

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Курганский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «КГУ»)

Курганская государственная сельскохозяйственная академия имени
Т.С. Мальцева – филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Курганский государственный университет»
(Лесниковский филиал ФГБОУ ВО «КГУ»)

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

_____ / Н.В. Дубив /
«27» января 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ЭКЗАМЕНА**
по профессиональному модулю

ПМ.05 Организация работы структурного подразделения

Специальность среднего профессионального образования

19.02.07 Технология молока и молочных продуктов

Квалификация:

Техник-технолог

Форма обучения

Очная, заочная

Лесниково

ФОС предназначен для проверки результатов освоения профессионального модуля ПМ.05 «Организация работы структурного подразделения» по специальности СПО 19.02.07 Технология молока и молочных продуктов в части овладения видом профессиональной деятельности «Организация работы структурного подразделения».

Разработчик (и):

Канд. эконом. наук, доцент

_____ Ю.И. Овчинникова

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии ФГБОУ ВО Курганская ГСХА «23» июня 2022 г. протокол № 6.

Заведующая отделом планирования и организации
учебного процесса

учебно-методического управления

_____ А.У. Есембекова

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ФОС предназначен для проверки результатов освоения профессионального модуля ПМ.05 «Организация работы структурного подразделения» по специальности СПО 19.02.07 Технология молока и молочных продуктов в части овладения видом профессиональной деятельности «Организация работы структурного подразделения».

В качестве промежуточной аттестации по профессиональному модулю ПМ.05 «Организация работы структурного подразделения» после завершения обучения проводится квалификационный экзамен, на котором представители работодателей и учебного заведения проверяют готовность обучающегося к выполнению соответствующего вида профессиональной деятельности и сформированность у него профессиональных (ПК) и общих компетенций (ОК).

Квалификационный экзамен проводится для определения соответствия полученных знаний, умений и навыков по профессиональному модулю ПМ.05 «Организация работы структурного подразделения» в рамках программы подготовки специалистов среднего звена требованиям к выполнению отдельных видов работ по должности «техник-технолог», содержащимся в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 22.04.2014 №378).

Квалификационный экзамен проводится после изучения ПМ.05 «Организация работы структурного подразделения», прохождения учебной и производственной практик.

Квалификационный экзамен учитывает: оценку освоения МДК, прохождение учебной практики.

Квалификационный экзамен определяет уровень и качество освоения образовательной программы, проверяет готовность обучающегося к выполнению соответствующего вида профессиональной деятельности и сформированность у него компетенций.

Итогом проверки является однозначное решение «вид профессиональной деятельности освоен / не освоен».

Условием допуска к квалификационному экзамену является положительная аттестация по всем составляющим модуля.

1. Шкала оценки освоения профессионального модуля (компетенций обучающихся)

Таблица 1 – Шкала оценки освоения профессионального модуля (профессиональных компетенций обучающихся)

Результаты освоения профессионального модуля (коды и определения компетенций)	Показатели	Критерии оценки**				Способ оценивания
		отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно	
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	Определение управленческих функций, эффективно их реализовывать в практической деятельности, сущности и роли организационного управления	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие, излагаются логично последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	Организовывать собственную деятельность в соответствие с поставленными целями Особенности целеполагания и целедостижения, понимать необходимость и	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное,	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме

	значимость целей в сфере управления		но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.		
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	Процесс принятия и реализации управленческих решений Принимать и реализовывать управленческие решения	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	Перечень и источники информации, необходимой для проведения управленческого анализа и решения профессиональных задач Находить, обрабатывать и использовать информацию о внутренней и внешней среде организации для принятия управленческих решений	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме

<p>ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.</p>	<p>Сущность и барьеры на пути построения коммуникационных процессов в организации, способы совершенствования коммуникационного процесса Эффективно выстраивать коммуникационные процессы в организации</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.</p>	<p>Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.</p>	<p>По очной и заочной форме</p>
<p>ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</p>	<p>Принципы построения эффективной команды, управления персоналом Формировать отношения в коллективе с позиции эффективного лидерства</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.</p>	<p>Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.</p>	<p>По очной и заочной форме</p>
<p>ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.</p>	<p>Особенности делегирования полномочий и ответственности Эффективно делегировать полномочия и ответственность за</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в</p>	<p>Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.</p>	<p>По очной и заочной форме</p>

	выполняемую работу	Задание выполнено верно.	Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.		
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	Содержание управленческого труда, необходимые компетенции Развивать управленческие навыки и компетенции	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	Объективные основы динамизма и непредсказуемости внешней среды организации Видеть и использовать возможности внешней среды, избегать угроз	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме

<p>ПК 5.1. Участвовать в планировании основных показателей производства.</p>	<p>Методики расчета выхода продукции Расчет выхода продукции в ассортименте</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.</p>	<p>Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.</p>	<p>По очной и заочной форме</p>
<p>ПК 5.2. Планировать выполнение работ исполнителями.</p>	<p>Методики расчета заработной платы Расчет заработной платы для разных форм оплаты труда</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.</p>	<p>Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.</p>	<p>По очной и заочной форме</p>
<p>ПК 5.3. Организовывать работу трудового коллектива.</p>	<p>Основные приемы организации работы исполнителей Организация работы коллектива исполнителей</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя.</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в</p>	<p>Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.</p>	<p>По очной и заочной форме</p>

