затрат.

*Финансовые результаты от внереализационных операций* – это прибыль (убыток) по операциям различного характера, не относящимся к основной деятельности предприятия и не связанным с реализацией продукции, основных средств, иного имущества предприятия, выполнения работ, оказания услуг. Кним относятся: доходы от долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений, от сдачи имущества варенду, сальдо полученных и уплаченных штрафов, пени, неустоек, прибыль прошлых лет, выявленнаяв отчетном году, положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте; убытки по операциям прошлых лет, недостача материальных ценностей, выявленная при инвентаризации, отрицательные курсовые разницы по валютным счетам в иностранной валюте и др.

*Балансовая прибыль*, уменьшенная на величину платежей в бюджет и процентов за банковский кредит, представляет собой *расчетную* прибыль. Остающаяся в распоряжении предприятия после внесенияналогов и других платежей в бюджет часть балансовой прибыли называется *чистой* прибылью. Онахарактеризует конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Об эффективности работы предприятия недостаточно судить только по одному показателю – прибыли.

Например, две фирмы получают одинаковую прибыль, но при этом по-разному используют имеющиесяу них производственные фонды и затраты. Значит ли это, что обе фирмы работают одинаково эффективно? – Нет. Для более правильной оценки необходимо сопоставить полученный результат в виде прибыли с понесенными затратами. Такое соизмерение прибыли с затратами называется *рентабельностью*.

Известны два варианта определения рентабельности:

* отношение прибыли к текущим затратам – издержкам предприятия (себестоимости), выраженное в процентах и рассчитываемое по формуле:

Р = П / С × 100%

где, Р – рентабельность, %;

П – прибыль, руб.;

С – себестоимость, руб.;

* отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных

производственных фондов и оборотных средств, также выражаемое в процентах и определяемое по формуле:

Р = П / (Соф + Сос) × 100%

где, Соф – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.;

Сос – стоимость оборотных средств, руб.

В зависимости от того, какая прибыль используется при расчете (балансовая или расчетная) определяется общая или расчетная рентабельность.

*Общая рентабельность производства* – это отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов и нормируемых оборотных средств, выраженное в процентах. Она рассчитываетсяпо формуле:

Робщ = Пб / (Соф + Сос) × 100%

где, Робщ общая рентабельность, %.

*Расчетная рентабельность* – это отношение расчетной прибыли к среднегодовой стоимости основныхфондов и нормируемых оборотных средств, выраженное в процентах. Она определяется по формуле:

Ррасч = Прасч / (Соф + Сос) × 100%

где, Ррасч – расчетная рентабельность, %.

*Рентабельность продукции* рассчитывается по всей реализованной продукции и ио отдельным ее видам. Рентабельность всей реализованной продукции определяется как отношение прибыли от реализации продукции к ее полной себестоимости. Этот показатель позволяет судить об эффективности текущих затрат предприятия и доходности реализуемой продукции. Соответствующий расчет представлен в формуле:

Рп = (Пр / Сп) \* 100%

где, Рп – рентабельность продукции, %.

Этот показатель также может рассчитываться как по балансовой, так и по чистой прибыли.

Оценочным показателем производственно-хозяйственной деятельности предприятия является *рентабельность продаж*. Она отражает уровень спроса на продукцию, работы и услуги, насколько правильно предприятие определило товарный ассортимент и товарную стратегию. Рентабельность продаж определяется по формуле:

Рп = (Пч / В) \* 100%

где, Рпр – рентабельность продаж, %;

Пч – чистая прибыль, руб.;

В – выручка от реализации продукции (работ, услуг), руб.

*Основными источниками повышения уровня рентабельности являются, увеличение прибыли и снижение себестоимости продукции.*

**Задача 1:** Совокупный доход предприятия составляет 600 тыс. денежных единиц. Предприятие платит зарплату работникам – 300 тыс. денежных единиц. Кроме того, затраты на сырье и материалы составляют 100 тыс. денежных единиц. Неявные издержки предприятия составляют 150 тыс. денежных единиц. Определите и чистую экономическую прибыль предприятия.

**Решение:** 600 – 300 – 100 – 150 = 50

**Задача 2:** Малое предприятие ОАО «Омега-5М» по итогам отчетного 2011 г. получило выручку от продажи готовой продукции в сумме 520 000 руб. без налога на добавленную стоимость (НДС). Себестоимость проданной продукции вместе с коммерческими и управленческими расходами составила 430 000 руб. Прочие доходы были получены в сумме 64 000 руб., прочие расходы составили 21600 руб. Требуется рассчитать следующие показатели:

* прибыль (убыток) от продаж;
* прибыль до налогообложения;
* налог на прибыль (20 % прибыли до налогообложения).

Полученные результаты в сравнении с данными 2019 г. (прибыль от продаж – 71300 руб., прибыль до налогообложения – 101 700 руб., налог на прибыль – 20340 руб.) нужно представить в форме таблицы.

**Решение:** 1. Рассчитаем прибыль от продаж (Ппр):

Ппр = 520 000 – 430 000 = 90 000 руб.

2. Рассчитаем прибыль до налогообложения (Пд.н.):

Пд.н. = 90 000 + 64 000 – 21 600 = 132 400 руб.

3. Рассчитаем налог на прибыль (Н) в размере 20% прибыли до налогообложения:

Н = 132 400 × 20 ÷ 100 = 26 480 руб.

Для анализа путем сравнения показателей отчетного и прошлого годов построим аналитическую таблицу:

Сравнение показателей 2019 и 2020 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | Отклонение, руб. |
| Прибыль от продаж | 71 300 | 90 000 | + 18 700 |
| Прибыль до налогообложения | 101 700 | 132 400 | + 30 700 |
| Налог на прибыль | 20 340 | 26 480 | + 6 140 |

Таким образом, все показатели отчетного 2020 г., согласно данным таблицы, увеличились в сравнении с 2010 г. прибыль от продаж возросла на 18 700 руб., прибыль до налогообложения – 30 700 руб., в том числе за счет прочих доходов. Сумма налога на прибыль увеличилась на 6 140 руб.

**Задача 3:** По сведениям, представленным в таблице рассчитайте недостающие показатели, сравните их, проанализируйте, определите темпы их роста в процентах. Полученные показатели сравните с темпом роста инфляции, который составил 109 %.

Результаты деятельности предприятия за два года:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение, тыс. руб. | | Отклонение, тыс.руб. | Темп роста,% |
| 2019 г. | 2020 г. |
| Выручка от продажи товаров без НДС | 2 390,6 | 2 557,4 |  |  |
| Себестоимость проданных товаров | 1 914,2 | 2 039,6 |  |  |
| Валовая прибыль |  |  |  |  |
| Коммерческие расходы | 81,8 | 72,0 |  |  |
| Управленческие расходы | 264,4 | 298,1 |  |  |
| Прибыль (убыток) от продаж |  |  |  |  |

**Решение:** 1. Рассчитаем валовую прибыль:

2 390,6 – 1 914,2 = 476,42

557,4 – 2 039,6 = 517,8

2. Рассчитаем прибыль от продаж:

476,4 – 81,8 – 264,4 = 130,2517,7 – 72,0 – 298,1 = 147,7

3. Рассчитаем отклонение по каждому показателю:

2 390,6 – 2 557,4 = 166,8 и тд.

