

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзууров Тимур Александрович

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 11:50:05

Уникальный программный ключ: «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ



Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ»

для студентов направления подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Управление бизнесом»

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Методические рекомендации по организации практических занятий

Список литературы

Введение

Дисциплина «Управление хозяйственной деятельностью предприятия» является одним из базовых учебных курсов, необходимым для углубленного изучения прикладных экономико-управленческих дисциплин.

Целью изучения дисциплины является приобретение теоретических знаний и практических навыков при анализе хозяйственной деятельности предприятия.

Задачи - научить будущего бакалавра самостоятельно выявлять проблемы экономического и организационного характера при анализе конкретных ситуаций и анализировать экономические и организационные явления, процессы на микро и макро уровне.

Дисциплина «Управление хозяйственной деятельностью предприятия» относится к базовой части учебного плана. Дисциплина «Управление хозяйственной деятельностью предприятия» изучается в 3 семестре.

2. Методические рекомендации по организации практических занятий

3 семестр

Практическое занятие № 1,2. Основы хозяйственной деятельности

Цель данной темы изучить организационно-правовые основы хозяйственной деятельности в современных условиях

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основные организационно-правовые формы предпринимательской деятельности;
- порядок государственного регулирования хозяйственной деятельности предприятий

Уметь:

- анализировать различия, достоинства и недостатки различных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности

Владеть:

- навыками системного анализа деятельности организации и ее составляющих;
- аналитическим инструментарием для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий

Актуальность темы: вопросы управления хозяйственной деятельностью предприятия, рассматриваемые в рамках семинарского занятия приобретают особую актуальность в условиях рыночной экономики и развития корпоративных форм хозяйствования, помогая менеджеру высшего звена выстраивать конкурентоспособную стратегию управления хозяйственной деятельностью бизнес-единицы

В теоретической части рассматривается:

1. Хозяйственная деятельность и предпринимательство.

Хозяйственная деятельность, как и хозяйственные отношения, понимается неоднозначно. В литературе и законодательстве используются также понятия «предпринимательская деятельность», «экономическая деятельность», «коммерческая деятельность», «торговая деятельность».

Хозяйственная деятельность - это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Хозяйственная деятельность может выражаться также в действиях организационно-имущественного, некоммерческого характера (создание предприятий, получение лицензий, сертификатов), т. е. не имеет своей непосредственной целью получение прибыли (имущества), однако создает необходимые условия для будущей предпринимательской деятельности, практически всегда является необходимым условием, предпосылкой ее осуществления.

Таким образом, хозяйственная деятельность - это деятельность по предоставлению имущества в пользование, реализации товаров, выполнению работ, оказанию услуг, осуществляемая с целью получения прибыли или без такой цели. Из чего следует, что понятие «хозяйственная деятельность» шире понятия «предпринимательская деятельность».

Между тем, в условиях рыночной экономики хозяйственная деятельность, как правило, направлена на получение прибыли и становится предпринимательской.

Признаки хозяйственной деятельности в рыночных условиях:

- имущественная самостоятельность хозяйственника, которая определяется наличием у субъекта обособленного собственного имущества как экономической базы деятельности. Объем имущественной самостоятельности зависит от того юридического статуса, на основе которого это имущество принадлежит данному субъекту. Этим имуществом как физическое, так и юридическое лицо может владеть, пользоваться и распоряжаться;

- организационная самостоятельность - это возможность принятия самостоятельных решений в процессе хозяйственной деятельности (выбор вида деятельности, организационно-правовых форм деятельности, определения круга учредителей и другие);

- риск в хозяйственной (предпринимательской) деятельности - это мощный стимул к успешной работе. Уменьшение убытков, как вариант, можно достичь заключением договора страхования, т.е. риска убытков от хозяйственной деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами или изменениями условий договора по независимым от хозяйственника обстоятельствам (форс-мажорные обстоятельства), в том числе риска неполучения ожидаемых результатов,

- извлечение прибыли от пользования субъектами своим имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг, сдачи в аренду помещений, имущества, сдачи патента другим лицам, произведений науки, искусства и другие.

В рыночных условиях хозяйствования систематическое получение прибыли - это основная цель хозяйственной деятельности, которая придает коммерческий характер хозяйствующим субъектам.

2. Государственное регулирование хозяйственной деятельности

Государственное регулирование хозяйственной деятельности организаций - это комплекс мероприятий форм и методов государственного влияния на деятельность субъектов хозяйствования с целью создания нормальных условий их функционирования и развития, ослабления отрицательных тенденций, вызываемых деятельностью осуществляемой субъектами хозяйствования в условиях рыночных отношений.

Виды государственного воздействия на хозяйственную деятельность можно классифицировать по различным основаниям. По способам воздействия различают прямое и косвенное регулирование.

Прямое регулирование характеризуется применением директивных методов воздействия и может рассматриваться по следующим направлениям: установление требований к хозяйственной деятельности; установление запретов; применение государством санкций и мер ответственности; создание, реорганизация и ликвидация субъектов хозяйствования; заключение договоров для обеспечения государственных нужд.

Для косвенного регулирования свойственно применение экономических рычагов и стимулов (предоставление льгот, кредитов, субсидий и т.п.).

По стадиям осуществления выделяют государственное регулирование: при планировании хозяйственной деятельности (планы и программы экономического и социального развития), при создании субъектов хозяйствования, при осуществлении субъектами хозяйствования своей

деятельности, при получении и реализации результатов хозяйственной деятельности (финансовые обязательства перед бюджетом, предоставление отчетности и др.), при прекращении субъектов хозяйствования.

По своему проявлению государственное регулирование хозяйственной деятельности подразделяется на: общее (государственные органы действуют от имени народа в публичных интересах) и особенное (государство в лице своих органов выступает в качестве собственника имущества).

Необходимость воздействия на производственно-хозяйственную деятельность возникает в виду:

- обеспечения эффективности функционирования рыночной экономики;
- создания экономической стабильности и расширенного воспроизводства;
- решения экономических и социальных проблем государства в целом.

Основными целями воздействия государства на хозяйственную деятельность организаций функционирующих в условиях рынка являются - повышение эффективности рыночной экономики государства в целом; возможность законного регулирования самих условий хозяйственной деятельности; эффективная научно-техническая, промышленная и социальная политика проводимая государственными структурами.

Основными формами государственного регулирования хозяйственной деятельности являются:

1. Прогнозирование - представляет собой подготовку представлений о возможном состоянии экономического и социального развития на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу, главные составляющие - систему научно аргументированных представлений (предположений) о направлениях, критериях, принципах, целях и приоритетах социально-экономического развития на соответствующий период с указанием основных прогнозируемых показателей, целевых ориентиров и мер по обеспечению их достижения. Официальное закрепление прогнозы находят в планах. В свою очередь прогнозирование является предпосылкой для планирования.

2. Планирование - это определение целей, задач, пропорций, темпов, этапов, конкретных показателей и сроков достижения тех или иных результатов (экономических, социальных, оборонных и иных. В экономической науке такой вид планирования называют индикативным, поскольку в этом случае используются индикаторы социально-экономического развития, характеризующие, например, динамику, структуру и эффективность, экономики, состояние финансово-кредитной системы, денежного обращения и т.д. При директивном планировании имеют место обязательность и ответственность соответствующих субъектов за невыполнение плановых показателей.

3. Денежная политика - использует такие инструменты, как цены, налоги, валютное регулирование.

4. Антимонопольное регулирование - направлено на обеспечение условий для развития конкуренции как основы предпринимательства, создания и эффективного функционирования товарного рынка и защиты прав потребителей.

К основным **методам** государственного регулирования хозяйственных отношений субъектов, действующих в условиях рыночных отношений, являются:

- - административные (базируются на силе государственной власти т.е. это мероприятия запрета, разрешения, принуждения при помощи указов и распоряжений);
- - правовые (методы и способы регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий воплощенные с помощью законов, таких как антимонопольное законодательство, закон о рекламе, закон о малом предпринимательстве и др.);
- - экономические методы (основываются на использовании налоговых платежей, денежно-кредитных рычагов регулирующих цены и тарифы).

Одна из важнейших функций государственного регулирования - разработка общих принципов и осуществление внешнеэкономической политики страны.

3. Организационно-правовые формы хозяйствования

Организационно - правовая форма хозяйствующего субъекта — признаваемая законодательством той или иной страны форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности.

Организационно-правовая форма определяет способ управления имуществом хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности

В Российской Федерации действует общероссийский классификатор организационно-правовых форм ОК 028-2012. (утв. Приказом Росстандарта от 16.10.2012 N 505-ст). В данном классификаторе все формы субъектов хозяйствования выделены в 7 групп:

- 1) Организационно-правовые формы юридических лиц, являющихся коммерческими корпоративными организациями.
- 2) Организационно-правовые формы юридических лиц, являющихся некоммерческими корпоративными организациями
- 3) Организационно-правовые формы организаций, созданных без прав юридического лица
- 4) Организационно-правовые формы международных организаций, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации
- 5) Организационно-правовые формы для деятельности граждан (физических лиц)
- 6) Организационно-правовые формы юридических лиц, являющихся коммерческими унитарными организациями
- 7) Организационно-правовые формы юридических лиц, являющихся некоммерческими унитарными организациями

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Перечислите виды организационно-правовых форм юридических лиц, являющихся коммерческими корпоративными организациями.
2. Перечислите виды организационно-правовых форм юридических лиц, являющихся некоммерческими корпоративными организациями
3. Перечислите виды организационно-правовых форм организаций, созданных без прав юридического лица
4. Перечислите виды организационно-правовых форм международных организаций, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации
5. Перечислите виды организационно-правовых форм для деятельности граждан (физических лиц)
6. Перечислите виды организационно-правовых форм юридических лиц, являющихся коммерческими унитарными организациями
7. Перечислите виды организационно-правовых форм юридических лиц, являющихся некоммерческими унитарными организациями.
8. Укажите основные формы государственного регулирования хозяйственной деятельности.
9. Перечислите основные методы государственного регулирования хозяйственных отношений субъектов
10. Перечислите признаки хозяйственной деятельности в рыночных условиях.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1	1,2	1-10

Практическое занятие 3,4,5. Организационные основы регистрации предпринимательской деятельности

Цель данной темы – ознакомиться с основными процедурами регистрации предпринимательской деятельности; изучить документы, служащие основанием для включения в ЕГРЮЛ.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- перечень документов, подлежащих представлению в регистрирующий орган для постановки на учет

Уметь:

- оформлять протокол (решение) о создании общества;
- работать со справочником ОКВЭД;

Владеть:

- навыками системного анализа деятельности организации и ее составляющих;
- аналитическим инструментарием для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий

Актуальность темы: вопросы управления хозяйственной деятельностью предприятия, рассматриваемые в рамках семинарского занятия приобретают особую актуальность в условиях рыночной экономики и развития корпоративных форм хозяйствования, помогая менеджеру высшего звена выстраивать конкурентоспособную стратегию управления хозяйственной деятельностью бизнес-единицы

В теоретической части рассматривается:

1 Основные учредительные документы и порядок их оформления

Юридические лица, за исключением хозяйственных товариществ и государственных корпораций, действуют на основании уставов, которые утверждаются их учредителями (участниками). Юридические лица могут действовать на основании типового устава, утвержденного уполномоченным государственным органом. Сведения о том, что юридическое лицо действует на основании типового устава, утвержденного уполномоченным государственным органом, указываются в едином государственном реестре юридических лиц.

Типовой устав, утвержденный уполномоченным государственным органом, не содержит сведений о наименовании, фирменном наименовании, месте нахождения и размере уставного капитала юридического лица. Такие сведения указываются в едином государственном реестре юридических лиц.

Устав юридического лица, утвержденный учредителями (участниками) юридического лица, должен содержать сведения о наименовании юридического лица, его организационно-правовой форме, месте его нахождения, порядке управления деятельностью юридического лица, а также другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующих организационно-правовой формы и вида. В уставах некоммерческих организаций, уставах унитарных предприятий и в предусмотренных законом случаях в уставах других коммерческих организаций должны быть определены предмет и цели деятельности юридических лиц. Предмет и определенные цели деятельности коммерческой организации могут быть предусмотрены уставом также в случаях, если по закону это не является обязательным.

Изменения, внесенные в учредительные документы юридических лиц, приобретают силу для третьих лиц с момента государственной регистрации учредительных документов, а в случаях, установленных законом, с момента уведомления органа, осуществляющего государственную регистрацию, о таких изменениях.

Хозяйственное товарищество действует на основании учредительного договора, который заключается его учредителями (участниками) и к которому применяются правила ГК РФ об уставе юридического лица.

Государственная корпорация действует на основании федерального закона о такой государственной корпорации.