		Задание выполнено верно.	Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.		
ПК 5.4 Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями.	Структура издержек производства и пути снижения затрат; методики расчета экономических показателей Расчет экономических показателей структурного подразделения организации	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме
ПК 5.5. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию.	Порядок оформления табеля учета рабочего времени Формы документов, порядок их заполнения Оформление документов на различные операции с сырьем, полуфабрикатами и готовой продукцией	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Задание выполнено верно.	Ответы на поставленные вопросы полные, четкие излагаются логично и не требуют дополнительных пояснений. В задаче допущены одна-две несущественные ошибки. Ошибки легко исправлены по требованию преподавателя. Решение задания вызвало небольшие затруднения; ответ получен, решение в целом верное, но недостаточно обоснованное. Потребовалась помощь преподавателя.	Ответы на поставленные вопросы полные, не четкие излагаются хаотично и неуверенно, требуют дополнительных пояснений. Задача решена, но допущены ошибки в вычислениях. Обучающийся выполняет практическое задание с небольшой помощью преподавателя. Или ответ полный, но задача не решена.	Слабое знание теоретического материала Задача не решена или решена в корне неверно.	По очной и заочной форме

**Вопросы к экзамену (квалификационному)
по ПМ.05 Освоение одной или нескольких профессий рабочих, должностей служащих**

Перечень компетенций, проверяемых оценочным средством: ОК 1; ОК 2; ОК 3; ОК 4; ОК 5;
ОК 6; ОК 7; ОК 8; ОК 9; ПК 5.1; ПК 5.2; ПК 5.3; ПК 5.4; ПК 5.5

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 01

1. Структура организации (предприятия) и руководимого подразделения. Структура управления во внутрихозяйственных подразделениях в организации по переработке молока и производству молочных продуктов.
2. Производство и реализация продукции.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 02

3. Общая характеристика управления. Значение управления для человека, организации, региона.
4. Основы организации производства. Значение, место и виды обслуживающих и вспомогательных производств.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 03

5. Принятие управленческих решений. Оценка эффективности управления.
6. Принципы и методы планирования на предприятии. Формы и виды планирования. Разработка и реализация перспективных и текущих планов.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 04

7. Общие и частные функции управления.
8. Внутренняя и внешняя среда организации. Среда косвенного воздействия. Среда прямого воздействия.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 05

9. Формы организации предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов. Принципы обеспечения функционирования предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов.
10. Оперативное планирование. Система плановых показателей и нормативов. Основные приемы организации работы исполнителей.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 06

11. Разделение труда и кооперация. Департаментизация, её основные направления.
12. Формы организации труда. Характер взаимодействия структурного подразделения с другими подразделениями.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 07

13. Организация управленческого труда. Характер и содержание управленческого труда. Планирование труда руководителей и специалистов подразделений.
14. Контроль и оценка работ исполнителей. Формы и методы контроля выполнения плановых заданий. Оценка эффективности работы персонала.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 08

15. Положение о структурном подразделении. Принципы и методы разработки положения о внутрихозяйственном подразделении.
16. Понятие и субъекты управления персоналом. Понятие и специфика объекта управления.

Человеческий и интеллектуальный капитал организации.

Задания для оценки сформированности компетенции ОК 09

17. Состав и структура персонала предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов. Категории персонала.
18. Контроль качества и количества выпускаемой продукции. Цели и задачи оценки качества выполняемых работ. Методы оценивания качества выполняемых работ.

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.1

19. Планирование работ по переработке молока и производству молочных продуктов.
20. Качество как объект управления. Отечественные и зарубежные концепции управления качеством.

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.2

21. Определение и значение оптимальной структуры и состава производства.
22. Контроль и оценка работ исполнителей. Формы и методы контроля выполнения плановых заданий. Оценка эффективности работы персонала.

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.3

23. Тарифная и бестарифная модели вознаграждения. Формы и системы оплаты труда.
24. Нормирование труда и тарификация работ.
25. Система целей в управлении. Конечная цель управления.

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.4

26. Сущность контроля, его функции и виды. Этапы проведения контроля.
27. Методы обеспечения качества.
28. Основные финансовые результаты деятельности

Задания для оценки сформированности компетенции ПК 5.5

29. Должностные инструкции. Функциональные обязанности руководителей и работников, занятых в производстве по переработке молока.
30. Документальное оформление движения готовой продукции.

Эталоны ответов:

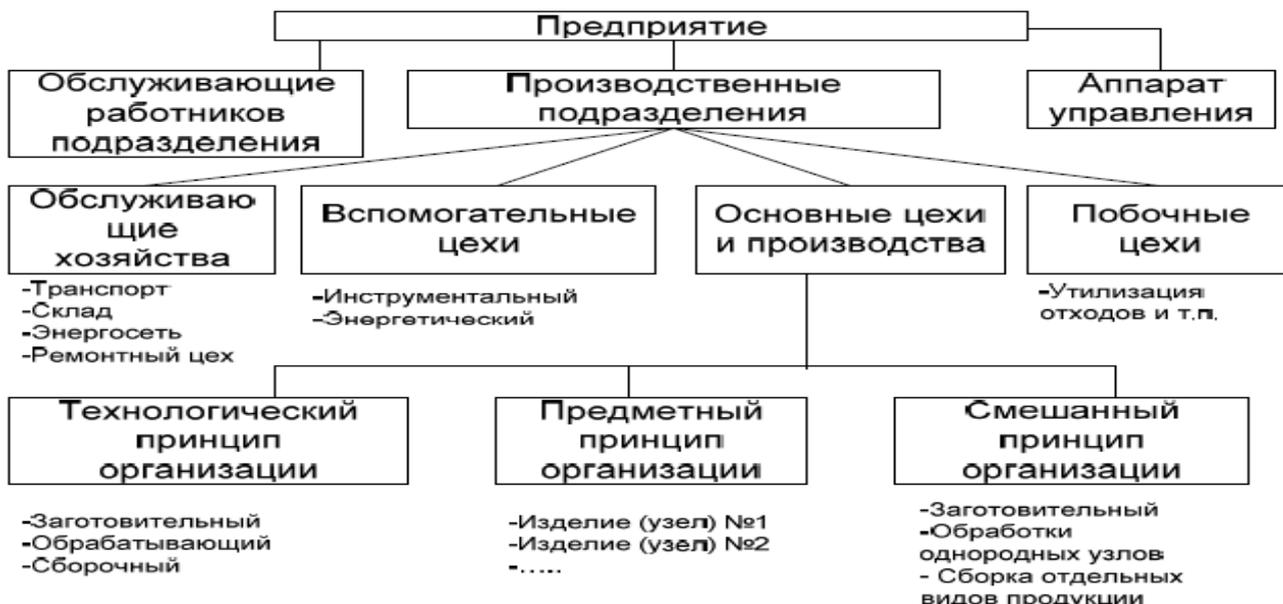
1. Структура организации (предприятия) и руководимого подразделения. Структура управления во внутрихозяйственных подразделениях в организации по переработке молока и производству молочных продуктов.

Структура предприятия — это состав и соотношение его внутренних звеньев (цехов, участков, отделов, лабораторий и других подразделений), составляющих единый хозяйственный объект. Различают общую, производственную и организационную структуру предприятия. Общая структура предприятия. Под общей структурой предприятия понимается комплекс производственных подразделений и подразделений, обслуживающих работников, а также аппарат управления предприятием.

Общая структура предприятия характеризуется взаимосвязями и соотношениями между этими подразделениями по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности (мощности).

К производственным подразделениям относятся цехи, участки, лаборатории, в которых изготавливается, проходит контрольную проверку и испытания основная продукция (выпускаемая предприятием), комплектующие изделия (приобретаемые на стороне), материалы и полуфабрикаты, запасные части для обслуживания изделий и ремонта в

процессе эксплуатации, вырабатываются различные виды энергии для технологических целей и т. п.



Общая структура предприятия

К подразделениям, обслуживающим работников, относятся жилищно-коммунальные отделы, их службы, фабрики-кухни, столовые, буфеты, детские сады и ясли, санатории, пансионаты, дома отдыха, профилактории, медсанчасти, добровольные спортивные общества, отделы технического обучения и учебные заведения, занимающиеся повышением производственной квалификации, культурного уровня рабочих, инженерно-технических работников и служащих.

Производственная структура предприятия. В отличие от общей структуры производственная структура предприятия представляет собой форму организации производственного процесса и находит выражение в размере предприятия, числе и составе цехов и служб, их планировке, а также в числе, составе и планировке производственных участков и рабочих мест внутри цехов.

Основной структурной производственной единицей предприятия является производственный участок, представляющий собой совокупность рабочих мест, на которых выполняется технологически однородная работа или различные операции по изготовлению одинаковой или однотипной продукции.

Продукция участка предназначена для переработки внутри цеха. Состав, число участков и взаимоотношения между ними определяют состав более крупных производственных подразделений — цехов — и структуру предприятия в целом.

Первичным звеном организации производства является рабочее место. Рабочее место — часть производственной площади, где рабочий или группа рабочих выполняют отдельные операции по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.

В зависимости от основной производственной единицы предприятия различают следующие виды производственной структуры:

- бесцеховая (участок);
- цеховая (цех);
- корпусная (корпус);
- комбинатная (производство, например текстильная фабрика).

Структура предприятия должна быть рациональной и экономичной, обеспечивать кратчайшие пути транспортировки сырья, материалов и готовых изделий.

Организационная структура управления предприятием. Это система служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением.

Она непосредственно связана с производственной структурой предприятия,

определяется задачами, которые стоят перед персоналом предприятия, многообразием функций управления и их объемом.

Принцип формирования структуры управления — организация и закрепление тех или иных функций управления за подразделениями (службами) аппарата управления.

Организационная структура аппарата управления характеризуется различным числом звеньев, чаще всего используется трехзвенная система:

директор (президент, управляющий) — начальник цеха — мастер. Каждый из них несет личную ответственность за порученный ему участок работы.

Начальник цеха отвечает за все стороны работы цеха и выполняет все функции по технологическому и хозяйственному руководству цехом с помощью подчиненного ему аппарата управления.

2. Производство и реализация продукции.

Результаты деятельности предприятий-субъектов предпринимательства отражают объемы этой деятельности. Для производственного предприятия основным показателем объема деятельности является выпуск продукции и ее реализация, а также стоимость выполненных работ и услуг.