4. Рассчитаем темпы роста по каждому показателю:

(2 557,4 / 2 390,6) ×100% = 107 и тд.

Результаты деятельности предприятия за два года:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение, тыс. руб. | | Отклонение, тыс.руб. | Темп роста,% |
| 2019 г. | 2020 г. |
| Выручка от продажи товаров без НДС | 2 390,6 | 2 557,4 | 166,8 | 107 |
| Себестоимость проданных товаров | 1 914,2 | 2 039,6 | 125,4 | 107 |
| Валовая прибыль | 476,4 | 517,7 | 41,4 | 109 |
| Коммерческие расходы | 81,8 | 72,0 | -9,8 | 88 |
| Управленческие расходы | 264,4 | 298,1 | 33,7 | 113 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 130,2 | 147,7 | 17,5 | 113 |

Из расчетов видно, что в 2020 году коммерческие расходы сократились на 12%, что привело к увеличению чистой прибыли на 13% по сравнению с 2019 годом. Таким образом, прибыль превышает темпы роста инфляции на 4%.

**Задача 4:** По сведениям, приведенным в таблице рассчитайте рентабельностьдвух предприятий, имеющих равные производственные мощности, и сравнитеполученные показатели.

Показатели деятельности предприятий за отчетный год:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Предприятие 1 | Предприятие 2 | Отклонение |
| Объем продаж, тыс. руб. | 23 564 | 22 138 |  |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 19 710 | 18 605 |  |
| Валовая прибыль, тыс. руб. |  |  |  |
| Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб. | 1 578 | 1 602 |  |
| Прибыль от продаж |  |  |  |
| Среднегодовая стоимость основных производственныхфондов и оборотных средств,тыс. руб. | 21 450 | 20 740 |  |
| Рентабельность предприятия поваловой прибыли, % |  |  |  |
| Рентабельность предприятия поприбыли от продаж,% |  |  |  |

**Решение:** 1. Рассчитаем валовую прибыль по каждому предприятию:

23 564 – 19 710 = 3 85422 138 – 18 605 = 3 533

2. Рассчитаем прибыль от продаж:

3 854 – 1 578 = 2 2763 533 – 1 602 = 1 931

3. Рассчитаем рентабельность предприятия по валовой прибыли:

(3 854/21 450) × 100 = 18(3 533/20 740) × 100 = 17

4. Рассчитаем рентабельность предприятия по прибыли от продаж:

(2 276/21 450) × 100 = 10,6(1 931/20 740) × 100 = 9,3

5. Рассчитаем отклонение по каждому показателю:

23 564 – 22 138 = 1 426 и тд.

Показатели деятельности предприятий за отчетный год:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Предприятие 1 | Предприятие 2 | Отклонение |
| Объем продаж, тыс. руб. | 23 564 | 22 138 | 1 426 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 19 710 | 18 605 | 1 105 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 3 854 | 3 533 | 321 |
| Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб. | 1 578 | 1 602 | - 24 |
| Прибыль от продаж | 2 276 | 1 931 | 345 |
| Среднегодовая стоимость основных производственныхфондов и оборотных средств,тыс. руб. | 21 450 | 20 740 | 710 |
| Рентабельность предприятия поваловой прибыли, % | 18 | 17 | 1 |
| Рентабельность предприятия поприбыли от продаж,% | 10,6 | 9,3 | 1,3 |

Предприятие 1 работает наиболее эффективно. Рентабельность по двум показателям выше.

**Задача 5:** По сведениям, приведенным в таблице необходимо рассчитать недостающие показатели и рентабельность продукции по прибыли от продаж за базисный и отчетный периоды. Полученные показатели нужно сравнить.

Показатели деятельности предприятия:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период | | Отклонение |
| базисный | отчетный |
| Объем продаж, тыс. руб. | 117 820 | 122 870 |  |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 98 550 | 105 710 |  |
| Валовая прибыль, тыс. руб. |  |  |  |
| Коммерческие и управленческиерасходы, тыс. руб. | 13 890 | 14 690 |  |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. |  |  |  |
| Рентабельность продукции, % |  |  |  |

**Решение:** 1. Рассчитаем валовую прибыль за отчетный и базисный период:

117 820 – 98 550 = 19 270

122 870 – 105 710 = 7 160

2. Рассчитаем прибыль от продаж:

19 270 – 13 890 = 5 380

17 160 – 14 690 = 2 470

3. Рассчитаем рентабельность продукции:

(5 380/98 550) × 100 = 5,4(2 470/105 710) × 100 = 2,3

4. Рассчитаем отклонение по каждому показателю:

122 870 – 117 820 = 5050 и тд.

Показатели деятельности предприятия:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период | | Отклонение |
| базисный | отчетный |
| Объем продаж, тыс. руб. | 117 820 | 122 870 | 5 050 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 98 550 | 105 710 | 7 160 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 19 270 | 17 160 | - 2 110 |
| Коммерческие и управленческиерасходы, тыс. руб. | 13 890 | 14 690 | 800 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 5 380 | 2 470 | - 2 910 |
| Рентабельность продукции, % | 5,4 | 2,3 | - 3,1 |

Из расчетов видно, что валовая прибыль в отчетном году по сравнению сбазисным уменьшилась на 2 110 тыс. руб., прибыль от продаж так жеуменьшилась 2 910 тыс. руб. К этому привело увеличение себестоимости продажна 7 160 тыс. руб. и коммерческих и управленческих расходов на 800 тыс. руб. Данная ситуация привела к уменьшению рентабельности продукции на 3,1%.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 24.**

**Финансовые ресурсы и фонды денежных средств предприятия.**

**Цель:** ознакомление с финансовыми ресурсами предприятий, их источниками формирования и образования.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Финансовые ресурсы предприятия* –   это   денежные средства, имеющиеся в распоряжении   предприятия   и предназначенные для осуществления текущих затрат, связанных с простым воспроизводством, затрат, обеспечивающих расширенное воспроизводство, накопление, а также затрат, связанных с содержанием и развитием непроизводственной сферы, материальным стимулированием работников, созданием резервных фондов.   Финансовые ресурсы предприятия – денежные средства предприятия, которые имеются в его распоряжении.

Финансовые ресурсы подразделяют:

* накапитал;
* инвестиции в непроизводственную сферу;
* расходы на потребление;
* финансовый резерв.

Источниками формирования финансовых ресурсов коммерческих предприятий являются: собственные денежные средства и поступления извне.