Являясь юридическим стержнем любой организации, ее устав (положение, если законодательство требует такой формы) должен содержать следующие элементы:

- общие положения (указываются полное собственное название организации, ее фирменное и краткое наименования, наименование на иностранном языке, организационно-правовая форма, какими лицами создано, правовые и нормативные документы, которыми регулируется деятельность организации, а также место ее нахождения);

- цели и предмет деятельности (оговаривается, с какой целью создается организация, указываются направления ее деятельности);

- участники организации (приводятся лица, которые могут быть участниками организации, указывается, на каких условиях и кто в текущий момент ими является, какие права и обязанности они приобретают);

- уставный капитал (оговариваются способ формирования, изменения и движения его частей (долей, акций, паев, взносов и др.); указывается размер уставного капитала и его распределение между участниками; описывается порядок внесения вкладов в уставный капитал и передачи их части, устанавливаются правила определения стоимости долей (паев акций) участников и расчет с ними при их выходе из состава участников);

- органы управления (указываются высший орган организации, его полномочия, перечень того, что относится к его исключительной компетенции; генеральный директор, дирекция, их основные качества, обязанности и права; состав ревизионной комиссии, ее обязанности и права и др.);

- имущество, средства и фонды (описываются финансово-экономическая деятельность, образование и использование прибыли, оговаривается, что является имуществом организации, его виды, характер и использование, приобретение нового имущества; указывается, как строится финансово-экономическая деятельность организации, как производятся расчеты с партнерами, из чего формируются доходы, прибыль, фонды и как распределяется прибыль между участниками);

- работники (описываются требования к работникам организации, порядок их найма и расчетов с ними, их основные права и обязанности);

- учет, отчетность, контроль (оговариваются права и обязанности бухгалтера, состав и структура ревизионной комиссии, порядок аудита, права подписи, правила постановки печати и заверения подписей, порядок и периодичность внутривозвращенной отчетности перед собранием участников);

- ликвидация и реорганизация (указываются их порядок и правопреемник организации после его реорганизации);

- заключительные положения.

2. Выбор вида предпринимательской деятельности и системы налогообложения

Определившись с организационно-правовой формой, необходимо выбрать вид деятельности из Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 14.11.2019, которым будет заниматься организация или предприниматель, и который обязательно нужно отражать в заявлении о регистрации.

В заявлении для регистрации требуется назвать хотя бы один код ОКВЭД. При отсутствии кода налоговый орган откажет в государственной регистрации. Если же их несколько, что в заявлении для регистрации первым указывается основной вид деятельности. От него будет зависеть страховой тариф по взносам на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний. Эти взносы предпринимателю придется начислять,

при найме работников.

В зависимости от вида деятельности определяется класс риска, то есть насколько опасен и вреден для сотрудников вид деятельности, который он выбрал.

Все виды деятельности сгруппированы в 32 класса. Ставочные параметры в них распределены в диапазоне от 0,2% до 8,5%. Каждому классу соответствует определенный тариф, который присваивается индивидуальному предпринимателю или юридическому лицу соцстрахом, и от которого будет зависеть величина взноса.

Если основной вид деятельности изменится, поменяется и тариф.

Система налогообложения (налоговый режим) – это комплекс налогов, сборов и прочих обязательных платежей, которые обязан уплачивать в государственную казну хозяйствующий субъект, ведущий предпринимательскую деятельность, в соответствии с действующим налоговым законодательством.

На сегодняшний день в Российской Федерации действует 5 налоговых режимов, которые условно подразделяются на 2 группы:

№ группы	Наименование	Состав
1	Общий (традиционный) режим	ОСНО
2	Специальные (льготные) режимы	УСН, ПСН, ЕСХН

3. Перечень документов государственной регистрации юридического лица

Процедура регистрации юридического лица является более сложной, чем регистрация индивидуального предпринимателя.

Регистрировать ООО можно самостоятельно или воспользоваться услугами юридических фирм. Однако при этом учредители ООО несут дополнительные расходы.

С 2019 года заявители, которые направляют документы на регистрацию ООО через сайт ФНС или портал госуслуг, освобождаются от уплаты госпошлины (ст. 333.35 НК РФ). Однако это возможно только при наличии усиленной квалифицированной электронной подписи. Кроме того, пошлина не взимается при подаче бумажных документов в МФЦ, которые заключили с ИФНС соглашение об электронном документообороте. Если же обмен документами производится не по ЭДО, пошлину надо заплатить на реквизиты выбранного многофункционального центра.

Размер госпошлины за открытие ООО в 2020 году составляет 4 000 рублей. Согласно ст. 333.18 НК РФ, если за совершением юридически значимого действия одновременно обратились несколько плательщиков, то **госпошлина уплачивается ими в равных долях**.

Применительно к регистрации ООО несколькими учредителями это означает, что сумма госпошлины делится поровну по количеству учредителей, независимо от доли участия в организации. Так, если учредителей двое, то каждый должен заплатить по 2 000 рублей, если трое, то по 1334 рубля.

На практике часто происходит так, что оплачивает квитанцию один учредитель, ответственный за проведение регистрационных действий. Тем не менее, мы такой способ не рекомендуем, т.к. в письме от 08.08.13 № 03-05-06-03/32177, ФНС обращает внимание на то, что оплачивать госпошлину должны все учредители поровну. Каждый учредитель заполняет и оплачивает квитанцию от своего имени.

Заявление по форме Р11001 можно не заверять нотариально в том случае, если Вы будете самостоятельно подавать документы в регистрирующий орган (налоговую). Тогда подпись на последней странице Вы поставите при инспекторе.

Важно: если у ООО создают несколько учредителей, то «лично» в налоговой должны присутствовать все заявители. Не забудьте с собой взять паспорта!

Также в этом случае всем вместе и нужно получать документы. Одну из Вас документы просто не выдадут.

В случае, когда Вы лично не желаете посещать налоговую для подачи документов на регистрации ООО или только один из учредителей пойдет, Вам нужно [форму Р11001](#) заверить у нотариуса.

Для заверения формы нотариусу понадобятся подготовленные Вами документы и паспорта учредителей.

Подачу документов Вы можете поручить не только одному из учредителей, но третьему лицу, например курьеру. И в первом и втором случаях, заявителю нужна будет доверенность от других учредителей на подачу и получение документов. Доверенность может быть одна от всех учредителей. Какой текст должен быть прописан в доверенности, нотариусы знают, поэтому не утруждайтесь поиском текста.

Кроме редакции устава необходимо приложить протокол (решение) об учреждении общества, а также согласие собственника помещения на предоставление его в качестве места расположения юридического лица после его постановки на учет.

4. Основные пострегистрационные процедуры

После регистрации юридического лица необходимо открыть расчетный счет в банке, что требует наличия печати.

В связи с принятием Федерального закона [от 06.04.2015 № 82-ФЗ](#) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части отмены обязательности печати хозяйственный обществ», вступившего в силу с 07.04.2015, внесены изменения в Федеральный закон [от 08.02.1998 № 14-ФЗ](#) "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Федеральный закон [от 26.12.1995 № 208-ФЗ](#) "Об акционерных обществах", в соответствии с которыми общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества вправе, но не обязаны иметь печать. Для заключения же договора с банком об обслуживании расчетного счета она чаще всего необходима.

Для открытия расчетного счета организация должна представить в учреждение выбранного ею банка следующие документы:

" заявление на открытие счета установленного образца;

" нотариально заверенные копии устава организации, учредительного договора и регистрационного свидетельства;

" справку налогового органа о регистрации организации в качестве налогоплательщика.

С расчетного счета банк оплачивает обязательства, расходы и поручения организации, проводимые в порядке безналичных расчетов, а также выдает средства на оплату труда и текущие хозяйственные нужды. Операции по зачислению сумм на расчетный счет или списанию с него банк производит на основании письменных распоряжений владельцев расчетного счета (денежных чеков, объявлений на взнос денег наличными, платежных требований) или с их согласия (оплата платежных требований поставщиков и подрядчиков). Исключения составляют платежи, взыскиваемые в бесспорном порядке по решению Государственного арбитража, суда или финансовых органов.

После того, как налоговый орган зарегистрировал физическое лицо в качестве индивидуального предпринимателя или юридическое лицо он отгружает данные в территориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Там полученные данные обрабатываются и присваиваются коды Общероссийских классификаторов, таких как:

ОКПО (Общероссийский классификатор предпринимателей и организаций, присваивается индивидуальный регистрационный номер в Статрегистре Росстата);

ОКОГУ (Общероссийский классификатор органов государственной власти и управления, отражает чьей собственностью является предприятие);

ОКОПФ (Общероссийский классификатор организационно-правовых форм, показатель формы собственности принадлежащей организации (частная, иностранная и т.п.);

ОКАТО (Общероссийский классификатор объектов административно-территориального деления, показатель территории на которой зарегистрировано та или иная организация, с указанием этого кода уплачиваются налоги по территориальному признаку);

ОКТМО (Общероссийский классификатор территориально-муниципальных образований, указывает на территориальную принадлежность организации по муниципальным образованиям);

ОКФС (Общероссийский классификатор форм собственности, присваивается к определенной форме собственности свой код — Частная собственность, код 16; Собственность благотворительных организаций — код 50 и т.д.).

Ранее организации (юридические лица) и индивидуальные предприниматели могли получить Уведомление о кодах ОКПО, ОКАТО, ОКТМО, ОКОПФ, ОКФС, ОКОГУ на бумажном носителе лишь при непосредственном обращении в органы государственной статистики, предоставив выписку из ЕГРЮЛ или ЕГРИП. Теперь же юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям можно получить коды статистики онлайн и распечатать Уведомление из Статрегистра Росстата самостоятельно без личного обращения в территориальный орган Росстата. Информация по идентификации кодами ОК ТЭИ находится в свободном доступе и её можно получить в базах территориальных органов Росстата. Для получения кодов статистики и печати Уведомления Выберите Ваш регион в списке слева. Для более быстрого поиска цифрами обозначены коды субъектов Российской Федерации. Предоставляются коды статистики бесплатно.

В виду того, что в настоящее время имеется единая информационная база данных о лицах и организации, вставших на учет, такие документы как, например, уведомления о постановке на учет в пенсионном фонде и ИФНС, выполняются после регистрации предприятия работниками данных учреждений по адресу регистрации фирмы. Здесь у руководства, вновь созданного предприятия может возникнуть неприятная ситуация, которая связана с неполучением писем с уведомлениями. Это вызвано тем, что почтальон не будет знать о вновь зарегистрированном предприятии по адресу, если сама фирма не даст о себе знать в почтовом отделении. Т. о. для того, чтобы почтальон нашел предприятие необходимо заключить договор с Главпочтой. Для этого нужно обратиться в юридический отдел почты, предоставить в него по необходимости копию ОГРН, ИНН и договор аренды помещения, находящегося по адресу регистрации предприятия или копию свидетельства о собственности на помещение. После этого почта заключает с Вами договор и лучше всего копию этого договора отнести в то почтовое отделение, которое курирует территориально адрес расположения организации. А еще лучше будет наладить личный контакт с почтальоном.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Каков порядок уплаты государственной пошлины при регистрации организации?
2. Из каких основных разделов должен состоять устав?
3. Что следует отражать в протоколе (решении) в создании общества?
4. Каков порядок и условия изготовления печати?
5. В чем особенности применения ОСНО?
6. В чем особенности применения УСН?
7. В чем особенности применения ПСН??
8. В чем особенности применения ЕСХН?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-11

Практическое занятие 6,7,8,9. Организация производственных процессов на предприятиях и их структура

Цель данной темы является определение принципов организации хозяйственного процесса

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- производственную структуру предприятия;
- сущность, состав, классификация и принципы организации производственных процессов предприятия

Уметь:

- организовывать и управлять хозяйственными процессами, в т.ч. производственным циклом;
- классифицировать формы организации производства

Владеть:

- навыками системного анализа деятельности организации и ее составляющих;
- аналитическим инструментарием для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий

Актуальность темы: вопросы управления хозяйственной деятельностью предприятия, рассматриваемые в рамках семинарского занятия приобретают особую актуальность в условиях рыночной экономики и развития корпоративных форм хозяйствования, помогая менеджеру высшего звена выстраивать конкурентоспособную стратегию управления хозяйственной деятельностью бизнес-единицы

В теоретической части рассматривается:

Предприятие как производственная система

Понятие «система» означает совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое для достижения определенной цели. Производственная система - совокупность взаимосвязанных элементов производственного процесса, образующих единое целое и функционирующих в целях производства продукции или оказания услуг. Это особый класс систем, имеющих в своем составе трудящихся, орудия и предметы труда и другие элементы, необходимые для ее функционирования.

Как следует из этого определения, к характерным особенностям производственной относятся:

- состав элементов (труд, предмет и средства труда),
- связи между элементами (материальные, энергетические, технологические, организационные и информационные),
- ресурсы,
- характер продукции и потребностей – материальные и получение прибыли, поскольку в условиях рыночной экономики производственной деятельностью занимаются преимущественно хозяйствующие субъекты, выступающие в качестве юридических лиц и в виде коммерческих организаций.

Хозяйствующие субъекты, прежде всего, производственные предприятия, различаются также по характеру и объему производимой продукции, численности работающих, размеру уставного капитала, стоимости основных фондов, величине оборотных средств и другим годовым объемным показателям. При этом в качестве основного критериального показателя во всех развитых странах обычно выбирается численность работающих.

В соответствии с Федеральным законом от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2019) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) к субъектам малого предпринимательства относятся те, численность которых не превышает ста человек (среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до

пятнадцати человек). К субъектам среднего предпринимательства относятся те, численность которых составляет от ста одного до двухсот пятидесяти человек.