Продукция производственного предприятия зависит от стадии производственного цикла и бывает на каждом из них:

- незавершенное производство
- полуфабрикаты
- готовая продукция

С учетом этого при учете и планировании производственная деятельность измеряется:

- в натуральных единицах
- в условно-натуральных
- в стоимостных

Удовлетворение потребностей как важнейшее условие реализации продукции зависит от номенклатуры, ассортимента и качества продукции.

Номенклатура – перечень наименований продукции, которая входит в план производства.

Ассортимент – разновидности продукции каждого наименования.

Объем производства в денежном выражении характеризуется видами:

валовая продукция – означает сумму всех выполненных работ за конкретный период времени (месяц, квартал, год), независимо от дальнейшего использования продукции; отражает общий объем деятельности:

$ВП = ГП +/- \Delta \text{Незавершенное производство} +/- \Delta \text{Полуфабрикаты} +/- \Delta \text{Объем выполненных работ}$

товарная продукция – стоимость продукции, предназначенной для реализации и использования за пределами предприятия:

$ТП = ГП +/- \text{Полуфабрикаты} + \text{Стоимость работ и услуг др. потребителям}$

реализованная продукция – стоимость отгруженной и оплаченной потребителям продукции, работ и услуг в отчетном периоде; по сути характеризует сумму его основной доход – в отчетности называется «выручка от реализации» (сумма, которая поступила на счет предприятия в отчетном периоде):

$РП = ТП +/- \text{Запасы ГП на складе} +/- \text{Остатки неоплаченной продукции}$

чистая продукция – стоимость вновь созданной на предприятии стоимости продукции:

$ЧП = ФЗП + \text{Прибыль}$

Производство продукции тесно связано с производственной программой – задание по производству (по номенклатуре, ассортименту, качеству продукции) на планируемый период. Разрабатывается предприятием самостоятельно на основе:

- результатов маркетинговых оценок конъюнктуры рынка
- заявок на продукцию от других предприятий

- государственных заказов и контрактов
- производственной мощности предприятия и степени ее использования
- наличия на предприятии необходимых финансовых и трудовых ресурсов

3. Общая характеристика управления. Значение управления для человека, организации, региона.

Управление - специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе разделения и кооперации труда. Это обособление - объективно необходимое условие развития общественного производства. Управление - специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе разделения и кооперации труда. Это обособление - объективно необходимое условие развития общественного производства. Предметом управленческого труда являются люди и информация. Продуктом управленческого труда являются управленческие решения и управленческие воздействия. К основным особенностям управленческого труда можно отнести многообразие решаемых задач и нестандартность, вариативность в принятии решений, творческий характер.

Объект управления - это социально-экономическая система (организация), воспринимающая управленческое воздействие с целью существования, функционирования и развития. Это управляемая подсистема. В качестве частных объектов управления могут выступать вещи, люди, ресурсы, а также определенные процессы (социальные, производственные и др.).

Субъект управления - источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие, или часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом. Это управляющая подсистема. Она выдает определенные команды (распоряжения, приказы и пр.), которые принимает к исполнению управляемый объект.

Процесс управления характеризуется следующими свойствами: относительность, наличие обратной связи, непрерывность, общность и согласованность.

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Именно совместная деятельность людей, требующая координации, согласования, обеспечения определяет необходимость управления.

Многообразие форм собственности, конкуренция между предприятиями, развитие рыночных отношений требуют четкого, умелого управления. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности производства. Эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обуславливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции, умением предвидеть, вовремя принимать и реализовывать необходимые решения. Для этого необходимо знать, применять и развивать менеджмент.

4. Основы организации производства. Значение, место и виды обслуживающих и вспомогательных производств.

Организация производства – это вид деятельности людей, направленный на соединение всех элементов производства в единый процесс, обеспечение их рационального сочетания и взаимодействия с целью достижения социальной и экономической эффективности.

Главная цель организации производства – обеспечить высокую эффективность производственной системы на основе улучшения взаимодействия ее подсистем, а также согласованности и упорядоченности отдельных процессов и действий.

Объектом изучения дисциплины «Организация производства» является предприятие с точки зрения его внутренней организации, а также внешнего взаимодействия с другими предприятиями в рыночной среде.

Предметом изучения дисциплины «Организация производства» является определение внутренних и внешних отношений, возникающих в сфере производства материальных благ.

Типы производственно-организационных отношений:

- технологические, отражающие техническую логику производственного процесса и формы объединения основных факторов производства;
- организационные, характеризующие действия, непосредственно связанные с организацией производства;
- социально-экономические, возникающие по поводу совместного труда участников процесса производства;
- личностно-поведенческие, отражающие личные качества и ценности управленческого персонала и участников производственного процесса.

Обслуживающие хозяйства выполняют функции хранения продукции, транспортировки сырья, материалов и готовой продукции, ремонта и др.

Вспомогательные производства обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов. Их результатом является продукция, используемая на самом предприятии. Вспомогательными являются процессы по ремонту оборудования, изготовлению оснастки, выработки пара и сжатого воздуха и т.д. Обслуживающие производства выполняют услуги, необходимые для нормального функционирования и основных, и вспомогательных процессов.