По источникам образования финансовые ресурсы подразделяются на собственные (прибыль, амортизационные отчисления) и заемные. Под финансовыми ресурсами учреждений и организаций, осуществляющих не коммерческую деятельность, понимают денежные средства, мобилизуемые ими из различных источников на осуществление и расширение своей деятельности.

Источники формирования финансовых ресурсов формируются в зависимости от вида и характера оказываемых услуг, которые могут предоставляться потребителям на платной, бесплатной или смешанной основе.

Источники формирования финансовых ресурсов:

1) бюджетные средства, установленные на основе уставных нормативов;

2) денежные средства, исчисляемые за предоставление платных услуг;

3) выручка от сдачи в аренду помещений, сооружений, оборудования;

4) добровольные взносы и безвозмездно-передаваемые учреждениями организациям материальные ценности;

5) прочие денежные поступления.

Фонд финансовых ресурсов используется для:

1. Выплаты заработной платы.

2. Возмещения материальных затрат.

3. Расчетов с другими организациями и банками.

4. Создания фондов экономического стимулирования.

Мобилизация и использование финансовых ресурсов в таких организациях осуществляется на основе сметного финансирования и самофинансирования.

**Задачи и ситуации:**

1. Как соотносятся между собой понятия «финансовые ресурсы предприятия», «денежные средства предприятия», «денежные фонды предприятия»? Поставьте наиболее вероятный знак (больше, меньше, равно) между следующими показателями (ответ аргументируйте):

* денежные средства \_\_\_\_\_\_ денежные фонды;
* денежные фонды \_\_ финансовые ресурсы;
* денежные средства \_\_ финансовые ресурсы.

Вывод:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. По состоянию на 1 января 200\_ года на балансе ООО «Маяк» числилось финансовых ресурсов на сумму 600 тыс. рублей, в том числе:

* уставный капитал 100 тыс. руб.;
* добавочный капитал 250 тыс. руб.;
* резервный капитал 50 тыс. руб.;
* фонд накопления 80 тыс. руб.;
* фонд потребления 40 тыс. руб.;
* нераспределенная прибыль 80 тыс. руб.

Определить размер финансовых ресурсов ООО «Маяк» «всего» и по элементам на конец 200\_года, если за год были произведены следующие финансовые операции:

* нераспределенная прибыль в полном размере направлена в фонд потребления;
* безвозмездно получены тренажеры в спортивный зал предприятия на сумму 15 тыс. рублей;
* произведена уценка основных средств на сумму 50 тыс. рублей;
* доход от продажи собственных акций 35 тыс. рублей;
* безвозмездно получено здание для расширения производства на сумму 100 тыс. рублей;
* получен убыток в текущем году в размере 50 тыс. рублей.

**Решение:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

3. Из перечисленных показателей деятельности предприятия за отчетный период, назвать те из которых, являются источниками формирования финансовых ресурсов на данном предприятии:

* получены товарно-материальные ценности от поставщиков;
* на расчетный счет предприятия поступили денежные средства от покупателей;
* на расчетный счет предприятия оприходованы краткосрочные кредиты банка;
* реализованы неиспользуемые основные средства предприятия;
* на счет предприятия зачислена выручка от продажи продукции;
* предприятием получен валовой доход;
* начислен износ основных средств предприятия;
* начислена заработная плата рабочим;
* начислен налог на прибыль;
* произведена дооценка основных фондов;
* поступили средства от работников предприятия на строительство жилого дома;
* поступили субсидии из бюджета;
* на расчетный счет предприятия поступили денежные средства в счет предоплаты за продукцию;
* предприятие реализовало часть собственных акций;
* из страховой компании поступили страховые возмещения по наступившим рискам.

4. Хозяйствующий субъект имеет следующие показатели финансовой деятельности: амортизационные отчисления – 40 тыс. руб., налоги, уплачиваемые из прибыли – 20 тыс. руб.; неиспользованные средства специального и целевого назначения – 15 тыс. руб.; кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении хозяйствующего субъекта – 3 тыс. руб.; денежные средства, полученные от переоценки стоимости основных фондов – 18 тыс. руб.; валовая прибыль – 150 тыс. руб.

Рассчитайте показатель «Кеш-флоу». Кэш фло – это по-английски денежный поток (cash flow) – показатель притока и оттока денежных средств в пределах компании или в процессе реализации проекта. Характеризует эффективность управления финансами, способность предприятия за счет свободных средств рассчитываться по долгам.

Операционный Денежный Поток = Чистый доход – Неденежные траты (Амортизация, Обесценение) – Проценты (уплаченные) по займам – Налог на прибыль

**Решение:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*Тесты для самостоятельной контролируемой работы:*

1. Финансовые ресурсы предприятия – это:

а) совокупность всех денежных доходов и поступлений, находящихся в распоряжении предприятия;

б) совокупность собственного и заемного капитала, предназначенная для выполнения финансовых обязательств;

в) денежные сбережения, доходы и поступления, предназначенные для финансирования затрат текущих и связанных с развитием производства;

г) все выше перечисленное.

2. Источниками финансовых ресурсов предприятия являются:

а) долгосрочные заемные средства, субсидии и дотации из бюджета;

б) прибыль предприятия от всех видов деятельности и амортизация;

в) устойчивые пассивы и страховое возмещение по наступившим рискам;

г) все выше перечисленное.

3. К внутренним источникам формирования финансовых ресурсов относятся:

а) уставный капитал;

б) бюджетные кредиты;

в) кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в обороте и прочие;

г) доходы, прибыль предприятия, амортизационные отчисления.

4. К внешним источникам формирования финансовых ресурсов относятся:

а) страховые возмещения по наступившим рискам;

б) доходы, прибыль предприятия, амортизационные отчисления;

в) заемный, привлеченный капитал;

г) средства от продажи собственных акций и облигаций.

5. Денежные фонды предприятия – это:

а) денежная масса, которая находится в обращении;

б) часть финансовых ресурсов, формируемая в виде фондов целевого назначения;

в) денежная масса, которая обслуживает кругооборот товаров;

г) денежные сбережения, доходы и поступления, находящиеся в полном распоряжении предприятия.

6. Источниками поступления денежных средств предприятий является:

а) выручка от реализации продукции;

б) бюджетные ассигнования;

в) прирост устойчивых пассивов;

г) все выше перечисленное.

7. Денежные средства, направленные на социальные нужды, финансирование объектов непроизводственной сферы – это:

а) инвестиционный фонд;

б) валютный фонд;

в) фонд накопления;

г) фонд потребления.

8. Резервный капитал используется для:

а) покрытия убытков отчетного года, погашение сумм снижения стоимости имущества;

б) выплаты дивидендов, на погашение убытков, возникших в результате безвозмездной передачи имущества другим предприятиям;

в) увеличение уставного капитала, погашение сумм снижения «Стоимости имущества»;

г) покрытие убытков отчетного года, выплаты дивидендов, пополнение специальных фондов.

9. Прирост стоимости имущества в результате переоценки основных фондов пополняет:

а) резервный капитал;

б) добавочный капитал;

в) уставный капитал;

г) собственный капитал.