Ограниченная численность работающих, сравнительно небольшие объемы оборота (дохода, прибыли), размера уставного капитала, величины активов и т.д. определяют существенную специфику в организации их деятельности, имеют свои преимущества и недостатки.

Во многих отраслях, характеризующихся высокой наукоёмкостью, материалоёмкостью и трудоемкостью продукции, высокой избирательной квалификацией кадров преобладают средние и крупные предприятия, требующие концентрации и высокой эффективности использования ресурсов.

В таких отраслях и на предприятиях малые предприятия могут создаваться в виде филиалов и дочерних предприятий, в том числе для диверсификации (от лат. *diversus* – разный + *facere* – делать; одновременное развитие многих, не связанных друг с другом производств, расширение ассортимента производимых изделий) производства.

Именно на средних и крупных предприятиях наиболее полноценно и четко проявляются законы, закономерности, принципы организации производственных систем, их свойства, характерные для больших систем, полноценный состав и содержание коммерческой деятельности, что позволяет их исследовать и формулировать практические рекомендации по их организации на основе системного и процессного подхода.

Для любой производственной системы характерно многообразие компонентов, в качестве которых рассматриваются люди (труд), предметы и средства труда, другие ресурсы, свойства, показатели, связи, отношения, состояния, нормы и нормативы, фазы функционирования, стадии и этапы развития системы.

Производственная система должна обладать определенными свойствами:

- Надежность, означающая устойчивое функционирование предприятия в данной экономической среде хозяйствования.

- Управляемость - это возможность своевременно и качественно принимать управленческие решения для достижения поставленных целей. Потребность в управляющих воздействиях может быть уменьшена путем автоматизации управления на всех уровнях (оборудование, АСУП и т.п.). Управляемость производственной системы обеспечивается внутрисистемными резервами и расчленением производственной системы на относительно независимые подсистемы (с установлением иерархической системы управления), а также ограничением размеров производственной системы.

- Результативность - способность производственной системы эффективно выполнять поставленные цели и задачи. Это способность создавать продукцию или услуги, необходимые для удовлетворения потребностей. Интегральной оценкой результативности производственной системы служит оценка эффективности достижения заданной цели путем соотнесения полученного полезного результата (в качестве которого могут использоваться выпуск продукции, объем работ в стоимостном или натуральном выражении, сроки проведения процессов, качество и конкурентоспособность продукции, прибыль и др.) к необходимым для получения такого результата затратам.

- Гибкость - приспособляемость к постоянно изменяющимся условиям экономической среды хозяйствования, внешней и внутренней среды.

- Долговременность. Это способность производственной системы в течение длительного времени (десятилетия) сохранять результативность. Свойство долговечности обусловлено сроком службы элементов и ресурсов производственной системы, которые последовательно заменяются с учетом физического и морального износа (это относится и к вещественным и нематериальным ресурсам, в частности и к профессиональной мобильности кадров и др.). Долговременность ПС во многом определяется долговременностью многих видов потребностей и удовлетворяющих их видов продукции, хотя со временем и модифицируемых по значениям количественных и качественных характеристик (например, автомобили, фотоаппараты, оружие, хозяйственные товары, пищевые продукты и т.п.). При этом ПС функционируют долговременно, непрерывно обновляясь.

Предприятие рассматривается в качестве производственной системы, так как ему присущи все характерные для системы признаки.

Понятие и классификация производственных процессов

Эффективность и качество функционирования и развития предприятия в значительной степени определяются уровнем организации производственных процессов (ПП), являющихся динамичной составляющей любой производственной системы (ПС). Поэтому одна из важнейших задач организации ПС состоит в рациональной организации реализуемых в ней ПП на основе процессного подхода.

Существуют различные определения понятия ПП, в соответствии с которыми производственный процесс – это:

- совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых для изготовления продукции (ГОСТ 14.004–83);
- процесс превращения исходного сырья и материалов в готовую продукцию, удовлетворяющую потребности общества и человека;
- процесс приспособления предметов природы к удовлетворению потребностей;
- ресурсопреобразующий процесс, направленный на создание удовлетворяющих потребности предметов и услуг.

Производственный процесс состоит из частичных производственных процессов, которые состоят из операций.

Операция - законченная часть производственного процесса, выполняемая определенным предметом труда одним рабочим или бригадой на одном рабочем месте без переналадки оборудования. Виды производственных операций:

- Технологические
- Транспортные
- Контрольные
- Обслуживающие
- Естественного воздействия
- Изменение свойств или формы предмета труда
- Перемещение предмета труда
- Контроль качества полуфабрикатов и готовой продукции
- Обеспечение необходимых условий для протекания производственного процесса
- Изменение свойств предметов труда без участия рабочего.

В состав ПП входят следующие составляющие (элементы ПП):

- 1) труд как целесообразная созидательная деятельность участвующих в ПП людей;
- 2) предметы производства (труда), на которые направлен труд и из которых состоит продукция как результат процесса (сырье, материалы, комплектующие изделия, детали, сборочные единицы и т. п.);
- 3) средства труда, с помощью которых осуществляется воздействие на предмет труда (производственное оборудование, технологические приспособления и инструменты, средства измерений и контроля и т. п.);
- 4) информационное обеспечение (конструкторская и технологическая документация, инструктивные и эксплуатационные документы и т. п.).

С позиций ресурсного подхода первая составляющая относится к трудовым ресурсам, вторая и третья – к материальным и четвертая – к информационным и технологическим.

Предметы производства (труда) и средства труда (орудия производства) в совокупности составляют средства производства и относятся к вещественной части ПС и представляют собой овеществленный труд, т.е. превращенные в вещественное

состояние затраты прошлого труда. ПП, зависит от многих факторов, и особенно от уровня организации и автоматизации ПП. Чем он выше, тем меньше доля затрат живого труда и тем выше его производительность.

В реальных ПП указанные выше составляющие сочетаются различным образом, что определяет многообразие ПП, упорядочение которых осуществляется путем их подразделения по ряду признаков.

Классификация производственных процессов:

Признак классификации	Вид процесса
1. По назначению в производстве	Основные (технологические) , вспомогательные (обеспечивающие), обслуживающие
2. По характеру протекания	Простые, сложные
3. Степень технической оснащенности	Ручные, машинно-ручные, машинные, автоматические, аппаратурные
4. Участие труда в процессе	Трудовые, естественные
5. Характер протекания во времени	дискретные, непрерывные

1) - основные ПП (технологические), объектом и результатом которых служит продукция, реализуемая вне предприятия, т. е. товарная продукция. Такие процессы реализуются в основных цехах предприятия, входящих в производственную службу, возглавляемую, например, заместителем директора по производству. По содержанию работ в таких цехах выполняются заготовительные, обрабатывающие сборочные, монтажные, регулировочные, испытательные процессы и операции:

1. *Заготовительная стадия* обеспечивает получение различного рода заготовок: поковок, отливок, штамповок, заготовок из круглого и листового металла, пластмасс и др.

2. *Стадия обработки* включает: механическую, термическую, химическую, лазерную, ультразвуковую и другие виды обработки.

3. *На стадии сборки* из произведенных на предприятии деталей и поступающих по кооперации готовых полуфабрикатов (точных технических камней, корпусов, блоков питания и др.) формируют сборочные единицы, а затем осуществляют общую сборку их в изделия, регулировку, испытание, консервацию и упаковку.

- вспомогательные (обеспечивающие) ПП, объектом и результатом которых выступают продукция, работы и услуги, используемые для обеспечения нормального и бесперебойного функционирования основных ПП. Примерами таких ПП могут служить:

- обеспечение основных производственных цехов и процессов необходимым технологическим оснащением (приспособлениями и инструментом),

- техническое обслуживание и ремонт производственного оборудования,

- энергообеспечение необходимыми видами энергии и энергоносителей. Выполняются такие процессы в обеспечивающих (вспомогательных) цехах, входящих в службу главного механика предприятия.

- обслуживающие процессы, обеспечивающие основные и вспомогательные ПП услугами, необходимыми для их нормального функционирования. Их характерная особенность по рассматриваемому признаку классификации состоит в том, что в их ходе и в результате не изменяются и не определяются физико-химические свойства предмета производства, а осуществляется необходимое для реализации технологического процесса перемещение их между рабочими местами и хранение между отдельными стадиями технологического процесса. К обслуживающим процессам относятся, например, транспортные и складские, реализация которых требует создания и использования на предприятии специализированных средств и служб.

2. По характеру протекания различают простые и сложные ПП.

-Простыми называются ПП, в ходе и в результате которых состав объекта производства не изменяется. Примерами таких процессов могут быть обработка одной детали, партии однородных деталей, группы разных по конструкции деталей, но имеющих технологическое сходство и

обрабатываемых на одном рабочем месте, участке, линии, а также некоторые процессы сборки и монтажа узлов и блоков, поданных на рабочее место в таком состоянии, что при сборке состав их не изменяется. Порядок выполнения операций такого процесса определяется технологией изготовления деталей.

- Сложным процессом называется такой ПП, в ходе и результате которого состав объекта производства изменяется: нарастает (при сборочно-монтажных процессах) или убывает (при разборочных процессах, выполняемых при демонтаже и ремонте изделий). Примером такого процесса может быть изготовление сборочной единицы, состоящей из нескольких деталей, или всего изделия, которое включает определенное количество деталей и сборочных единиц. Структура сложного процесса зависит не только от состава технологических процессов изготовления деталей и сборки, но и от порядка их выполнения, определяемого конструкцией сборочной единицы или изделия, конструктивно-технологической схемой их сборочного состава, сроками подачи сборочных единиц на очередную ступень сборки.

3. По признаку разделения функций между человеком и машиной (степени механизации и автоматизации ПП) различают следующие процессы:

- ручные (выполняемые с преобладанием ручного труда, включая и энергозатраты рабочего);
- машинно-ручные (выполняемые с применением инструмента со сравнительно низким уровнем механизации, но принимающим на себя основные энергозатраты); например, с применением ручной электродрели, электрогайковерта и т.п.;
- машинные (выполняемые с применением высокомеханизированных средств труда, полностью обеспечивающих энергозатраты, а роль рабочего сводится к управлению ПП с низкими энергозатратами); например, операции, выполняемые с применением металлорежущих станков, кузнечно-прессовых машин и т.д.;
- автоматические (выполняемые с полной или частичной заменой не только ручного, но и умственного труда машинным, при которой роль рабочего сводится лишь к наблюдению за работой системы машин, включающей силовые и управляющие, например, с применением станков с числовым программным управлением (ЧПУ), робототехнических комплексов, автоматических линий, гибких ПС и т.д.
- аппаратные (выполняемые с применением специальных аппаратов и оборудования в гальванических, термических, литейных, лакокрасочных цехах, где роль рабочего сводится к установке предметов производства, режима работы аппаратов и наблюдению за ними).

4. По характеру и степени затрат живого труда технологические процессы принято делить на:

- трудовые, то есть процессы, протекающие с преобладанием живого труда (при непосредственном участии рабочего) – их доля в машино- и приборостроении, оцениваемая по соотношению трудоемкости и себестоимости ПП, является преобладающей;
- естественные, протекающие без непосредственного участия рабочего (к ним относятся такие процессы, как естественная сушка деталей после лакокрасочных работ, естественное охлаждение после термических операций, естественное старение установочных деталей и материалов для придания им стабильных свойств – например, старение станин станков, корпусов приборов, древесных материалов и т.п.).

5. По характеру протекания во времени различают

- дискретные ПП, т.е. расчленяемые на отдельные стадии и операции, что характерно для большинства обрабатывающих и сборочно-монтажных процессов в машино- и приборостроении и других классически дискретных отраслях промышленности,
- непрерывные ПП, осуществляемые без их разделения на отдельные операции, что характерно для термических, гальванических, частично литейных, формовочных и других

процессов в машино- и приборостроении, а также для непрерывных по своей технологической сущности отраслей – химическая, биотехнологическая и др.

Рассмотренная классификация ПП характеризует их многообразие и необходимость учета их классификационных особенностей при организации ПП по трем основным координатам: во времени, в пространстве и по количественному фактору, при разработке рациональных форм и методов их организации по указанным координатам. При этом следует исходить из некоторых принципов, правильное использование которых обеспечивает повышение эффективности функционирования ПС всех уровней, рациональный уровень расходуемых ресурсов.

Принципы организации производственного процесса

1. *Принцип специализации* - заключается в закреплении за каждым производственным подразделением — цехами, бригадами, отдельными рабочими местами выполнения однородных технологических процессов или ограниченной номенклатуры изделий с соблюдением их конструктивно-технологической однородности.

2. *Принцип прямоточности* находит свое выражение в рациональной организации движения предметов труда в производстве и обеспечении кратчайшего пути прохождения изделием всех стадий от запуска материалов до выхода готовой продукции. Прямоточность зависит от расположения цехов, а в цехах — участков и линий в последовательности выполняемого технологического процесса без возвратных движений обрабатываемых деталей, сборочных единиц и изделий.

3. *Принцип пропорциональности* заключается в обеспечении относительно равной пропускной способности всех производственных подразделений цехов основного и вспомогательного производства, участков, линий, групп оборудования и рабочих мест на операциях.