К вспомогательным и обслуживающим относятся ремонтное, инструментальное, транспортное, энергетическое производства, складское хозяйство и служба технического контроля.

5. Принятие управленческих решений. Оценка эффективности управления.

Управленческое решение представляет собой продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

В широком смысле принятие решения – это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Принятие решения – это выбор одного курса действия, одной альтернативы из ряда имеющихся.

Цель УР – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Соответственно, управленческие решения отличаются от решений, принимаемых в частной жизни по следующим параметрам:

1) по целям – субъект управления принимает решение не для удовлетворения собственных интересов, а для решения проблем организации, текущих вопросов и достижения тактических и стратегических целей организации.

2) по последствиям – решения, принимаемые в частной жизни сказываются на жизни принявших их индивидов, управленческие решения влияют на деятельность всей организации и ее сотрудников; чем выше уровень принятия управленческого решения, тем серьезнее их последствия.

3) по разделению труда – в частной жизни решение выполняется тем, кто его принял, управленческие решения выполняются на основе разделения труда: руководитель – исполнители.

4) по профессионализму – решения частного порядка принимаются людьми в силу их опыта и разума, управленческие решения требуют не только опыта, но и специальной подготовки, профессиональных знаний, дающих право получить полномочия для самостоятельного принятия решений.

Специалисты также выделяют два аспекта эффективности управленческих решений:

- целевой аспект выражает меру достижения целей организации,

- затратный – экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства.

Выявление целей организации и действий по их достижению является стратегической задачей, выбор же технологий преобразования ресурсов в заданные результаты представляет собой задачу тактическую. В соответствии с этим правомерно называть целевую эффективность стратегической, а затратную – тактической.

Управленческие решения принимаются практически во всех видах деятельности организации, поэтому можно говорить о различных видах эффективности управленческих решений.

Организационная эффективность управленческих решений – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.

Выражением организационной эффективности управленческого решения может быть: для человека – изменение рабочих функций, улучшение условий труда, соблюдение правил техники безопасности и т.п.;

для компании – оптимизация организационной структуры, перераспределение функций, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда, сокращение численности персонала и др.

В результате может быть создан новый отдел, система стимулирования, новые правила и инструкции и др.

Экономическая эффективность управленческих решений – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов. Экономическая эффективность связана с реализацией всех потребностей человека и компании.

Социальная эффективность управленческих решений рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании, за более короткое время, меньшим числом работников. Данная эффективность может выражаться в следующем:

– для человека – возможность участия в творческом труде, возможность общения, самовыражения и самопроявления;

– для компании – степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги, снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.

Результатом может быть хороший социально – психологический климат в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения.

Технологическая эффективность управленческих решений – это результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

Выражением этой эффективности может быть:

для человека – снижение трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышение его интеллектуального содержания;

для компании – внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии, повышение производительности труда, качества товаров и услуг.

В результате могут быть внедрены современные приемы творческого труда, повышены конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала

6. Принципы и методы планирования на предприятии. Формы и виды планирования. Разработка и реализация перспективных и текущих планов.

Планирование — это разработка пошагового плана действий для достижения определенных целей. Данный процесс помогает понять, чего мы хотим достичь, как будем действовать в изменяющихся условиях, какие ресурсы использовать.

Принципы планирования – основополагающие правила, определяющие процесс подготовки и принятия плановых решений.

Принцип необходимости планирования предусматривает обязательность разработки планов при осуществлении производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации. Его соблюдение обеспечивает рациональное использование ограниченных ресурсов на всех предприятиях.

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

Принцип единства предполагает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия и его увязку с планами производства и продажи продукции, повышения технического и организационного уровня производства, планами отдельных структурных подразделений и др.

Принцип гибкости предполагает возможность корректировки уже разработанных плановых показателей. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, обусловленные меняющимися внутренними и внешними факторами.

Принцип точности определяется влиянием различных внутренних и внешних факторов, поэтому планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют это сделать условия функционирования субъекта хозяйствования.

Принцип оптимальности основывается на необходимости выбора лучшего варианта из нескольких возможных на всех этапах планирования. Критерием оптимальности различных планов могут быть минимальные затраты труда, материалов, сырья или себестоимость продукции, максимальная прибыль и другие конечные результаты деятельности предприятия.

Принцип участия предполагает активное воздействие персонала на процесс планирования, то есть каждый член трудового коллектива становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемых функций.

Принцип эффективности требует разработки такого варианта плана, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

Методы планирования

Балансовый метод – основан на установлении пропорциональности между потребностью в ресурсах и источниках их покрытия. Балансы разрабатываются в виде таблиц, состоящих из двух частей — расходной (потребности) и приходной (наличие). Вариантный (расчетно-конструктивный) метод заключается в разработке нескольких вариантов показателей плана, из которых выбирают наилучший для конкретных условий производства.

Нормативно-ресурсный метод основан на оценке факторов сельскохозяйственного производства (земли, трудовых ресурсов, материально-технических средств) в сопоставимых единицах (обычно в денежном выражении). Этот метод планирования способствует созданию сельскохозяйственного предприятия как единого целого хозяйственного механизма.

Нормативный метод планирования заключается в использовании укрупненных нормативов материально-технических, ценовых и трудовых затрат на единицу площади, на голову скота, на 1ц продукции растениеводства и животноводства и др.