10. Управление финансовыми ресурсами предприятия достигается:

а) эффективностью управления собственным капиталом;

б) эффективностью управления основным капиталом;

в) эффективностью использования финансовых ресурсов;

г) эффективностью управления заемными средствами.

Ключ к тесту:

1. – г 3. – а,г 5. – б 7. – г 9. – г

2. – г 4. – а, в 6. – а, б 8. – б, г 10. – в

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое финансовые ресурсы организации?

2. Какое место в финансовой деятельности предприятий занимают денежные фонды?

3. Назовите основные целевые денежные фонды?

4. За счет чего формируются финансовые ресурсы и фонды денежных средств организации?

5. Как используются финансовые ресурсы организации?

6. Сравните денежные и финансовые ресурсы организации?

7. Как определить будущую стоимость капитала?

8. Что понимается под собственным капиталом организации?

9. В чем заключается роль уставного капитала при формировании финансовых ресурсов?

10. Как может изменяться уставный капитал в процессе производственно-финансовой деятельности?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 25.**

**Составление бизнес-плана.**

**Цель:** приобретение навыков определения направлений планирования в организации; определения состава материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации; поиска и использования необходимой экономической информации.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Бизнес-план* – это документ, который даёт описание будущего предприятия, анализирует все риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем и отвечает, в конечном счёте, на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать деньги в этот проект и принесёт ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств».

*Требования, предъявляемые к бизнес-плану:*

Бизнес-план – это с одной стороны серьёзный аналитический документ, а с другой – средство рекламы, поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнёрам по бизнесу. Информация должна быть чёткой, ёмкой и в тоже время краткой.

Составлять бизнес-план может сам руководитель с привлечением сотрудников фирмы. Но лучше пригласить независимых экспертов, что несомненно повысит уровень обоснования документа.

Объём бизнес-плана зависит от его цели.

*Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:*

1. Резюме

2. Описание предприятия (организации)

3. Описание продукции (работы, услуги)

4. Анализ рынка

5. Конкуренция

6. Маркетинговый план

7. План производства.

*1. Резюме.*

Резюме – своеобразная «визитная карточка» всего бизнес-плана. Оно должно быть кратким. Эта вводная часть должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. По содержанию этой части инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время и читать план до конца. Отсюда должна быть предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. В резюме должны быть следующие сведения:

1. Какова организационно-правовая форма предприятия.

2. Каким бизнесом будет заниматься предприятие (торговля, промышленность, сфера услуг).

3. Краткое описание продукции предприятия.

4.Чем эта продукция будет отличаться от продукции конкурентов.

5. Почему покупатель захочет покупать эту продукцию.

6. В каком объёме инвестиций нуждается.

7. На какие цели эти инвестиции будут израсходованы.

8. Какую пользу это принесёт предприятию.

9. Каковы предполагаемые финансовые результаты от использования инвестиционных вложений (прогноз объекта продаж, объёма выручки от продаж, объём валовой прибыли, рентабельность, условия и срок, в течение которого гарантируется возврат инвестиций).

*2. Описание предприятия (организации).*

Краткие сведения о предприятии должны включать:

1. Общие сведения (расположение предприятия, площадь, количество зданий, этажей, цехов, плата за аренду, срок аренды, выгодность расположения, количество работников).

2. Характеристика основных фондов предприятия (состояние, износ оборудования, оценка стоимости оборудования на правах аренды или собственное, стоимость арендного оборудования, стоимость неустановленного оборудования.

3. Организационная структура. Нужно показать управленческую структуру, кто персонально принимает решения, какие отделы принимают решения, квалификация управленческого персонала. Показать количество отделов и цехов, их основные функции.

4. Технологическая структура. Необходимо оценить уровень развития производства, описать основные производственные операции, показать загруженность оборудования. Показать как организуется производство продукции, где покупать зап.части, комплектующие изделия, оценить сырьевую зависимость, показать основных поставщиков, как осуществляется контроль за качеством продукции.

*3. Описание продукции (работы, услуги).*

В этом разделе необходимо дать чёткое определение и описание продукции. Необходимо сделать упор на тех преимуществах, которые эта продукция даст потребителям. Важно подчеркнуть уникальность и отличные качества продукции.

Необходима отразить:

1. Какие потребности рынка призвана удовлетворять продукция.

2. Что особенного в ней и почему потребители будут отличать её от товаров конкурентов. (Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особое достоинство, удовлетворяющее запросы потребителей.)

3. Сколько долго этот товар будет новинкой на рынке.

В этом разделе должна также должна содержаться краткая информация о предполагаемой цене товара, затраты которые потребуются на его производство и примерная величина прибыли.

*4. Анализ рынка.*

Прежде всего, нужно начать с оценки ёмкости рынка, т. е. определить обычную стоимость товаров, которые покупатели могут купить за определённый промежуток времени. Затем определяется примерное количество будущих клиентов. После этого можно сделать прогноз объёмов продаж, т. е. сколько реально можно продать продукции.

*5. Конкуренция.*

Цель данного раздела – обеспечить выбор тактики конкурентной борьбы и помочь избежать повторения чужих ошибок, например, попытки внедриться на перенасыщенный рынок. В этом разделе необходимо отразить следующее:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции.

2. Что представляет собой их продукция (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, мнение клиентов).

3. В каком состоянии их дела; стабильны, на подъёме, спад. (причины)

4.Каков объём продаж, дохода основных конкурентов.

5. Каков уровень цен на продукцию основных конкурентов.

6. Много ли внимания конкуренты уделяют рекламе.

7. Уровень финансового состояния конкурентов.

Строить стратегию обеспечения конкурентоспособности можно опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ:

* либо привлекая заказчиков относительно низкой цены по сравнению с конкурентами;
* либо удовлетворяя спрос наиболее взыскательных и требующих исключительного качества заказчика.

Совмещать эти оба типа конкурентных преимуществ нельзя. В бизнес-плане должно быть отмечено какую стратегию обеспечения конкурентоспособности выбирает предприятие.

Оценивая достоинства свои и конкурентов, нужно отметить к какой группе преимуществ относятся: к преимуществам низкого или высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевой рабочей силы, сырья, энергии. Преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

К преимуществам высокого порядка относят: уникальную технологию, продукцию, специалистов, деловую репутацию фирмы.

Имея одно из этих преимуществ, предприятии на некоторое время оказывается на рынке в особом положении, т.е. становится устойчиво конкурентоспособным.

Методы конкурентной борьбы:

* конкуренция цен;
* конкуренция качества;
* конкуренция сервиса;
* конкуренция сроков исполнения и доставки;
* оперативность.

*6. Маркетинговый план.*

Формирование целей маркетинга целесообразно начинать с основных приоритетов предприятия на рынке производимой продукции. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:

1. Какие изменения произошли на рынке производимой продукции.

2. В каком направлении должно развиваться предприятие.