4. *Принцип параллельности* предполагает одновременное параллельное выполнение отдельных частей производственного процесса.

5. *Принцип непрерывности* сопряжен с устранением различного рода перерывов при изготовлении каждого изделия. К таким перерывам можно отнести междусменные, внутри-сменные, межоперационные и внутриоперационные перерывы. Непрерывность производственного процесса повышает долю времени на непосредственное выполнение технологического процесса и сокращает продолжительность производственного цикла, что позволяет увеличивать выпуск продукции на тех же площадях и оборудовании.

6. *Принцип ритмичности* предполагает выпуск одинакового или возрастающего количества продукции в равные промежутки времени и повторение через эти промежутки времени производственного процесса в тех же объемах.

7. *Принцип автоматичности* предполагает возможно меньшее использование ручного труда за счет максимального внедрения средств механизации и автоматизации.

Перечисленные принципы обеспечивают повышение эффективности производства за счет сокращения длительности производственного цикла и ритмичного выполнения плана.

Классификация и содержание основных принципов организации производственных процессов.

Название принципа	Содержание	Показатель уровня
1. Специализация (предметная, технологическая)	Закрепление ограниченной номенклатуры продукции или технологически однородных операций, за рабочим месте, участком, цехом	$K_{\text{спец}} = \frac{\text{число РМ}}{\text{число операций}}$
2. Пропорциональность	Обеспечение одинаковой пропускной способности отдельных элементов производственного процесса	$K_{\text{проп}} = \frac{M_1}{M_2 \cdot P_y}$
M1 и M2 - мощность участков (цехов); P _y - удельный расход продукции 1-го цеха для получения единицы продукции 2-го цеха		
3. Прямоточность	Обеспечение оптимального пути прохождения предметов труда по операциям производственного процесса	$K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{опт}}}{D_{\text{факт}}}$
Допт и Дфакт - оптимальная и фактическая длина пути		
4. Параллельность	Одновременное выполнение отдельных частей производственного процесса по изготовлению продукции	$K_{\text{пар}} = \frac{T_{\text{опр}}}{T_{\text{ц}}}$
Тпар - время работ, выполняемых одновременно; Тц - длительность производственного цикла		
5. Непрерывность	Отсутствие перерывов в производственном процессе	$K_{\text{непр}} = \frac{T_{\text{технол}}}{T_{\text{ц}}}$
Ттехнол - технологическое время		
6. Ритмичность	Равномерность выполнения производственных процессов в пространстве и во времени	$K_{\text{ритм}} = \frac{\sum \text{выпуск в пределах плана}}{\sum \text{плановое задание}}$

4 Производственный цикл, его структура и пути сокращения

Длительность производственного цикла - это календарный период времени от момента запуска сырья в производство до момента поступления его на склад готовой продукции.

Длительность производственного цикла изготовления продукции (Т_ц) можно представить как сумму продолжительностей прохождения отдельных стадий производства: Т_{техн} - время технологических процессов, Т_{ест} - время естественных процессов, Т_{тран} - время транспортных операций, Т_{моп} - время межоперационного пролеживания.

$$T_{\text{ц}} = T_{\text{техн}} + T_{\text{ест}} + T_{\text{тран}} + T_{\text{моп}}$$

Структура цикла представляет собой процентное содержание каждой составляющей в общей продолжительности цикла.

Производственный цикл

Рабочий период цикла		Перерывы	
Операционный период цикла	Подготовительно-заключительные работы	В рабочее время	Нерегламентированные (организационно-технические, случайные)
	Технологические операции		Регламентированные (обеденные перерывы, перерывы, обусловленные режимом труда)

Естественные процессы

Обслуживающие процессы	Контрольные операции	В нерабочее время	Межсменные
	Транспортные операции		Выходные и праздничные дни

Последовательный вид движения характеризуется одновременной передачей всей обрабатываемой партии деталей на последующую операцию.

Последовательный вид движения характеризуется одновременной передачей всей обрабатываемой партии деталей на последующую операцию.

$$T_{\text{послед}} = n \cdot \sum_{i=1}^m t_i$$

где n - число предметов труда в передаточной партии; m - число операций; t_{oi} - длительность выполнения i-ой операции.

При параллельном виде движения каждый предмет труда после выполнения первой операции сразу же передается на другую, не ожидая обработки всей партии.

$$T_{\text{парал}} = \sum_{i=1}^m t_i + (n-1) \cdot t_{\text{max}}$$

где t_{max} - продолжительность самой длительной операции.

При параллельно-последовательном движении предметы труда передаются на следующую операцию при условии, что они будут обрабатываться на ней без перерывов.

$$T_{\text{парал-послед}} = n \cdot \sum_{i=1}^m t_i - (n-1) \cdot \sum_{i=1}^{m-1} t_{\text{min}}$$

где t_{min} - продолжительность более короткой операции из двух смежных.

Производственная структура предприятия

Под производственной структурой понимается совокупность производственных подразделений предприятия, входящих в его состав, а также формы взаимодействия между ними. Производственная структура предприятия может быть трехступенчатой, двухступенчатой и одноступенчатой.

При трехступенчатой структуре (корпусной) в составе предприятия выделяются крупные производственные подразделения: отдельные предприятия (в объединениях), или корпуса предприятий, в составе которых создаются цехи, отделения, участки.

Двухступенчатая (цеховая) структура предусматривает создание в составе предприятия цехов и внутрицеховых подразделений. Основным структурным подразделением предприятия является цех.

При одноступенчатой структуре (бесцеховой) предприятие состоит только из участков. Основным структурным подразделением предприятия является производственный участок.

На производственную структуру предприятия оказывают влияние следующие факторы: характер выпускаемой продукции, то есть особенности ее концентрации и технологии изготовления; масштаб производства; специализация предприятия и кооперирование его с другими предприятиями.

Показатели для анализа производственной структуры классифицируют следующим образом:

1. характеризующие размеры производственных звеньев (величина выпуска продукции, численность, стоимость основных производственных фондов);

2. характеризующие степень централизации отдельных производств (показатели централизации отдельных составляющих производственного процесса);

3. характеризующие соотношение между основными, вспомогательными и обслуживающими производствами (оно определяется удельным весом основных, вспомогательных и обслуживающих производств по количеству рабочих, оборудования, размеру производственных площадей, стоимости основных площадей, стоимости основных фондов)

4. характеризующие пропорциональность входящих в состав предприятия звеньев, которая определяется соотношением участков, связанных между собой процессом производства, по производственной мощности и трудоемкости;

5. характеризующие уровень специализации отдельных производственных звеньев (он определяется уровнем специализации рабочих мест, определяемым количеством детали-операций, производимых на 1-м рабочем месте)

6. характеризующие эффективность пространственного размещения предприятия (рассчитывается с помощью коэффициентов: застройки, использования площади производственных помещений или территории)

7. характеризующие взаимосвязь между подразделениями (сюда относят количество переделов, которое проходит предмет труда до превращения его в готовый продукт, протяженность транспортных маршрутов движения полуфабрикатов, грузооборот между переделами).

Формы организации производства

Форма организации производства - определенное сочетание во времени и в пространстве элементов производственного процесса при соответствующем уровне интеграции, выраженное системой устойчивых связей.

Формы организации производства

Специализация. Данная форма организации производства предполагает сосредоточение на одном предприятии (в его структурных подразделениях) выпуска однотипной продукции. Специализация базируется на принципе разделения труда и концентрации однородного производства в масштабах всего предприятия (цеха, участка). В масштабах одного предприятия различают:

1) *Предметная специализация* — это сосредоточение выпуска на одном предприятии однотипной готовой продукции.

2) *Поддетальная специализация* предполагает организацию производства на предприятии в целом и в отдельном его производственном подразделении отдельных деталей, узлов или частей готовой продукции.

3) *Технологическая специализация* основана на выполнении в масштабах предприятия (цеха, участка) определенных операций или стадий производственного процесса.

Предприятия торговли специализируются:

§ *по товарному профилю (признаку)*: специализированный магазин, универмаг, универсам, магазин товаров повседневного спроса;

§ *по характеру торгового обслуживания*: торговля с заказом товара по почте, телефону, интернету; торговые автоматы; торговля вразнос;

§ *по ценовой стратегии*: магазины сниженных цен; магазин-склад; магазин-демонстрационный зал, торгующий по каталогу.

Концентрация. Эта форма организации производства предусматривает процесс сосредоточения выпуска одноименной продукции на крупных предприятиях. Масштабностью ее производства и определяется в первую очередь уровень его концентрации, который зависит от размеров единичной мощности основного технологического оборудования (машин, агрегатов, аппаратов), числа функционирующих однотипных технологических «цепочек» и режима работы предприятия.

Процесс укрупнения и объединений осуществляется на основе следующих видов концентрации:

1) *Агрегатная концентрация* предполагает увеличение единичной мощности технологического оборудования.

2) *Технологическая концентрация* проявляется в увеличении объемов производства продукции, достигаемой путем расширения масштабов ее выпуска на основе увеличения качества однотипного оборудования, а также за счет качественного совершенствования используемой техники.

3) *Заводская концентрация* — это укрупнение предприятий, осуществляемое как за счет технологической концентрации, обеспечивающей увеличение числа однотипных производств (расширение предприятий), так и вследствие объединения нескольких родственных по профилю производства предприятий в одно, без существенных изменений в технологии и организации производства.

4) *организационно-хозяйственная концентрация* выражается в создании производственных объединений и холдингов, т.е. на основе интеграции предприятий. При этом объединение предприятий осуществиться как путем горизонтальной, так и за счет вертикальной интеграции.

§ *Горизонтальная интеграция* — это слияние двух и более предприятий, выпускающих однородную продукцию, являющихся по сути конкурентами на рынке.

§ *Вертикальная интеграция*, обеспечивающая повышение концентрации производства, предполагает объединение нескольких разноотраслевых предприятий и по сути своей является самостоятельной формой организации производства, т.е. комбинированием.

Концентрация предприятий торговли заключается в создании супермаркетов, торговых центров, предприятий оптовой торговли. Например, розничные магазины «Пятерочка», «Копейка» - предприятия, находящиеся в одном владении и образующие цепные торговые системы – примеры горизонтальной концентрации.

Кооперирование. Представляет собой такую форму организации производства, которая предусматривает формирование производственных связей между предприятиями, цехами или участками, занимающимися изготовлением одного и того же вида продукции (кооперированные процессы внутри одного предприятия выражаются в передаче полуфабрикатов или комплектующих изделий для дальнейшей их переработки из одного основного цеха в другой, в выполнении определенных услуг или работ вспомогательных производств для нужд основных цехов.)

Во внутриотраслевой кооперации (по аналогии с видами специализации) применяют следующие формы кооперирования производств:

1) *Агрегатное (предметное) кооперирование* проявляется в процессе производства сложной продукции, выпуск которой осуществляется на головном предприятии на основе приобретения от других предприятий-поставщиков различных деталей и комплектующих изделий, необходимых для комплектования профильной продукции данного завода

2) *Подетальное кооперирование* - если головному предприятию предприятия-смежники поставляют отдельные детали или узлы (подшипники, радиаторы, электрооборудование, в том числе и аккумуляторы, крепежные детали и др).

3) *Стадийное кооперирование* — это такой вид производственных связей, который характеризуется поставками одних предприятий другим определенных полуфабрикатов (поковок, штамповок, отливок) или осуществлением отдельных технологических операций, выполнением определенных работ или оказанием тех или иных услуг.