Программно-целевой метод планирования предусматривает увязку цели плана с ресурсами с помощью программы. Выполнению целевой программы подчиняются производственные ресурсы, весь процесс производства, социальное развитие и равнонапряженность планов подразделений и предприятия в целом.

Экономико-математические методы планирования включают методы математической статистики (экстраполяции — перенос тенденции развития на перспективный период, статистические модели и др.); экономико-математические модели — детерминированные (определенные) и стохастические (вероятностные) и др. Целевыми функциями обычно принимают максимизирующие — валовой, чистый доход, прибыль, рентабельность, производительность труда; минимизирующие — затраты на производство продукции, выполнение работ, энергозатраты и т.д.

Бизнес-планирование. Бизнес-план означает план предпринимательской деятельности, предпринимательства и предполагает, по крайней мере, два слагаемых — бизнес и план. Слово «бизнес» здесь рассматривается как синоним предпринимательства. Бизнес-план — объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время — необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем.

Формы планирования

Директивное планирование имеет обязательный характер для объектов планирования. Отметим, что директивное планирование, являясь альтернативой рыночной самонастройке, применяется в государственном управлении и предпринимательстве, например в текущем планировании на фирме, так как в целом не является антиподом рынку.

Индикативное планирование чаще всего применяется на макроуровне. Задания (индикаторы) индикативного планирования не носят обязательного для исполнения характера.

Индикативный план включает общую концепцию социально-экономического развития страны (региона), прогноз социально-экономического развития, государственные федеральные и региональные целевые программы и системы экономических регуляторов. В состав индикативного плана может входить ограниченное число обязательных заданий. Индикативное планирование принципиально отличается от директивного потому, что носит рекомендательный, а не обязательный характер, основано на косвенном регулировании, использовании системы экономических нормативов и льгот, преимущественном применении стоимостных, а не натуральных показателей. Предприятия могут участвовать в реализации индикативного плана в одной из следующих форм:

- 1) участие в государственных или целевых комплексных программах;
- 2) поставка продукции, выполнение работ и услуг для государственных нужд.

Индикативное планирование применяется и на микроуровне, в частности при разработке и составлении перспективных планов.

7. Общие и частные функции управления.

Функция управления (Функция менеджмента) — это целенаправленный вид управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления.

Общие (основные) функции. Реализуются в управлении любой организацией. К ним относятся: планирование, организация, мотивация, контроль.

Связующие функции (процессов): принятие управленческих решений; коммуникации.

Частные (обеспечивающие) функции. Выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами): управление персоналом; управление маркетингом;

управление финансами; документационное обеспечение управления; учет (бухгалтерский, управленческий); обеспечение оргтехникой и др.

Специфические функции. Отражают отраслевую специфику.

Функции управления по признаку участия в организации управления:

общие,

специальные (частные),

вспомогательные функции.

Общие (основные) функции управления проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности. К ним относятся:

планирование,

организовывание,

мотивация,

контроль.

Связями между ними являются процессы принятия решений и коммуникации.

Планирование дает ответы на следующие вопросы: 1) Каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах. 2) Каковы должны быть цели организации? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, следует определить цели организации. 3) Как организация может достичь целей? Нужно решить, что делать персоналу для достижения целей, каковы должны быть ресурсы.

Организовывание — это процесс структурирования организации. Структурировать необходимо множество элементов. Такими элементами являются работа, конкретные задания организации и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным людям полномочия или права использовать ресурсы организации. В конечном счете создается структура организации в целом. Организация предусматривает наличие полномочий, ответственности, а также возможность делегировать полномочия.

Мотивация заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с планом. Ранее считалось, что мотивирование — это предложение соответствующего денежного вознаграждения в обмен за прилагаемые усилия. В современных условиях мотивация рассматривается в контексте создания внутреннего побуждения к действиям. Она является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворять потребности путем хорошей работы.

Контроль — это важнейшая функция управления, необходимая для достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования. Известны три аспекта управленческого контроля: 1) Установление стандартов в процессе планирования — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени. 2) Измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период. 3) Сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или по изменению целей.

Связующие функции — это принятие решений и коммуникация. Последняя представляет процесс обмена информацией, которая необходима для всех функций управления. Они относятся к частным функциям.

К частным функциям (процессам) относятся делопроизводство, обеспечение оргтехникой и ее использование. Частные функции в организации выполняют отдельные структурные подразделения и должностные лица.

8. Внутренняя и внешняя среда организации. Среда косвенного воздействия. Среда прямого воздействия.

Любая организация (предприятие) взаимодействует с внешней средой, т.е. получает из нее ресурсы (рабочую силу, капитал, оборудование, сырье, энергию, информацию и т.д.), которые становятся элементами ее внутренней среды. Полученные ресурсы перерабатываются в продукцию (услуги) и поступают для реализации во внешнюю среду.

Внутренняя среда предприятия.

Внутренняя среда предприятия формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые во многом определяются внешней средой.

Внутренняя среда предприятия включает людей, технику, технологию, информацию, организацию производства и управления и т. д. и состоит из следующих основных подсистем:

- социальной;
- технологической;
- производственно-технической;
- экономической;
- информационной;
- организационной;
- финансовой;
- маркетинговой;
- научно-инновационной;
- коммерческой и др.