3. Каким образом перейти в новое состояние.

Главным моментом здесь являются способы и методы реализации намеченных целей, их осуществимость.

*7. План производства.*

В этом разделе необходимо отразить следующие вопросы:

1. Где будет изготовляться продукция – на действующем или вновь созданном предприятии.

2. Какое оборудование потребуется и где его необходимо разместить.

3. Где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырьё, материалы.

4. Какова система контроля качества.

5. Какова система утилизации отходов и затрат на охрану окружающей среды.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое или сервисное, то в данном разделе описывается процедура закупки партий товаров, система контроля за уровнем товарных запасов и план складских помещений.

**Задание:**

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по составлению бизнес-плана.

2. Составить краткий бизнес-план.

Мой бизнес подвержен действию следующих факторов риска:  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Расходы: аренду или покупку помещения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

на оборудование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
на товар или расходные материалы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
на ремонт оборудования \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
транспортные расходы (использование личного а/м, покупка или аренда)  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
на заработную плату работникам \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

коммунальные платежи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Непредвиденные расходы (≈ 20% от всех расходов) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Итогорасход\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Расчет дохода \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Итого доход \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Прибыль составит \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ без вычета налогов.

**Вывод.** Мой бизнес-план (не) жизнеспособен, потому что\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое планирование деятельности предприятия, структурного подразделения?

2. Для чего нужен Бизнес-план?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 26.**

**Расчет технико-экономических показателей деятельности структурного подразделения.**

**Цель:** научиться определять технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

Обобщим основные технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения в таблице.

Таблица – Технико-экономические показатели структурного подразделения:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Обозначение, расчет | Экономический смысл |
| 1. | Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб. | В |  |
| 2. | Стоимость основных фондов, тыс. руб. | Соф |  |
| 3. | Стоимость оборотных средств, тыс. руб. | Соб.ср. |  |
| 4. | Численность работников структурного подразделения, чел. | Ч |  |
| 5. | Годовой фонд заработной платы персонала подразделения, тыс. руб. | ФЗПгод |  |
| 6. | Себестоимость произведенных работ, оказанных услуг,тыс. руб. | С | Себестоимость – это сумма затрат, связанных с производством и реализацией продукции |
| 7. | Валовая прибыль, тыс. руб. | ВП=В-С,руб. | Как экономическая категория, прибыль отражает чистый доход, получаемый в результате производственно- хозяйственной деятельности предприятия |
| 8. | Рентабельность,% | Р=(ВП/С)\*100% | Рентабельность показывает, какую прибыль получает предприятие с 1 вложенного в производство рубля затрат |
| 9. | Производительность труда,руб/чел. | Птр=В / Ч | Производительность труда показывает выработку на одного работника предприятия |
| 10. | Средняя заработная плата,руб/чел. | ЗПср=((ФЗПгод / (12\*Ч)), руб. | Средняя заработная плата показывает средний размероплаты труда на одного работника данного предприятия |
| 11. | Фондоотдача | Фо=В / Соф | Фондоотдача – это выпуск продукции на 1 рубль основных фондов |
| 12. | Фондоёмкость | Фе=Соф / В | Величина фондоёмкости показывает, сколько основного капитала приходится на 1 рубльвыпущенной продукции. Этопоказатель, обратный фондоотдаче. |
| 13. | Фондовооруженность | Фв= Соф / Ч | Фондовооруженность показывает величину стоимости основных средств, приходящуюся на одного работника |
| 14. | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | Коб=В / Соб.ср. | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, число кругооборотов, которое эти средства совершают за плановый период |

**Задача 1:** Рассчитать технико-экономические показатели деятельности структурного подразделения ипроизвести анализ его деятельности при следующих исходных данных.

Таблица – Расчет технико-экономических показателей деятельности подразделения:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Обозначение,  расчет | 2019год | 2020год | Отклонения,+,– | Динамика, % |
|  | Выручка от реализации работ, услуг, тыс.руб. | В | 350000 | 450620 |  |  |
|  | Себестоимость произведенных работ, оказанных услуг, тыс.руб. | С | 200000 | 350000 |  |  |
|  | Валовая прибыль,тыс. руб. | ВП=В-С,руб. |  |  |  |  |
|  | Рентабельность,% | Р=(ВП/С)\*100% |  |  |  |  |
|  | Численность работников структурного подразделения, чел. | Ч | 68 | 70 |  |  |
|  | Производительностьтруда, руб/чел. | Птр=В / Ч |  |  |  |  |
|  | Годовой фонд заработной платы персонала подразделения,тыс. руб. | ФЗПгод | 8976 | 10080 |  |  |
|  | Средняя заработнаяплата, руб/чел. | ЗПср=((ФЗПгод / (12\*Ч)), руб. |  |  |  |  |
|  | Стоимость основных фондов, тыс. руб. | Соф | 68900 | 78630 |  |  |
|  | Стоимость оборотныхсредств, тыс. руб. | Соб.ср. | 40000 | 36000 |  |  |
|  | Фондоотдача | Фо=В / Соф |  |  |  |  |
|  | Фондоёмкость | Фе=Соф / В |  |  |  |  |
|  | Фондовооруженность | Фв= Соф / Ч |  |  |  |  |
|  | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | Коб=В / Соб.ср. |  |  |  |  |

Примечания: Приведем пример расчета отклонений и динамики по показателю «Выручка».

Отклонения = 450620 - 350000 = 100620 руб.

Динамика = (450620 / 350000) \* 100% = 28,7% (темп прироста)

По остальным показателям расчет производится аналогично, за исключением рентабельности. По показателю «рентабельность» рассчитываются только отклонения, т.к. рентабельность рассчитана в процентах.

**Задача 2:**

Структура работников АО

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Ед. изм. | Год | | | Отклонения,  ед.изм. | | Отклонения, в %  (темп роста) | | Отклонения, в %  (темп прироста) | |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2014-2013 | 2015-2014 | 2014/2013 | 2015/2014 | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Среднесписочная численность работников, всего | Чел. | 846 | 690 | 665 |  |  |  |  |  |  |
| рабочие | Чел. | 638 | 491 | 469 |  |  |  |  |  |  |
| руководители | Чел. | 103 | 102 | 105 |  |  |  |  |  |  |
| специалисты | Чел. | 96 | 97 | 91 |  |  |  |  |  |  |