Комбинирование. Это такая форма организации производства, которая предполагает соединение в масштабах одного предприятия производство различных видов продукции, относящихся нередко к различным отраслям промышленности, но достаточно тесно технологически связанных специализированных производств. К основным направлениям реализации данной формы организации и формулирования так называемых производственных комбинатов относятся:

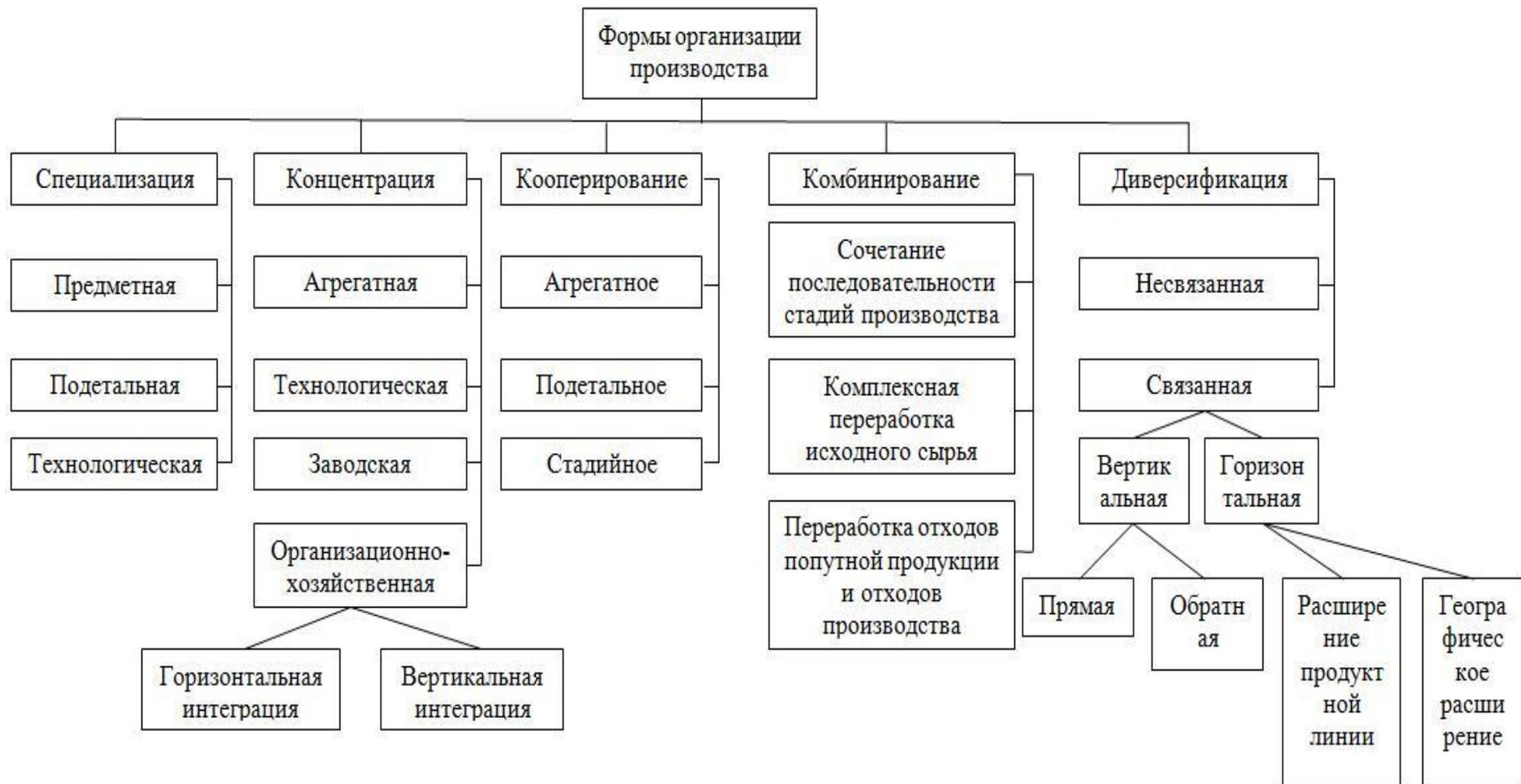
1) *комбинирование на основе сочетания последовательных стадий* переработки исходного сырья, т.е. путем удлинения технологической цепочки;

2) *комбинирование на основе организации производства* по более полной и глубокой переработке комплексного сырья, т.е. путем организации комплексного использования исходных материально-сырьевых ресурсов;

3) *комбинирование на основе утилизации отходов производства*, т.е. путем организации производства различных видов продукции с использованием образующихся в процессе выпуска целевой продукции отходов.

Диверсификация. В самом общем смысле диверсификация означает расширение сфер деятельности предприятия, расширение номенклатуры производимой специализированными (монопольными) предприятиями продукции. Таким образом, диверсификация всегда связана с проникновением отдельных предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной деятельности.

Различают два вида диверсификации: *связанная* и *несвязанная* (конгломеративная).



6. Сущность, состав и классификация коммерческих процессов производственного предприятия

В коммерции к стратегическим процессам относится смена формы стоимости, которая одновременно выполняет основную функцию товарного обращения.

К ключевым (основным) процессам, совершаемым в торговле, относятся коммерческие (или чисто торговые процессы), т.е. процессы купли-продажи. К ним примыкают и организационно-хозяйственные процессы, непосредственно не связанные с куплей-продажей, но способствующие непрерывности их осуществления. Такие процессы в торговле принято подразделять на следующие виды:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса, изучение и выявление потребностей населения в товарах и услугах;
- выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров;
- организация рациональных хозяйственных связей с поставщиками товаров, включая заключение договоров (контрактов) на поставку товаров, разработку и представление заявок и заказов на товары, установление учета и контроля за выполнением договорных обязательств, различные формы коммерческих расчетов и др.;
- организация и технология проведения оптовых закупок товаров у различных поставщиков;
- организация и технология оптовой и розничной продажи товаров, включая формы и методы продажи товаров, условия их применения, качество обслуживания и т.д.;
- рекламно-информационная деятельность по сбыту товаров;
- формирование торгового ассортимента на складах и в магазинах, управление товарными запасами.

Обеспечивающие (производственные) процессы – процессы, связанные с движением товара к потребителю и являющиеся продолжением процесса производства в сфере обращения (упаковка, фасовка, подсортировка, хранение, транспортирование и т.д.). Как и любые производственные процессы, они имеют типовой состав: труд как целесообразная деятельность человека, предметы труда и средства труда.

К предметам труда в обеспечивающих процессах относятся находящиеся в обращении товары, услуги, тара, упаковка и т.п.

С помощью средств труда человек воздействует на предмет труда, приводя его к виду, пригодному для реализации и потребления. К средствам труда в коммерции относятся торговые и вспомогательные помещения, склады, транспортные средства,

энергооборудование, транспортеры и т.п. В составе средств труда выделяются орудия труда, к которым в торговле относятся торговые машины, аппараты, холодильное и другое торгово-технологическое оборудование.

Обеспечивающие (производственные) процессы в коммерческой деятельности весьма многообразны и служат объектом изучения в теории организации производственных систем и в прикладной организации производства с целью рационального (при определенных условиях оптимального) сочетания во времени, в

пространстве и по количественным факторам основных элементов производственного процесса: живого труда, предметов и средств труда.

Кроме основных (коммерческих) и обеспечивающих (производственных) процессов в торговле выполняются и дополнительные торговые услуги или обслуживающие процессы, поскольку осуществление актов купли-продажи сопровождается разнообразными операциями по обслуживанию покупателей (доставка товаров на дом и к промышленным потребителям, установка, монтаж и подготовка к эксплуатации сложных товаров на дому у покупателей или в производственных условиях, прием заказов у покупателей и др.)

Коммерческие услуги в зависимости от сферы товарного обращения, где они оказываются покупателям, подразделяются на два вида:

- оптовые торговые услуги;
- услуги, оказываемые покупателям в розничной торговле.

Состав и виды оптовых торговых услуг могут быть весьма разнообразными по функциям, назначению, по источникам финансирования, видам расчетов и т.д. Например, по функциональному назначению к таким услугам относятся: хранение товаров, подсортировка, фасовка, упаковка, транспортировка и др. Эти услуги могут быть комиссионными, маркетинговыми, рекламными, организационно-консультативными: информационными, торгово-расчетными и др.

Услуги, оказываемые покупателям в магазине, можно подразделить на три вида, связанные:

- с покупкой товара (например, прием предварительных заказов на временно отсутствующие в продаже товары, упаковка товара, часто в подарочном оформлении, доставка крупногабаритных товаров на дом покупателя и запуск их в эксплуатацию и т.п.);
- с оказанием помощи покупателям при использовании приобретенных товаров (например, раскрой купленных в магазине тканей, мелкая подгонка готового платья и т.п.);
- с созданием благоприятной обстановки для посещения магазина и укреплением его имиджа (организация кафетерия, буфета, детской комнаты, стоянки для автомобилей)

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Понятие и классификация производственных процессов
2. Принципы организации производственного процесса
3. Производственный цикл, его структура и пути сокращения
4. Производственная структура предприятия
5. Формы организации производства

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1	1,2	1-11

Практическое занятие № 10,11,12,13,14,15,16. Планирование совершенствования хозяйственной деятельности.

Цель данной темы рассмотреть основные направления планирования совершенствования хозяйственной деятельности.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: функциональные области организации и основы организации производства и сбыта продукции/ услуг

Уметь: определять функциональные области организации и организовать производство и сбыт продукции/ услуг

Владеть:

- навыками системного анализа деятельности организации и ее составляющих;
- аналитическим инструментарием для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий

Актуальность темы: вопросы управления хозяйственной деятельностью предприятия, рассматриваемые в рамках семинарского занятия приобретают особую актуальность в условиях рыночной экономики и развития корпоративных форм хозяйствования, помогая менеджеру высшего звена выстраивать конкурентоспособную стратегию управления хозяйственной деятельностью бизнес-единицы

В теоретической части рассматривается:

1. Виды планов и их содержание

Планирование - важнейшая составная часть свободной рыночной системы, ее основной саморегулятор. Предприятие решает свои проблемы именно посредством планирования. Какую продукцию продавать? Сколько? Кому? Какие использовать ресурсы и как приспособиться к внутренним и внешним изменениям рынка? Этот небольшой перечень решаемых вопросов показывает, что основной объект планирования на предприятии - система планово - экономических показателей по производству, распределению и потреблению товаров и ресурсов. Существуют системы государственного регулирования, муниципальное или местное планирование, внутрипроизводственное или корпоративное проектирование, а также отраслевое, территориальное, республиканское и другие виды планирования. На предприятии выделяют два основных вида - технико-экономическое и оперативно-производственное. При технико-экономическом планировании разрабатываются системы показателей технического развития и экономики предприятия в единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени. В ходе разработки обосновываются объемы производства на основе взаимодействия спроса и предложения на продукцию, выбираются рациональные нормы использования ресурсов, определяются конечные финансово - экономические показатели. Оперативно - производственное планирование представляет собой последовательное развитие и завершение планов предприятия путем установления задания участкам, цехам, осуществления организационно - технического и управленческого воздействия с целью корректировки процесса производства.

Стратегическое планирование (С.П.) Стратегическое планирование представляет собой комплекс решений и действий по разработке стратегий, необходимых для достижения целей предприятия. Стратегическое планирование является инструментом управления, помогающим высшему управленческому персоналу принимать основополагающие решения. Главная задача С.П. - обеспечить гибкость и нововведения в деятельность предприятия. При стратегическом планировании решаются четыре основные задачи: 1. Распределение ресурсов (кадры, технология, производственные и финансовые ресурсы). 2. Адаптация к внешней среде (улучшение отношений с окружением компании). 3. Внутренняя координация (обеспечение эффективности в организации производства с учетом сильных и слабых сторон). 4. Формирование стратегической организационной культуры (развитие мышления управленческого персонала путем формирования структуры организации, стиля деятельности, нацеленных на постоянный поиск, изменений, усвоение опыта). Этапы стратегического планирования: 0 Формулировка миссии организации (общей цели) и конкретных путей для ее достижения. 1 Изучение внешней среды. 2 Изучение внутренних потенциальных возможностей • Стратегические альтернативы, т.е. рост, сохранение, переориентация, ликвидация и далее выбор направления деятельности. Глубина, продолжительность стратегического планирования на определенную перспективу зависит от условий, возможностей и поставленных целей. Порядок разработки годового плана. Механизм планирования - это совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения и обеспечивается их реализация. В этот механизм входят: 3 аппарат выработки целей и задач функционирования предприятия; 4 функции планирования; 5 методы планирования. Все они взаимосвязаны как элементы одной системы. Процесс планирования состоит из следующих этапов: 1. Определение цели планирования. Это решающий фактор при выборе форм и методов планирования, а также критерий для принятия плановых решений и контроля за ходом реализации. Система целей зависит от внешних возможностей и ограничений (экономический, технологический и правовой характер внешней среды), внутренних возможностей и ограничений (наличие ресурсов), склонности к риску. 2. Анализ проблемы. Определяется исходная ситуация на момент составления плана и формируется конечная ситуация с учетом условий планового периода, для чего проводится работа по сбору, обобщению и анализу исходной информации. Внутренняя информация характеризует потенциал предприятия (производственная мощность, численность, наличие запасов материальных ресурсов), а внешняя - содержит различные маркетинговые, конъюнктурные и общеэкономические прогнозные оценки. 3. Поиск альтернатив. Среди возможных путей разрешения проблемной ситуации

отыскиваются наиболее подходящие. 4. Прогнозирование. Формируется представление о развитии планируемой ситуации путем проведения расчетов по принятым показателям и взаимной их увязки. Желательно разработать несколько вариантов. 5. Оценка и принятие решения. Проводятся оптимизирующие расчеты для выбора наилучшего варианта и принятия единственного планового решения. Отдельные плановые решения могут обсуждаться на совещаниях специалистов, советах, правлениях. Окончательный вариант утверждается первым руководителем. Цели и задачи оперативного планирования. Под оперативным планированием понимается осуществление текущей деятельности планово - экономических служб в течение короткого периода (год, квартал, месяц). Различают два вида оперативного планирования - календарное и текущее. Календарное планирование представляет собой распределение годовых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных заданий до конкретных исполнителей. В развитие годовых заданий составляются месячные планы по основным участкам и квартальные - по вспомогательным подразделениям. Оперативное планирование призвано обеспечить согласованную работу всех звеньев предприятия, выполнение планов производства с наименьшими затратами средств и труда. Главная задача оперативного планирования: довести задание до каждого работника, установить контроль за его выполнением и регулировать ход производства. Система оперативного планирования в общем виде - это совокупность различных методик и технологий плановой работы, или иначе с учетом рыночных отношений - это совокупность методов и способов расчета основных показателей, необходимых для регулирования хода процессов производства и реализации с целью достижения запланированных результатов при минимальных затратах ресурсов и рабочего времени. Дальнейшее развитие оперативного планирования будет способствовать решению следующих организационно-экономических задач: 1. Достижение согласованной работы всех звеньев на основе единой рыночной цели. 2. Совершенствование всей системы за счет повышения надежности плановых расчетов и снижения трудоемкости. 3. Повышение гибкости и оперативности планирования на основе более полного учета требований потребителей и последующей корректировки годовых планов. 4. Обеспечение непрерывности в процессе планирования и достижение тесного взаимодействия стратегических и текущих планов. 5. Создание на предприятии системы оперативного планирования, соответствующей требованиям и уровню развития конкретного предприятия. В конечном итоге оперативное планирование должно способствовать подъему производства и росту эффективности в условиях действующих рыночных отношений.