Несмотря на важность всех составляющих внутренней среды предприятия, необходимо отметить, что предприятие — это, прежде всего, коллектив работающих на нем людей, главное его богатство.

От их способностей, образования, квалификации, опыта, отношения к труду, поведения и т. д. зависят, в конечном счете, имидж фирмы, качество продукции, результаты работы предприятия.

Любое предприятие — сложная социально-экономическая система, состоящая из множества подсистем, образующих единый социальный экономико-технический комплекс. Поэтому все подсистемы (социальная, экономическая, техническая, организационная и т. д.) взаимосвязаны и взаимообусловлены, одинаково важны и вместе образуют внутреннюю среду предприятия.

Для организации эффективной предпринимательской деятельности важное значение имеет определение высшим руководством миссии предприятия. Каждая организация (предприятие) имеет свое предназначение — миссию, во имя которой трудовой коллектив (персонал) предприятия объединяется и осуществляет свою деятельность. Понятие «миссия» ёмкое и определяется различными факторами, в том числе его внутренней средой и воздействием внешней среды на предприятие.

Миссия организации формируется с учетом потребностей субъектов ее внутренней и внешней среды и должна отражать интересы различных их групп, которые весьма противоречивы. Однако в первую очередь предприятие реализует интересы собственника (собственников), его сотрудников и покупателей.

Внешняя среда предприятия.

После установления миссии предприятия, его целей и постановки задач перед персоналом высшее руководство предприятия приступает к анализу воздействия внешней среды, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Экономические факторы. Многие факторы экономической внешней среды должны постоянно оцениваться, так как состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, платежный баланс страны, уровень занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

Политические факторы. Политическая система оказывает существенное влияние на деловую активность предприятий, она создает трудности и возможности для развития многих сфер бизнеса. Организация должна иметь четкое представление о политической

ситуации в стране, ибо ведение бизнеса является рискованным делом в нестабильной политической обстановке.

Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, барьеры проникновения на рынок.

Технологические факторы. Анализ технологической среды должен, по меньшей мере, учитывать изменения в технологиях производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или новейшие технологии средств связи. В настоящее время наблюдается ускоренное внедрение инноваций в компаниях.

Факторы конкуренции. При изучении конкурентной среды необходимо оценить, насколько сильна конкуренция, как она влияет на организации, определить главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны.

Факторы социального характера. Эти факторы отражают социальные процессы и тенденции, влияющие на деятельность организации (традиции, привычки, отношение людей к работе, вкусы и психологию потребителей и т.д.). Социальная составляющая влияет на уровень спроса, выбор рынков сбыта продукции, определяет параметры регионального рынка рабочей силы и др.

Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой среде. В последние годы усилилась конкуренция со стороны иностранных фирм на российском рынке и опасность вытеснения российских производителей иностранными.

Правовые факторы. Это законы и другие правовые акты, устанавливающие права, ответственность, обязанности организации, регулирующие деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, определяющие формы и методы защиты интересов и др. От знания и соблюдения принятых законов зависит правомерность предпринимательской деятельности предприятия.

Для успешного планирования высшее руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и факторах, которые оказывают непосредственное воздействие на предприятие. К факторам прямого воздействия внешней среды на предприятие относятся:

- потребители продукции и услуг;
- поставщики материальных и природных ресурсов;
- конкуренты;
- инфраструктура (банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, охранные агентства, железные дороги и т. д.);
- финансовые организации;
- рынок рабочей силы;
- транспортные организации;
- государственные и муниципальные организации, органы власти и др.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет предприятию свести до минимума те опасности и негативные последствия, с которыми оно сталкивается в этой среде. Анализ же внутренней среды позволяет выявить сильные и слабые

9. Формы организации предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов. Принципы обеспечения функционирования предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов

Специализация как форма общественной организации основывается на разделении труда, в результате чего в пределах предприятия происходит обособление и сосредоточение производства на базе стандартизации изделий, типизации технологических процессов и приспособления оборудования к выработке изделия определенного вида.

Процесс специализации производства осуществляется по территориальному и отраслевому признакам.

Рост концентрации производства неизбежно влечет за собой развитие и углубление специализации. Специализация предприятий представляет собой процесс концентрации производства однородной продукции или усиление технологической однородности производства в рамках отдельного предприятия. Важнейшими условиями развития специализации являются следующие: увеличение потребности народного хозяйства в продукции конкретного вида, рост масштабов производства, сокращение ассортимента и концентрация производства продукции отдельных видов, возможность обособления стадий технологического процесса. При этом процесс специализации сопровождается преобразованием технической базы предприятий и приспособлением оборудования, технологических процессов, организации труда, кадров и структуры предприятия к производству изделий отдельных видов

Специализация по территориальному признаку представляет собой процесс сосредоточения производства продукции отдельных видов в рамках ограниченного числа экономических районов, имеющих преимущества по сравнению с другими районами страны для производства этой продукции.

В молочной промышленности к специализированным предприятиям можно отнести молочноконсервные, маслодельные и частично городские молочные заводы. И все же специализация не получила еще должного развития, а в отдельных отраслях, в частности в сыродельной, почти полностью отсутствует. Например, сыродельные заводы перерабатывают на сыр лишь 10-30% молока. Только небольшое количество наиболее крупных сыродельных заводов перерабатывают на сыр до 50% молока.