Анализ движения рабочей силы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Ед. изм. | Год | | | Отклонения,  ед.изм. | | Отклонения, в %  (темп роста) | | Отклонения, в %  (темп прироста) | |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2014-2013 | 2015-2014 | 2014/2013 | 2015/2014 | 2014/2013 | 2015/  2014 |
| Количество принятого на работу персонала: | Чел | 54 | 79 | 140 |  |  |  |  |  |  |
| Количество уволившихся работников: | Чел | 245 | 94 | 117 |  |  |  |  |  |  |
| на пенсию и по другим причинам предусмотренным законодательством | Чел | 94 | 37 | 37 |  |  |  |  |  |  |
| по собственному желанию | Чел | 96 | 82 | 79 |  |  |  |  |  |  |
| за нарушения трудовой дисциплины | Чел | 1 | 5 | 1 |  |  |  |  |  |  |
| Средняя списочная численностьперсонала | Чел | 846 | 690 | 665 |  |  |  |  |  |  |
| по приему | % | 6,38 | 11,45 | 21,05 |  |  |  |  |  |  |
| по выбытию | % | 28,96 | 13,62 | 21,05 |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013  год | 2014год | 2015год | Отклонения,  ед.изм. | | Отклонения, в %  (темп роста) | | Отклонения, в %  (темп прироста) | |
| 2014-2013 | 2015-2014 | 2014/2013 | 2015/  2014 | 2014/  2013 | 2015/  2014 |
| Выручка от продажи продукции, товаров, работ, услуг, т.р. | 622554 | 654 531 | 795 836 |  |  |  |  |  |  |
| Себестоимость,т.р. | 495 748 | 510 147 | 635 058 |  |  |  |  |  |  |
| Валовая прибыль (убыток) | 126806 | 144 384 | 160 778 |  |  |  |  |  |  |
| Коммерческие расходы | 36 184 | 39 185 | 46 041 |  |  |  |  |  |  |
| Управленческие расходы | 74 977 | 68 111 | 70 422 |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль от продаж продукции, товаров, работ, услуг, т.р. | 15 645 | 37 088 | 44 315 |  |  |  |  |  |  |
| Проценты к получению | 20 476 | 21 412 | 36 056 |  |  |  |  |  |  |
| Проценты куплате | 573 | 2 667 | - |  |  |  |  |  |  |
| Прочие доходы | 5 760 | 4 665 | 14 275 |  |  |  |  |  |  |
| Прочие расходы | 12 030 | 12 408 | 31 215 |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, т.р. | 29 278 | 48 090 | 63 431 |  |  |  |  |  |  |
| Текущий налогна прибыль | 5 060 | 9 737 | 11 547 |  |  |  |  |  |  |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 1 139 | 322 | 658 |  |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль(убыток) | 23 079 | 38 675 | 51 226 |  |  |  |  |  |  |

**Задача 3:** Рассчитать заводскую (производственную) себестоимость ремонта условной ремонтной единицы.

Таблица – Расчет производственной себестоимости ремонта условной ремонтной единицы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Статьи затрат | Обозначение, расчет | Сумма,руб. |
| 1. | Основные материалы,руб. | Мо | 132,42 |
| 2. | Основная заработная плата электриков-ремонтников, руб. | ЗПосн | 231,45 |
| 3. | Дополнительная заработная плата электриков-ремонтников (10% от основной) | ЗПд = (ЗПосн \*10) / 100%, руб. |  |
| 4. | Страховые взносы вовнебюджетные фонды –30% от Фонда заработной платы (от суммы основной и дополнительной заработной платы), руб. | Острх = ((ЗПосн +ЗПд) / 100%) \* 30%, руб. |  |
| 5. | Цеховые расходы наремонт условной ремонтной единицы, руб | Рцех = (ЗПосн \* Нцех) / 100%, руб.  Нцех – норматив цеховых расходов (принять 90%) |  |
| 6. | Общезаводские расходы на ремонт условной ремонтной единицы,руб. | Рзав = (ЗПосн \* Нобщезав) / 100%, руб.  Нобщезав – норматив общезаводских расходов (принять 60%) |  |
| 7. | Итого производственная себестоимость ремонта условной ремонтной единицы (Спр) | Спр = Мо + ЗПосн + ЗПд + Острах + Рцех + Рзав, руб. |  |

**Контрольные вопросы:**

1. Себестоимость произведенных работ, оказанных услуг, тыс. руб.

2. Как определяется валовая прибыль?

3. Как определяется рентабельность, и что отражает?

4. Как определяется производительность труда? Экономический смысл показателя.

5. Как определяется средняя заработная плата?

6. Как определяется фондоотдача? В чем состоит смысл показателя?

7. Как определяется фондоёмкость? Какие выводы можно сделать, используя этот показатель?

8. Как определяется фондовооруженность? В чем состоит её смысл?

9. Как определяется и что показывает коэффициент оборачиваемости оборотных средств?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 27.**

**Оформление первичной учетной документации по структурному подразделению.**

**Цель:** научиться оформлять документацию структурного подразделения.

**Краткая теория и методические рекомедации:**

*Документооборот на предприятии.*

В соответствии с положением о техническом обслуживании и ремонте легковых автомобилей, принадлежащих гражданам, документы, используемые для организации и учета СТО, подразделяют на *первичные* и *сводные*.

Первичные документы составляют при совершении хозяйственных операций, например, при передаче автомобиля заказчиком на СТО, при получении запасных частей и т.п.

Сводные документы в основном отчетные, являются сводкой нескольких первичных документов, обобщающей и группирующей их показатели для сокращения количества записей и систематизации отчета, например, при получении отчета расхода запасных частей.

Основанием для открытия заказа служит *заявка на проведение ТО и Р*, которая находится у мастера-приемщика (инженера – технолога по работе с клиентами) и мастера подготовки производства. Она заполняется приемщиком в 3-х экземплярах, один из которых прилагается к производственному заказу – наряду для дальнейшей передачи в бухгалтерию. В заявке оформляется заказ на ТО и Р, в ней же указывается причина отказа.

*Журнал предварительной записи* на ТО и Р находится у мастера-приемщика и ведется им в одном экземпляре. В начале текущей смены диспетчер заполняет 2-ой экземпляр, который используется в качестве диспетчерской карты. Диспетчер в журнале отмечает линией срок выполнения работ: начало и конец линии соответствуют началу и окончанию работ. Журнал предварительной записи для выполнения кузовных и окрасочных работ находится у мастера подготовки производства и ведется в одном экземпляре.

*Заказ – наряд* является бланком строгой отчетности, находится у оператора (мастера-приемщика), печатается через копирку в 4-х экземплярах. Продолжение заказ – наряда (оборотная сторона) применяется, если в заказ – наряде недостаточно места для перечисления работ и материальных ценностей, а также в случае необходимости выполнения дополнительных работ.

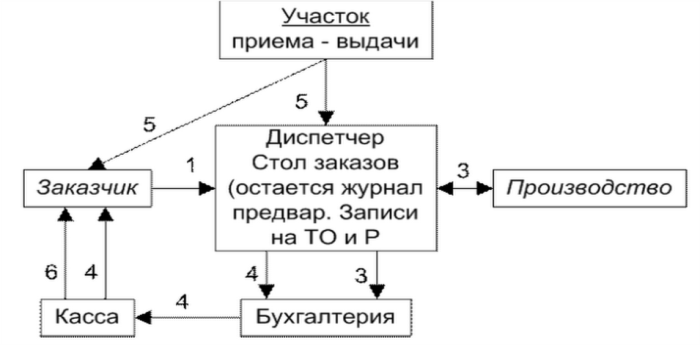
*Заказ – квитанция* оформляется на основании заказ - наряда, находится в подотчете у мастера-приемщика, заполняется в 3-х экземплярах, первый из которых остается в кассе и прикладывается к кассовому отчету, второй передается в производство, третий заказчику.