2. Планирование производства и реализации продукции.

Производственный план является важнейшим разделом годового плана предприятия, так как служит основой для планирования материально-технического обеспечения, трудовых показателей, себестоимости и финансовых результатов. Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий требованиям плана продаж по номенклатуре, ассортименту и качеству. В производственную программу включают планирование определенных показателей, характеризующих абсолютные значения по производству и реализации в натуральном и денежном выражении. В условиях рыночной экономики производственная программа тесно связана с такими понятиями как спрос и предложение. Планировать объемы по производству продукции необходимо в соответствии с договором на поставку ее потребителям. При планировании производства надо учитывать сложившуюся в данный период на предприятии хозяйственную ситуацию, оценить работу текущего года, сопоставить с показателями плана по выпуску и качеству продукции, цене и эффективности производственной деятельности, что позволит изыскать возможности для роста эффективности производства. Исходной базой для разработки производственной программы на плановый период являются: 0 расчеты производственной мощности; 1 план капитальных вложений (объемы реконструкции, технического перевооружения действующего производства, нового строительства, ввод мощностей и т.д.); 2 план развития горных работ; 3 условия планового периода - изменения

по сравнению с текущим периодом по спросу, ценам, внедрению новых систем разработки и технологии подготовки производства. Производство должно быть обеспечено соответствующими материальными, энергетическими и трудовыми ресурсами. Основные показатели производственного плана необходимо увязать с главной целью предприятия и обеспечивать прибыльную работу, для чего нужен ориентир по безубыточному объему продаж. Принятие решения основывается на оптимальном соотношении трех величин: объем, затраты, результаты. Для составления плана в стоимостном выражении в производственной программе планируют возможные цены с учетом факторов, влияющих на изменение цен.

3. Исследование рынка и планирование сбыта.

Важным этапом в деятельности предприятия является реализация продукции, направленная на главный коммерческий успех - прибыль. Поэтому исследование рынка сбыта, принятие решения о продаже имеет решающее значение как конечного звена в поступлении денежных средств на счет продавца. В основе этого лежит определение величины спроса и показателя рыночной доли для конкретных рынков. Рыночный спрос - это общий объем продаж на определенном рынке (в частности угля) соответствующих марок. Доля рынка - это отношение объема продаж определенного товара к суммарному объему продаж этого товара всеми участниками данного рынка. Для изучения используется метод анализа спроса и предложения. Сначала необходимо выполнить анализ продаж в предшествующем периоде. Основные задачи этого анализа: • изыскание резервов наиболее полного удовлетворения покупателей; 4 увеличение объема продаж (завоевание новых рынков); 5 максимально возможное использование производственной мощности, материальных и трудовых ресурсов; 6 повышение эффективности всей хозяйственной деятельности. При анализе дается оценка выполнения своих обязательств в разрезе покупателей, динамики производства и реализации, влияние факторов на изменение величины этих показателей, выявляются неиспользованные резервы. Соотношение спроса и предложения, а также уровни и соотношение цен характеризуют конъюнктуру рынка. Немаловажно для предприятия знать состояние рынка, его развитие, для чего надо иметь эффективную систему информационного обеспечения, в которую включается: 1. Общая информация - данные по ситуации в целом из государственной, отраслевой статистических форм отчетности. 2. Коммерческая информация - данные из деловых документов по вопросам сбыта. 3. Специальная информация, получаемая в результате специальных мероприятий по изучению рынка (опросы покупателей, специалистов, экспертов, выставок и материалов научных исследователей). Планированием сбыта занимаются коммерческие отделы под руководством главного руководителя. При этом составляется: а) краткосрочный прогноз на календарный год (по месяцам); б) среднесрочный прогноз от 2 до 3 лет; в) долгосрочный прогноз - свыше 3 лет. Используются методы: 0 мнение группы руководителей; 1 комбинация мнений работников службы сбыта; 2 прошлый товарооборот - использование результатов анализа для планирования с учетом изменяющихся условий; 3 анализ тенденций и циклов, при котором изучают факторы: 4 тенденции роста 5 колебания деловой активности 6 сезонные изменения 7 технические изменения 8 появление новых конкурентов 9 социальная напряженность. Результаты анализа используют для долгосрочного прогноза. План по сбыту является основой для разработки производственной программы.

4. Планирование материально- технического обеспечения (МТО).

От организации снабжения, хранения материальных ресурсов и доставки к месту непосредственного потребления внутри предприятия, зависит возможность получения ресурсов, необходимых для процесса производства в определенные сроки, в заданных объемах и ассортименте. Поэтому главное при планировании разработка программы снабжения, прогнозирование потребности в материалах и оборудовании, создание необходимых запасов и контроль за использованием этих ресурсов. План МТО является

важнейшим разделом годового плана. От тщательности его обоснования зависят не только выполнение производственной программы и эффективность работы предприятия, но и многих других, т.к. установленные в нем объемы поставок материальных ресурсов являются основанием для разработки плана производства и реализации других предприятий. Целью разработки плана МТО является оптимизация потребности в материально-технических ресурсах так как недостаток приведет к ухудшению качества продукции, а излишек - к снижению эффективности использования, созданию сверх нормативных запасов и «омертвлению» оборотных средств. Основные задачи: 10 своевременное и полное удовлетворение потребности; 11 обеспечение высокого качества поставляемых ресурсов; 12 минимизация затрат на приобретение и хранение материальных ценностей; 13 определение оптимальных сроков поставки и размеров транспортных партий приобретаемых материальных ресурсов; 14 определение оптимальных уровней запасов ресурсов; 15 разработка политики экономии материальных ресурсов; 16 создание условий для эффективной деятельности подразделений предприятия. В настоящее время система МТО претерпела существенные изменения. Предприятия самостоятельно организуют материальное обеспечение, исходя из сложившейся конъюнктуры рынка, возможностей партнеров, информации о колебании цен, путем приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг. Приобретение осуществляется в основном по прямым договорам или у организаций материального снабжения, торговле, на ярмарке и т.д. В этих условиях методология планирования существенно меняется. Изменились и функции отделов материально-технического снабжения. Их работа носит аналитический характер и оказывает большое влияние на показатели деятельности предприятия (особенно себестоимость и прибыль). Службы материально-технического обеспечения должны изучать рынки материалов, цены и возможности приобретения качественных ресурсов по минимальным ценам. План составляется в натуральном и денежном выражении на год с разбивкой по кварталам. План состоит из расчетов потребности в ресурсах и плана закупок. Потребность определяется с учетом особенностей производства в виде расчетных таблиц, классифицированных по характеру применяемых материалов: а) потребность в сырье и материалах; б) потребность в топливе и энергии; в) потребность в оборудовании. План составляется в 4 этапа: 1. Расчет потребности в отдельных видах материальных ресурсов. Исходной базой является план производства и достигнутые показатели потребления ресурсов года, предшествующему планируемому. 2. Анализ эффективности использования материальных ресурсов, который позволяет корректировать обеспечение на основе уточненных данных по внедрению новой техники и проведению экспериментальных работ, скорректированных норм расхода и производственных запасов. 3. Анализ рынка сырья и материалов, позволяющий оценить целесообразность приобретения и принятие решений о закупке. 4. Составляется баланс материально-технических ресурсов и планы закупок.

5. Планирование персонала и производительности труда.

Основная роль на предприятии принадлежит кадровому потенциалу. Именно от кадров зависит степень эффективности использования средств производства и успешность деятельности в целом. Посредством планирования решается главная цель - определение потребности в персонале на планируемый период для выполнения запланированного объема работ. При этом необходимо учесть следующие обстоятельства: 17 высвобождение персонала в связи с ростом производительности труда, сокращением некоторых объемов, простоев и других условий; 18 увеличение персонала в связи с расширением производства; 19 потребность в замещении в связи с увольнениями на законных основаниях (в армию, на пенсию, учебу и др. причинам) и по другим основаниям (собственное желание, вызванное неудовлетворительными условиями труда, взаимоотношениями в коллективе и т.д.). Основные задачи, решаемые в процессе планирования труда: 20 создание здорового и работоспособного коллектива для выполнения намеченной цели; 21 формирование оптимальной квалификационной структуры; 22 совершенствование организации труда и создание условий по повышению квалификации; 23 повышение производительности труда;

24 стимулирование труда и оптимизация средств на содержание персонала. Планирование фонда заработной платы. Заработная плата и прежде всего ее размер, структура, распределение между различными категориями работающих являются не только экономической, но и социальной категорией. Именно заработная плата претерпела наибольшие изменения при переходе от плановой экономики к рыночной. Планирование необходимого фонда заработной платы, установление правильных соотношений в уровнях заработной платы по категориям работающих и источников выплаты - главная социальная задача предприятий в рыночных условиях. При планировании фонда заработной платы (ФОТ) можно использовать следующие методы: . Метод прямого счета (поэлементный). Расчет планового фонда ведется отдельно для промышленно - производственного персонала (ППП) и непромышленной группы. Фонд ППП рассчитывается по категориям персонала: рабочие и ИТР. В ФОТ рабочих включают прямой фонд (оплата по сдельным расценкам и тарифным ставкам повременно оплачиваемых рабочих), доплаты (руководство бригадой, за работу в ночное время, в праздничные дни, выполнение гособязанностей, оплата отпусков и др.), премии, выслуга лет. Нормативный метод. Метод основан на использовании базового (стабильного) норматива заработной платы на 1000 рублей товарной продукции. Метод обоснования средней заработной платы. Основан на использовании факторов, позволяющих увеличить уровень зарплаты работников по отношению к базовому периоду. Например за счет роста производительности труда, инфляции, объемов продаж, снижения себестоимости. Но надо при этом учитывать наличие источников для выплаты увеличенного фонда заработной платы. Тогда фонд оплаты труда по плану составит произведение среднесписочной плановой численности и плановой средней зарплаты работника.

6. Планирование издержек и себестоимости продукции.

Поскольку издержки представляют собой стоимость всех затрачиваемых материалов и выполняемых услуг, то они могут служить препятствием в достижении главной цели предприятия в рыночных условиях, состоящей в максимизации прибыли. В силу ограниченности всех видов ресурсов производство не может существовать без определенных издержек. Они выступают главным ограничением, с которым сталкивается каждое предприятие в ходе реализации своих возможностей максимизации планируемых и получаемых доходов. Все затраты ресурсов -это альтернативные или вмененные издержки. Альтернативные издержки использования ресурсов представляют собой стоимость применяемых ресурсов в лучшем из других худших способов их потребления. Альтернативные издержки принято называть экономическими и они широко применяются в плановой и управленческой деятельности каждого предприятия. В процессе планирования отличают экономические издержки от бухгалтерских. Последние не включают альтернативную стоимость факторов производства, являющихся собственностью предприятия или неявными издержками. В бухгалтерские издержки включаются только явные затраты, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы. Для определения экономических издержек к бухгалтерским надо добавить величину неявных расходов. Планирование основано на анализе альтернативных издержек, позволяющих сравнивать получаемые результаты с упущенными возможностями или экономической выгодой. Степень различия между этими видами издержек зависит от объема и видов ресурсов, предоставляемых предприятию ее владельцами. При планировании издержек на производство для предприятия важно выделять издержки в зависимости от объема выпуска продукции постоянные и переменные, а также общие и средние. Удельный вес постоянных издержек на горном предприятии очень высок (в пределах 60-75%) и управление ими имеет существенное значение для решения проблемы снижения себестоимости единицы продукции и повышения конкурентоспособности предприятия. Себестоимость продукции выражает в денежной форме издержки предприятия на производство и реализацию объема или единицы продукции в действующих экономических условиях. Содержание плана по себестоимости продукции. Целью планирования издержек является оптимизация текущих затрат, обеспечивающая необходимые темпы роста прибыли и рентабельности на основе

рационального использования денежных, трудовых и материальных ресурсов. При разработке плана решаются следующие задачи: 25 анализ стоимостных показателей производственной деятельности в целом по предприятию и отдельных его подразделений; 26 выявление возможностей по снижению плановой себестоимости в сравнении с предыдущим периодом; 27 составление калькуляции себестоимости основных видов продукции или отдельных процессов; 28 выявление нецелесообразных затрат и разработка мер по их ликвидации; 29 создание базы для разработки цен; 30 разработка мер по совершенствованию хозрасчетных взаимоотношений между подразделениями предприятия. План издержек состоит из этапов: 1. Расчет снижения себестоимости за счет влияния технико-экономических факторов. 2. Расчет себестоимости единицы продукции. 3. Расчет сметы затрат на производство.