*Приемосдаточный акт* находится у мастера-приемщика и мастера подготовки производства. Заполняется в 2-х экземплярах, первый из которых прикладывается к заказ – наряду, второй находится у заказчика.

На основании заказ - нарядов и приемосдаточных актов составляются суточные и месячные графики загрузки участков СТО.

Документом, сопровождающей совершение сделки купли – продажи, оказания услуг и т.п. является *счет-фактура*. В ней указываются банковские реквизиты юридических лиц обоих сторон, описывается родвыполненных работ. Оформляется в 2-х экземплярах, где указывают стоимость и выделяют сумму НДС.

Документооборот на предприятии наглядно отображает рисунок.

Рис. Документооборот на СТО.

1. Заявка на ТО и Р;

2. Журнал предварительной записи на ТО и Р;

3. Заказ – наряд;

4. Заказ – квитанция;

5. Приемо-сдаточный акт;

6. Чек.

**Задание 1:** Ответить на вопросы, используя приведенный теоретический материал.

Таблица – Теоретические основы документооборота на предприятии.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №пп | Вопрос | Ответ |
| 1. | Классификация документов, используемыхдля организации и учета СТО. |  |
| 2. | В каких случаях составляют первичныедокументы? |  |
| 3. | Перечислить первичные документыстанции техобслуживания а/м. |  |
| 4. | Применение сводных документов. |  |
| 5. | Какой документ является основанием дляоткрытия заказа? |  |
| 6. | Назначение и оформление заявки напроведение техобслуживание и техремонтаавтомобилей. |  |
| 7. | Назначение и оформление журналапредварительной записи на ТО и ТР. |  |
| 8. | Назначение и порядок оформления заказанаряда. |  |
| 9. | Назначение и порядок оформления заказаквитанции. |  |
| 10. | Назначение и порядок оформленияприемосдаточного акта. |  |
| 11. | На основании каких документов оформляются графики загрузки участков СТО? |  |
| 12. | Назначение и порядок оформления счетафактуры. |  |

**Задание 2:** В рабочей тетради наглядно изобразить схему документооборота на предприятии.

**Контрольные вопросы:**

1. Привести классификацию документов, используемых для организации и учета СТО.

2. В каких случаях составляют первичные документы? Перечислите первичные документы, применяемые на станции техобслуживания.

3. Назначение и виды сводных документов?

4. Раскройте сущность схемы документооборота на станции технического обслуживания автотранспорта (рис. Документооборот на СТО.).

**3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ**

***Отметка «5»:*** правильно выполнены все задания практической части работы, своевременно предоставлен отчет о выполнении работы.

***Отметка «4»:*** правильно выполнены все задания практической части работы, несвоевременно предоставлен отчет о выполнении работы, либо в случае своевременного предоставления отчета, но наличием несущественных ошибок в выполнении практических заданий не противоречащим основным понятиям дисциплины.

***Отметка «3»:*** несвоевременно предоставлен отчет о выполнении работы, либов случае своевременного предоставления отчета, но наличии грубых ошибок в выполнении практических заданий противоречащих или искажающим основные понятия дисциплины.

***Отметка «2»:*** не выполнены все задания практической части работы, имеются грубые ошибки в выполнении практических заданий противоречащих или искажающим основные понятия дисциплины, отчет о выполнении работы не предоставлен.

**4. ЛИТЕРАТУРА**

Перечень рекомендуемы**х учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы**

**Основные источники:**

1. Экономика организации (предприятия): учебник СПО / Грибов В.Д., Грузинов В.П., Кузьменко В.А. – М.: КНОРУС, 2016, с.- 416.

2. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учеб. пособие (СПО) / Грибов В.Д. – М.: КНОРУС, 2016, с.- 224.

3. Менеджмент: учеб. для студ. учреждений сред. проф. образования / Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А.– М.: Академия, 2014, с.- 208.

4. Экономика сельского хозяйства: учебник (СПО) / Под ред. Коваленко Н.Я. – М.: Юрайт, 2018, с.- 406.

**Дополнительные источники:**

1. Экономика сельского хозяйства: учеб.пособие / Под ред. Попова Н.А. – М.: Инфра-М, 2010, с.- 398.

2. Краткий курс лекций: Управление работами по производству и переработке продукции растениеводства и животноводства / Демина К.М. – Димитровград, 2014.

3. Экономика предприятия: Учебник. Практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. / Грибов В.Д., Грузинов В.П. – М.: Финансы и статистика, 2005, с.- 336.

4. Организация производства: учебник и практикум СПО / Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И. – М.: Юрайт, 2017.

5. Организация производства и предпринимательство в АПК: Учебное пособие / Новикова Н.Н., Белгород: Изд-во БелГСХА, 2011.

6. Организация и управление производством на сельскохозяйственных предприятиях / Водянников В.Т. – М.: КолосС, 2006.

7. Организация предпринимательской деятельности / Под ред. Грядова С.И. – М.: КолосС, 2003.

8. Управление структурным подразделением на предприятиях АПК: учебное пособие для СПО / Бондаренко Е.Н., Пашканг Н.Н. – Рязань: РГТАУ, 2015.

**Периодические издания (Журналы):**

1. Экономика сельского хозяйства России [Журнал]. – 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 – № 1-12.

2.Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий [Журнал]. – 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 – № 1-12.

**Ресурсы сети Интернет:**

1. Экономика сельского хозяйства [Электронный ресурс]: Учебник / Под ред. Петраневой Г.А. – М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=554911

2. Административно-управленческий портал www.aup.ru;

3. Открытые курсы бизнеса и экономики http://college.ru;

4. Управление производством www.uproizvod.ru;

5. Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства:

[www.dist-cons.ru](http://www.dist-cons.ru)

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

[www.garant.ru](http://www.garant.ru)

[www.kodeks.ru](http://www.kodeks.ru)

[www.internet-law.ru](http://www.internet-law.ru)

[www.conventions.ru](http://www.conventions.ru)

[www.allpravo.ru](http://www.allpravo.ru)

Разработчики:

Областное государственное автономное

профессиональное образовательное учреждение

«Дмитриевский сельскохозяйственный техникум»

Преподаватель Е.А. Серебровская

Преподаватель Е.Ю.Шамарданова

**5. ПРИЛОЖЕНИЯ**

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. Должностная инструкция специалиста по кадрам.

|  |
| --- |
| УТВЕРЖДАЮ \_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Должностная инструкция № \_\_\_  
специалиста по кадрам

\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

 1.1. Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность   
специалиста по кадрам.

1.2. Решение о назначении на должность и об освобождении от должности принимается   
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по представлению \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.3. На должность специалиста по кадрам назначается лицо, имеющее \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.4. Специалист по кадрам в своей деятельности руководствуется:

* действующими нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, локальными нормативными актами \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;
* настоящей должностной инструкцией.

1.5. Специалист по кадрам должен знать:

* законодательные и нормативно-правовые акты, методические материалы по   
  управлению персоналом;
* трудовое законодательство;
* структуру и штаты \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, ее профиль, специализацию и перспективы   
  развития;
* порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
* источники обеспечения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ кадрами;
* методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;
* положения о проведении аттестаций и квалификационных испытаний;
* порядок избрания (назначения) на должность;
* порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их   
  движением;
* порядок формирования и ведения банка данных о персонале \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;
* порядок составления отчетности по кадрам;
* основы психологии и социологии труда;
* основы экономики, организации труда и управления;
* средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
* Правила трудового распорядка;
* правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

1.6. Специалист по кадрам подчиняется \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.7. На время отсутствия специалиста по кадрам (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности   
исполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Специалист по кадрам обязан:

2.1. Выполнять работу по комплектованию \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ кадрами требуемых профессий,   
специальностей и квалификации.

2.2. Принимать участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.

2.3. Проводить изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной   
структуры персонала \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ и ее подразделений, установленной документации по   
учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением   
работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью   
определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по   
замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение.

2.4. Участвовать в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения   
потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями,   
контактов с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ аналогичного профиля.

2.5. Информировать работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ об имеющихся вакансиях.

2.6. Принимать участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.

 2.7. Осуществлять контроль за размещением и расстановкой молодых специалистов и   
молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и   
специальностью, проведением их стажировок, принимать участие в работе по адаптации   
вновь принятых работников к производственной деятельности.

2.8. Участвовать в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой   
карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности   
обучения.

2.9. Принимать участие в организации работы, методическом и информационном   
обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их   
решений.

2.10. Анализировать состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками   
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Правил трудового распорядка, движение кадров, участвовать в разработке   
мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

2.11. Контролировать своевременное оформление приема, перевода и увольнения   
работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности,   
соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для   
установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной   
документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о   
персонале \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

2.12. Составлять установленную отчетность.

3. ПРАВА

 Специалист по кадрам вправе:

 3.1. Знакомиться с проектными решениями \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, касающимися его деятельности.

 3.2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными   
настоящей инструкцией обязанностями.

 3.3. В пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю о   
недостатках, выявленных в процессе исполнения должностных обязанностей, и вносить   
предложения по их устранению.

 3.4. Требовать от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

3.5. Запрашивать лично или через непосредственного руководителя информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

 Специалист по кадрам несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей,   
предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных   
действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

 4.2. За нарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах,   
определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

 4.3. За причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим   
трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

5. ПОРЯДОК ПЕРЕСМОТРА ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ

 5.1. Должностная инструкция пересматривается, изменяется и дополняется по мере необходимости, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

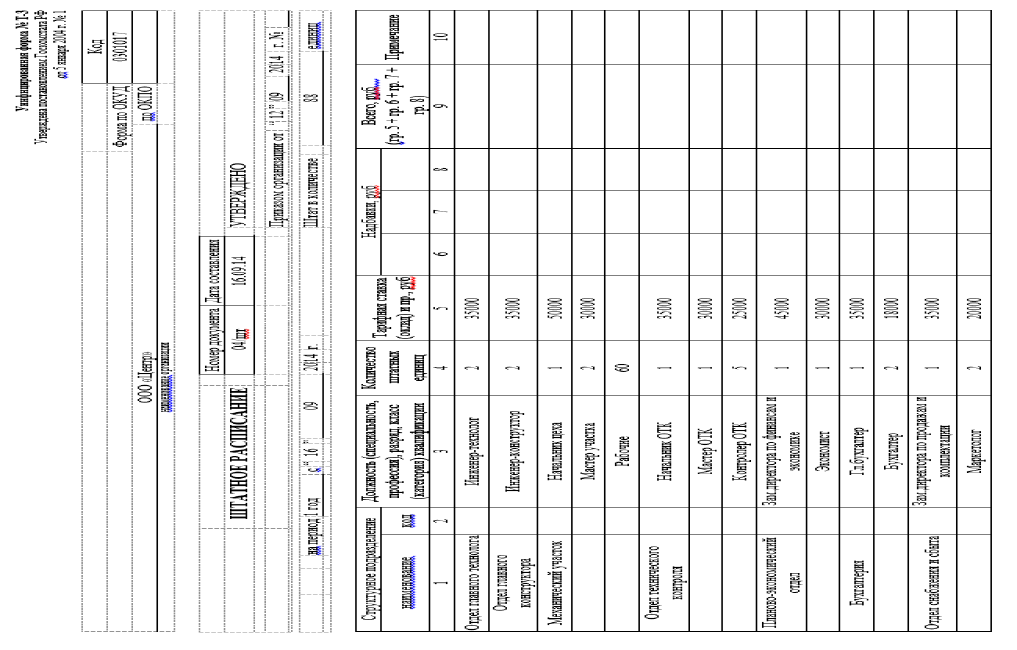
5.2. С приказом о внесении изменений (дополнений) в должностную инструкцию знакомятся   
под расписку все работники \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, на которых распространяется действие этой инструкции.

 Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

 СОГЛАСОВАНО

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

С настоящей инструкцией ознакомлен.  
Один экземпляр получил на руки и обязуюсь хранить на рабочем месте.

Специалист по кадрам      \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_  **ПРИЛОЖЕНИЕ № 2.** Документация для аттестации.

*Документация для аттестации*

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ АТТЕСТУЕМОГО

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Год рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Национальность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Семейное положение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Учебное заведение (год окончания)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Специальность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Вид обучения (очное, вечернее, заочное)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Общий стаж работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Стаж работы в данной должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Состоит ли в резерве (на какую должность)?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Основные функции должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Какой общественной работой занимается?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Учился (учится) на курсах повышения квалификации (когда, где)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Имеет ли публикации, методические разработки, изобретения за пери­од с последней аттестации?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Какие награды (поощрения) имеет за период аттестации?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Имеет ли взыскания за период аттестации?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

19. Какие знания и в какой области Вы хотели бы углубить и расширить?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

20. Какую специализацию по профессии и какие методы Вы хотели бы изу­чить? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

21. Где хотели бы пройти стажировку? У кого из передовых руководите лей пройти практику?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

22. Где бы Вы соответственно Вашим способностям и интересам хотели поработать? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

23. Кого предлагаете на свое место в резерв?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

24. Удовлетворены ли Вы своей работой и что Вам мешает?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

25. Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и тех­нико-экономической жизни организации (можно предлагать даже идеаль­ный вариант)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_" 20\_\_\_ г. . Аттестуемый\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*