7. Планирование прибыли и рентабельности.

Главная задача каждого предприятия в условиях рынка заключается в организации производственно-финансовой деятельности с целью удовлетворения потребностей покупателя в продукции и получения наибольшей прибыли. Предприятие выступает в качестве и продавца и покупателя. Как производитель (продавец) предприятие стремится реализовать свою продукцию, а как покупатель - удовлетворить спрос на необходимые ресурсы. Задачей предприятия является планирование и использование финансовых ресурсов (а прибыль - источник этих ресурсов) в целях повышения своей платежеспособности и рыночной устойчивости. Финансовые ресурсы - не только важнейшая экономическая категория, но одновременно они выступают плановым регулятором производственно-коммерческой деятельности, расширения самостоятельности на рынках товаров и услуг. Основой финансового механизма служит система взаимодействия таких общеэкономических процессов, методов и расчетов, как организация, планирование и стимулирование рационального использования денежных средств в процессе производства товаров. На предприятии действует сложная система производственно-технических, социально-трудовых и финансово-экономических отношений между подразделениями и категориями персонала. В конечном счете финансовые отношения предполагают осуществление денежных обменных процессов: 0 на труд наемных работников; 1 на товары и услуги поставщиков; 2 на деньги инвесторов и должников и так далее. С финансово-экономических позиций произведенное богатство есть разница между производством и потреблением, результатами и затратами. Таким образом, доход предприятия или прибыль является основой самофинансирования всех видов деятельности предприятия. Поэтому получение максимальной прибыли - конечная цель стратегического и текущего планирования. Среди главных источников доходов - это труд, капитал и организация. Прибыль возникает лишь при условии взаимодействия труда и капитала и сохранения основными факторами производства их первоначальной стоимости. Отсюда различие между валовой и чистой прибылью, показатели среднего, валового и предельного дохода, относимых к конечным общеэкономическим нормативам. Валовой доход представляет собой произведение цены реализации на объем продаж определенного товара. Каждая единица прибавляет к валовому доходу ровно одну цену. Дополнительный или добавочный доход, являющийся результатом продажи еще одной единицы продукции и есть предельный доход. Средний доход (с одной единицы продаж) и средний предельный доход как правило равны. В рыночной экономике существуют два принципа планирования объема продаж, при которых любое предприятие (фирма) будет получать максимальную прибыль или минимальные убытки: первый - основан на сравнении валового дохода и валовых издержек; второй - на сравнении предельного дохода и предельных издержек. Оба подхода являются универсальными и могут быть применимы во всех рыночных структурах, но второй подход имеет большее применение там, где достаточно велики переменные издержки по изделиям и за счет изменения структуры предельные издержки, измеряемые именно величиной переменных издержек, могут изменяться в сторону увеличения при дополнительном росте объема продаж и в этом случае они служат сигналом при принятии решения о дальнейшем увеличении объема

производства. При фиксированной цене перед производителем обычно стоят три вопроса: Следует ли планировать производство данного товара на предстоящий год? Какое количество необходимо планировать к выпуску? Какой финансовый результат будет получен при выполнении плановых работ? В процессе планирования необходимо найти экономически обоснованные ответы. На первый вопрос ответ может быть положительным в краткосрочном периоде лишь при условии получения либо максимальной прибыли, либо минимальных убытков. Количество выпускаемой продукции должно быть таким, при котором предприятие максимизирует прибыль или минимизирует убытки. На третий вопрос ответ состоит в выборе варианта:

- получение максимальной прибыли за счет развития производства;
- минимизация убытков путем своевременного прекращения выпуска какого-то определенного вида продукции (или работы).

В рыночной экономике разработаны основные правила, которые могут быть использованы при планировании прибыли от реализации продукции:

1. Фирма получает прибыль до тех пор, пока цена превышает средние валовые издержки.
2. Максимальная прибыль достигается, если цена больше минимума средних валовых издержек.
3. Нулевая прибыль соответствует точке равновесия цены продажи продукции предельным издержкам на ее производство.
4. Фирма будет иметь убытки, если средние валовые издержки становятся выше цены продажи продукции.
5. Наименьшие убытки тогда, когда цена меньше минимума средних валовых издержек, но больше минимума средних переменных издержек.
6. Производство продукции прекращается, если цена ниже минимума средних переменных издержек.

В план производства надо включать те товары и в таких количествах, которые позволяют обеспечивать наибольший совокупный доход или годовую прибыль, являющейся конечным результатом от реализации продукции, основных средств, другого имущества или от внереализационных операций. Кроме прибыли, к финансовым результатам относят следующие доходы:

- 0 за счет долевого участия в деятельности других организаций, дивиденды по акциям, облигациям и другим ценным бумагам;
- 1 от сдачи имущества в аренду;
- 2 от дооценки производственных запасов и годовой продукции;
- 3 доходы от возмещения убытков или полученные штрафы;
- 4 прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- 5 положительная курсовая разница по валютным счетам;
- 6 другие доходы, не связанные с производством и реализацией.

Рентабельность производства более объективно отражает общий уровень эффективности производственно-хозяйственной деятельности, чем другие виды рентабельности. Именно поэтому его и рассчитывают при планировании. Рентабельность производства показывает эффективность использования основных производственных фондов и оборотных средств. Наиболее применимым при планировании является и показатель рентабельности продаж, который служит своего рода индикатором ценообразования на товары и услуги. Для установления цены реализации необходимо к общим производственным издержкам прибавить фиксированную надбавку, которая обеспечит получение нормативной прибыли. Норма прибыли определяется рыночными требованиями, а не выбирается произвольно. Тем не менее, норматив рентабельности продаж может служить ориентиром как для установления предела рыночных цен, так и для планирования прибыли от реализации продукции. Для акционеров и высшего руководства одним из главных критериев эффективности компании выступает рентабельность собственных средств или капитала (отношение чистой прибыли от продажи к стоимости собственного капитала). При планировании рентабельности могут применяться и показатели активности, покрытия, оборачиваемости, ликвидности и другие финансовые нормативы и экономические критерии. Планирование помогает решению следующих проблем:

- выбор показателей для осуществления стратегических и текущих задач;
- 7 расчет показателей, характеризующих степень эффективности производства и состояния финансов;
- 8 сравнение расчетных показателей с соответствующими корпоративными, отраслевыми и мировыми значениями в текущем, отчетном или плановом периоде;

Все показатели характеризуют результативность на единицу затрат всех ресурсов или достаточную норму прибыли на капитал (основной, оборотный, человеческий) и тесно связаны коэффициентами соотношений «прибыль-затраты». А это означает, что улучшение финансового состояния возможно лишь на основе совершенствования как стратегического,

так и текущего планирования прибыли и рентабельности, непрерывного повышения результатов и сокращения затрат, а также рационального использования всех факторов и ресурсов.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Виды планов и их содержание
2. Планирование производства и реализации продукции
3. Исследование рынка и планирование сбыта
4. Планирование материально- технического обеспечения (МТО)
5. Планирование персонала и производительности труда
6. Планирование издержек и себестоимости продукции
7. Планирование прибыли и рентабельности

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1	1,2	1-11

Практическое занятие 17,18. Хозяйственная деятельность предприятия: оценка эффективности

Цель данной темы – ознакомиться с анализом основных показателей хозяйственной деятельности предприятия.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основные этапы анализа хозяйственной деятельности предприятия

Уметь:

- осуществлять анализ хозяйственной деятельности предприятия по ключевым параметрам;
- управлять хозяйственной деятельностью предприятия, используя известные механизмы

Владеть:

- навыками системного анализа деятельности организации и ее составляющих;
- аналитическим инструментарием для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий

Актуальность темы: вопросы управления хозяйственной деятельностью предприятия, рассматриваемые в рамках семинарского занятия приобретают особую актуальность в условиях рыночной экономики и развития корпоративных форм хозяйствования, помогая менеджеру высшего звена выстраивать конкурентоспособную стратегию управления хозяйственной деятельностью бизнес-единицы

В теоретической части рассматривается:

2.1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (АХД) – это естественно-научный метод изучения экономических процессов и явлений, который основывается на разделении их на части и исследовании их взаимодействия друг с другом. Это основная функция руководства хозяйственной деятельностью предприятия. Анализ помогает утвердить решения и осуществить действия, способствует их обоснованию и является фундаментом научного руководства предприятием, обеспечивая его эффективность. Какие функции преследует анализ хозяйственной деятельности предприятия: исследование направлений и закономерностей экономических процессов и явлений, учитывая законы экономики в конкретных ситуациях, осуществление хозяйственной деятельности на уровне одного предприятия; анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия в

соотношении с ресурсными возможностями, оценка эффективности деятельности разных отделов предприятия с учетом плановых показателей; анализ способов увеличения эффективности хозяйственной деятельности предприятия на основе современного опыта международного уровня в сфере научного и технического прогресса; выявление резервов повышения объема выпускаемой продукции, проведение мероприятий по рациональному применению потенциала производства; научный подход ко всем имеющимся на предприятии планам (перспективным, текущим, оперативным и т. д.); отслеживание реализации утвержденных в планах задач по эффективному применению ресурсов с целью реальной оценки и возможности влияния на рабочий процесс предприятия; разработка решений по руководству хозяйственной деятельностью предприятия на основе научных исследований, отбор и анализ хозяйственного резерва увеличения эффективности и прибыльности производства.

Анализ и диагностика хозяйственной деятельности предприятия делится на несколько направлений. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: анализ уровня доходности предприятия; анализ окупаемости деятельности предприятия; анализ использования собственных финансовых средств; анализ платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости; анализ использования финансовых займов; оценка экономической добавленной стоимости; анализ деловой активности; анализ движения финансов; расчет эффекта финансового рычага.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия: основные этапы

Этап 1. Анализ доходности предприятия. На данной стадии анализу подвергаются все источники, которые приносят доход и позволяют проследить картину образования прибыли – главного результата деятельности компании.

Этап 2. Анализ окупаемости предприятия. Данная стадия заключается в исследовании окупаемости при помощи сравнения различных показателей, также осуществляется сбор данных для того, чтобы оценить окупаемость предприятия.

Этап 3. Анализ применения финансовых средств предприятия. Данная стадия заключается в анализе того, куда расходуются собственные финансовые средства компании, при помощи исследования документации и формирования отчетов на дальнейшее развитие производства.

Этап 4. Анализ финансовых возможностей предприятия. Данная стадия заключается в нахождении возможностей для применения вложенных финансовых средств, для анализа различных обязательств. Эта стадия предоставляет предприятию возможность определиться со стратегией развития в будущем, составить схему по применению инвестиций.

Этап 5. Анализ ликвидности. На этой стадии происходит исследование активов компании и их структурирование для того, чтобы выяснить уровень ликвидности хозяйственной деятельности предприятия.

Этап 6. Анализ финансовой стабильности предприятия. На данной стадии определяется стратегия деятельности предприятия, с помощью которой достигается финансовая стабильность предприятия, а также выявляется степень зависимости компании от заемного капитала и необходимость в привлечении финансовых средств.

Этап 7. Анализ использования заемного капитала. На данной стадии необходимо выяснить, как используется в деятельности предприятия заемный капитал.

Этап 8. Анализ экономической добавленной стоимости. По итогам осуществления анализа экономической добавленной стоимости определяется объем трат компании на производство продукции, реальная стоимость товаров, а также степень оправданности этой стоимости, отыскиваются пути ее снижения.

Этап 9. Анализ деловой активности. На данной стадии отслеживается активность деятельности предприятия при помощи исследования реализованных проектов, увеличения объема сбыта продукции на рынок и выхода на уровень международной торговли. Также в диагностику хозяйственной деятельности предприятия входит анализ передвижения финансов (различные операции с финансовыми средствами, оформление документации по

проведению различных сделок и т. д.) и расчет эффекта финансового рычага (воздействие на уровень финансовых средств при помощи утверждения экономических решений).

Управленческий анализ хозяйственной деятельности: выяснение места предприятия на его рынке сбыта; анализ эксплуатации главных факторов производства: средств труда, предметов труда и трудовых ресурсов; оценка итогов производственной деятельности и сбыта товаров; утверждение решений по увеличению ассортимента и повышению качества товаров; формулировка методики по руководству финансовыми тратами на производстве; утверждение политики образования цен; анализ рентабельности производства.

Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия – исследование первичной бухгалтерской документации и отчетов за несколько прошедших подотчетных периодов. Такой анализ необходим для полноценного исследования финансового положения предприятия, результаты анализа применяются в усовершенствовании бизнес-процессов. Следует заметить, что комплексный анализ – это важное мероприятие при преобразовании, изменении формы собственности, для привлечения серьезных инвестиций на реализацию новых бизнес-проектов. По результатам отчетного периода дается оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия, она необходима для выбора и изменения главной стратегии развития, для усовершенствования производственных процессов. Такое мероприятие следует проводить тогда, когда вы запланировали воплотить в жизнь серьезные инвестиционные проекты. Коммерческие расходы: учет и оптимизация

2. Управление хозяйственной деятельностью предприятия: особенности и механизмы

Основным условием для эффективной работы компании является организация ее хозяйственной деятельности таим образом, чтобы предельно точно были учтены ее предпочитаемые факторы и максимально снижены последствия от негативных факторов. Решение трудностей результативного руководства организацией требует разработки новейших методов осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При помощи таких методов необходимо сформулировать стратегию развития организации, обосновывать принятия решений по руководству предприятием, контролировать их своевременную реализацию, давать оценку итогам хозяйственной деятельности предприятия. Принципы руководства хозяйственной деятельностью предприятия – это совокупность принципов, методик, показателей и предпринятых действий для организации трудовой деятельности предприятия. Главной задачей такого руководства является выполнение поставленных задач, а именно – изготовление товара, который сможет удовлетворить потребности клиентов. Основным фактором успеха при осуществлении руководства хозяйственной деятельностью предприятия – это согласованность на всех уровнях и этапах руководства, на которых утверждаются и воплощаются в жизнь принятые решения – от момента приобретения ресурсов, сырья, их подготовки к применению в рабочем процессе предприятия до момента продажи готового товара клиентам. Опыт руководства хозяйственной деятельностью предприятия многих компаний, как правило, имеет хаотичный характер, что вызвано нерезультативной работой государственных и коммерческих компаний, раздробленностью их действий, малообразованностью руководителей предприятий, плохим уровнем развития их предпринимательской этики. Главным условием для поднятия уровня эффективности руководства в процессе хозяйственной деятельности предприятия можно назвать применение различных методов руководства, направленных на максимальное использование скрытых возможностей предприятия. Они являются многоуровневой системой ресурсных, финансовых и производственных возможностей, каждая из которых применяется на каком-то этапе хозяйственной деятельности предприятия, гарантируя достижение положительного результата.

Доход – прибыль от сбыта товаров или от предоставления услуг за вычетом финансовых издержек. Он является денежным эквивалентом чистого товара компании, то есть состоит из суммы затраченных на его производство средств и из выгоды после его реализации. Доход дает характеристику всему объему финансовых средств компании,

который поступает в организацию за некоторый временной период и за вычетом налоговых отчислений может быть применен на потребление или же инвестирование. В каких-то случаях доход предприятия облагается налогами. В такой ситуации после процесса отчисления налоговых выплат доход делится на все источники его потребления (фонд инвестиций и фонд страхования). Фонд потребления отвечает за своевременную выплату зарплаты персоналу предприятия и за отчисления по результатам рабочей деятельности, а также за процент в уставном имуществе, за материальную поддержку и т. д. Прибыль – это процент от общего объема дохода, который остается у предприятия после осуществления финансовых затрат на процесс производства продукции и ее реализацию. В ситуации рыночной экономики прибыль – это главный источник сбережения и приумножения доходной части бюджета государства и местного бюджета; главный источник развития деятельности компании, а также источник, с помощью которого удовлетворяются потребности в финансовых средствах персонала предприятия и его владельца. На объем прибыли может влиять как объем производимого предприятием товара, так и его разнообразие, уровень качества продукции, себестоимость продукции и т. д. А доход может влиять на такие показатели, как окупаемость продукции, финансовые возможности компании и т. д. Общий объем прибыли предприятия называют валовой прибылью, и она подразделяется на три части: Доход от продажи товара – разница между заработком от продажи товара, не учитывая налог на добавленную стоимость, и себестоимость реализованной продукции. Доход от продажи материальных ценностей предприятия, от реализации имущества предприятия – разница между полученными финансовыми средствами от продажи и затраченными средствами на покупку и реализацию. Доход от реализации главных фондов предприятия – это разница между прибылью от продажи, остаточной ценой и финансовыми тратами на демонтаж и реализацию. Доход от дополнительной деятельности предприятия – прибыль от реализации ценных бумаг, от инвестирования бизнес-проектов, от сдачи помещений в аренду и т. д. Рентабельность – относительный показатель результативности трудовой деятельности организации. Вычисляется он следующим образом: отношение прибыли к тратам, отражается в процентном соотношении. Показатели рентабельности применяются для оценивания результативности деятельности различных предприятий и целых сфер деятельности, которые производят разные объемы продукции и различный ассортимент. Эти показатели характеризуют полученный объем прибыли по отношению к затраченным ресурсам предприятия. Чаще всего применяются показатели рентабельности товара и рентабельность его производства. Виды рентабельности (окупаемости): окупаемость от реализации продукции; окупаемость инвестированных средств и затраченных ресурсов; финансовая окупаемость; объем чистой окупаемости; окупаемость трудовой деятельности производства; окупаемость личного капитала предприятия; временные рамки рентабельности собственных вложений; окупаемость перманентных вложений; общая окупаемость от продаж; окупаемость активов; окупаемость чистых активов; окупаемость вложений, взятых в займы; окупаемость оборотных финансовых средств; валовая рентабельность.

Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия, которые применяются в бизнес-проектах, подразделяются на две группы: оценочные показатели – доход, товарооборот компании, себестоимость товара и т. д.; показатели издержек производства – выплаты заработной платы персоналу, амортизация оборудования, энергетические и материальные ресурсы и т. д. Наиболее важные оценочные показатели хозяйственной деятельности: оборот (объем продаж) предприятия; валовый доход; условно чистая прибыль, продукция; доход после отчислений процентов по кредитным займам; доход после выплаты налоговых сборов; прибыль после оплаты прочих платежей; ликвидность после осуществления финансовых вложений в усовершенствование производства; ликвидность после уплаты дивидендов. Все эти критерии необходимы для руководства процессами внутри компании для эффективного контроля за выпуском продукции, за финансовой стабильностью предприятия, а также для формулировки новых управленческих решений. При помощи этих критериев руководитель предприятия получает данные. Эта

информация является фундаментом для разработки решений, которые смогут улучшить ситуацию на производстве. Некоторые показатели выполняют важную функцию и в разработке методики мотивирования персонала. Оборот компании С помощью первого оценочного критерия хозяйственной деятельности предприятия выявляется товарооборот организации. Он вычисляется как общий объем продаж, то есть стоимость продукции и услуг, которые были предоставлены покупателям. При вычислении товарооборота компании важную роль играет период, за который он определяется (месяц, декада, год и т. д.), так как этот критерий испытывает колоссальное воздействие процессов, связанных с инфляцией. Удобнее вычислять данный показатель, используя неизменные цены, но при необходимости бухгалтерских подсчетов и дальнейшего планирования товарооборот может определяться по текущим ценам. Такой оценочный показатель товарооборота является приоритетным для бюджетных компаний и фирм, которые пока не получают прибыль. В сфере торговли и в отделениях сбыта предприятий объем товарооборота является фундаментом для установления нормы сбыта продукции, а также играет важную роль в мотивации персонала. При стабильном уровне продаж зарплата персонала, как правило, находится в зависимости от реализованного товара. Продавец получает утвержденный руководством процент от стоимости каждого проданного им товара. Чем больше скорость оборота финансов и количество реализованных сделок за установленный период, тем большую заработную плату получит сотрудник. Определить товарооборот иногда достаточно сложно, особенно в объединениях предприятий или в отделениях огромных компаний. В последнем примере появляются затруднения с внутрифирменным оборотом – оборот между отделами фирмы на основе трансфертных средств. Если убрать из объема оборота предприятия цену закупаемых ресурсов, сырья, прочие траты, то на выходе получается другой показатель хозяйственной деятельности предприятия – валовой доход (прибыль). Этот критерий можно вычислить и в отделениях больших корпораций. Валовая прибыль В руководстве предприятием валовая прибыль является самым используемым оценочным критерием. Показатель валовой прибыли распространен в тех сферах бизнеса и промышленности, где объем постоянных издержек находится на низком уровне. Например, в сфере торговли. В процессе краткосрочного планирования использование показателя валовой прибыли является более рациональным, нежели применение показателя оборота компании. Показатель валовой прибыли используется в тех сферах производства, где велик процент переменных трат, материально-энергетических издержек в себестоимости товара. Но данный показатель невозможно использовать в капиталоемких сферах производства, где величина дохода вычисляется объемом эксплуатации технического оборудования производства, уровнем организации трудового процесса. Помимо этого, показатель валовой прибыли может применяться и в компаниях с меняющейся структурой издержек производства, себестоимостью. Главной загвоздкой при вычислении валовой прибыли является определение складских запасов и объема незавершенной продукции. С учетом инфляции эти факторы значительно искажают величину данного критерия в организациях. Условно чистая прибыль Если из показателя валовой прибыли вычесть накладные траты и сумму издержек на амортизацию, то получится «условно чистый» доход компании, или доход до отчисления процентов по займам и налоговых выплат. Этот критерий хозяйственной деятельности предприятия используется при ведении практически всех бизнес-проектов. Но в малых проектах этот критерий часто смешивается с предпринимательской прибылью хозяина фирмы. Показатель чистой прибыли – фундамент для вычисления фонда премий персонала. В международной практике уровень премий главным руководителям предприятий также устанавливается в зависимости от уровня полученной прибыли. Условно чистая продукция Прибавив к величине условно чистого дохода расходы на выплату зарплаты персоналу, получим показатель условной чистой продукции. Величину данного показателя можно сформулировать как разницу между проданным товаром и размером затрат на его производство (сырье, издержки на ремонт и обслуживание оборудования, услуги подрядчиков и пр.). Рост условной чистой прибыли является критерием эффективности деятельности компании вне зависимости от того, какие масштабы принимает процесс инфляции. На практике он применяется аналогично

показателю валовой прибыли. Но максимально удобной отраслью для его реализации является внедренческий и консультативный бизнес. Показатель условно чистой прибыли – эффективный инструмент управленческого контроля в сферах и организациях, которые имеют стабильную систему трат производства. Но данный критерий не подходит для оценки итогов работы конгломератов, организаций с производством продукции разного вида. Показатель является основой для вычисления фонда заработной платы, особенно в тех сферах, где количество персонала, трудозатраты и издержки на оплату труда плохо поддаются контролю. Прибыль до налогообложения. Если из показателя условно чистой продукции вычесть выплаты заработной платы и проценты по займам, то получается доход до налогообложения. Этот показатель не может выступать в качестве оценочного на только что открывшихся предприятиях, которые еще не набрали оборотов производства и реализации продукции, а также на предприятиях, где применяются серьезные финансовые вложения с длительным периодом окупаемости. Он же не может использоваться в сфере бытового сервиса. Сфера использования остальных оценочных показателей ограничена исключительно нуждами бухгалтерской отчетности. Стратегические показатели Совместно с показателями, которые необходимы для осуществления текущего планирования и руководства предприятием, существуют критерии для стратегического руководства. Основные стратегические показатели: объем рынка сбыта, который контролируется предприятием; нормативы качества товара; показатели качества обслуживания покупателей; показатели, которые относятся к обучению и повышению квалификации персонала компании. Все эти показатели связаны с увеличением объема получаемой предприятием прибыли. Например, повышение объема поставок на рынок сбыта приводит к увеличению дохода, который выручит компания. Особенно ясно такая зависимость прослеживается в сфере капиталоемкого производства. Также следует отметить, что увеличение дохода достигается лишь на перспективной основе и не может быть определено с помощью критериев, которые используются для потребностей текущего планирования и руководства только за конкретные временные периоды. Если долю рынка сбыта вычислить не составит труда, то критерий качества товара – понятие очень непростое для определения. Как правило, для потребностей внутри производства используется показатель отказов в процентном соотношении от партии товара при помощи статистического контроля уровня качества, то есть путем выбора выясняется уровень отказов в конкретной партии на тысячу штук изделий. Данный показатель не столько нацелен на сокращение издержек производственного процесса, сколько направлен на поддержание уровня вашей компании на рынке сбыта. Вне компании или производства показателями качества товара выступают: процент продукции, возвращенной покупателями на обслуживание по гарантии, процент товара, возвращенного покупателями его изготовителю, в объеме реализованной продукции.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

- 2.1 Анализ и основные показатели хозяйственной деятельности предприятия
- 2.2. Управление хозяйственной деятельностью предприятия: особенности и механизмы

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1	1,2	1-11

3. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

3.1 Основная литература:

1. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с. — 5-238-00324-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71237.html>

2. Торхова, А.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / А.Н. Торхова. - Изд. 3-е, стер. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 104 с. : табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9257-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=473319>

3.2 Дополнительная литература:

1. Минько Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 404 с. — 978-5-4486-0021-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74228.html>

3.3 Методическая литература:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление хозяйственной деятельностью предприятия» для бакалавров направления 38.03.02 Менеджмент.

2. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление хозяйственной деятельностью предприятия» для бакалавров направления 38.03.02 Менеджмент.

3.4 Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> - «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС «IPRbooks»
3. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
4. <http://catalog.ncstu.ru/> - Электронная библиотека СКФУ
5. www.scopus.com - международная реферативная база данных;
6. www.gks.ru - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
7. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал
8. <http://www.stavinvest.ru/> - Официальный сайт Министерства экономического развития Ставропольского края
9. <http://eur.ru/> - Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал
10. <https://www.cfin.ru/> - Корпоративный менеджмент
11. <http://ecsocman.hse.ru/> - Образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»