Кооперирование - это такая форма организации общественного производства, при которой устанавливаются длительные планомерные производственные связи между предприятиями в совместном изготовлении продукции либо в совместном использовании единой энергетической базы.

Из всех прогрессивных форм организации производства кооперирование нашло наиболее ограниченное применение в молочной промышленности. Развитию этой формы организации в значительной мере мешают межотраслевые и межведомственные барьеры, а также недостаточная концентрация производства и, следовательно, большое количество мелких предприятий. Мелким заводам труднее вступать в производственные и иные связи с более крупными предприятиями пищевой промышленности. На кооперированных предприятиях более чем на 30% снижаются удельные капитальные вложения на 8-10% - производственные расходы, производительность труда повышается на 20%. Кооперирование, как правило, перерастает в комбинирование.

10. Оперативное планирование. Система плановых показателей и нормативов.

Место оперативно-производственного планирования в системе внутризаводского планирования. Производственное планирование на машиностроительном предприятии ведется двумя службами – планово-экономическим отделом (ПЭО) и производственно-диспетчерским отделом (ПДО). ПЭО осуществляет технико-экономическое планирование в стоимостных показателях и трудовом измерении (нормо-часах). ПДО осуществляет оперативное планирование производства на основе информации, предоставляемой ПЭО. Различия между технико-экономическим и оперативно-производственным планированием сводятся к следующему:

- объектом планирования и учета в работе ПЭО является общий объем продукции, себестоимость продукции, производительность труда, затраты и экономия средств на единицу труда, экономическая эффективность, а в деятельности ПДО – количество изделий, узлов, деталей, детали-операций с их привязкой к основным производственным цехам и участкам;

- срок планирования для ПЭО – год, квартал (без детализации по календарным срокам), а для ПДО – декада, пятидневка, сутки, смена (то есть осуществляется дробление заданий, полученных от ПЭО по цехам, участкам и рабочим местам);

ПЭО осуществляет объемные расчеты в ценностном и трудовом выражении, а для ПДО планово-учетная единица – изделие, детали-сборочная единица.

Задачи и функции оперативно-производственного планирования. В машиностроении оперативно-производственное планирование является одним из основных факторов, обуславливающих решение следующих задач:

- равномерное и комплектное выполнение производственной программы и соблюдение сроков выпуска товарной продукции;

- полное и наиболее целесообразное использование средств производства и трудовых ресурсов предприятия;

- минимальное связывание оборотных средств в производстве;

- создание условий, способствующих развитию передовых форм организации труда;

- обеспечение условий для автоматизации и механизации основных объемных и календарных расчетов путем точного формулирования решаемых задач оперативно-производственного планирования, подготовки исходной информации и соответствующих форм документации.

По решаемым задачам оперативно-производственное планирование подразделяется на две составляющие:

- оперативно-календарное планирование;

- регулирование (диспетчирование) процесса производства.

Оперативно-календарное планирование охватывает функции расчета, оформления и доведения до исполнителей плановых заданий, конкретизированных по содержанию, количеству и срокам. Регулирование охватывает функции систематического контроля и руководства выполнением этих заданий, текущую координацию взаимосвязанных процессов, предупреждение и ликвидацию отклонений от сроков выполнения плановых заданий.

Календарное планирование и диспетчирование производства представляют собой неразрывные части единой системы оперативно-планового руководства производством. При составлении календарных планов в обязательном порядке учитываются фактические результаты выполнения плана за предыдущий период по данным диспетчерской службы. Календарное планирование и диспетчирование на предприятиях осуществляется на уровне межцехового и внутрицехового планирования.

11. Разделение труда и кооперация. Департаментизация, её основные направления.

Под разделением труда на производстве следует понимать разграничение деятельности людей в процессе совместного труда. Оно предполагает специализацию отдельных исполнителей для выполнения определенной части совместной работы, которую невозможно выполнить без четкой согласованности действий отдельных работников и их групп.

Значение разделения труда проявляется в том, что от выбора вариантов разделения труда во многом зависит планировка и оснащение рабочих мест, их обслуживание, методы и приемы труда, его нормирование, материальное стимулирование, создание благоприятных условий труда.

В конечном итоге от применяемых вариантов разделения труда зависит величина трудовых затрат на единицу продукции и, следовательно, уровень производительности труда. В этом состоит экономическая сущность рационального разделения труда.

Виды разделения труда:

- 1 общее (по отраслям производства);

- 2 частное (внутри отрасли);

- 3 единичное (внутри коллектива).

Единичному виду разделения труда присущи следующие формы разделения труда:

- 1 технологическая
- 2 пооперационная
- 3 функциональная
- 4 профессионально–квалификационная.

Кооперация труда тесно взаимосвязана с разделением труда. Под кооперацией труда понимают форму объединения работников для совместного участия в едином или различных взаимосвязанных процессах труда. Если разделение труда ведет к обособлению различных видов трудовой деятельности, то кооперация направлена на соединение участников расчлененного производственного процесса.

Значение кооперации труда заключается в следующем:

1 при рациональной организации кооперации труда достигается наивысший уровень сплоченности коллектива, который своевременно выполняет весь комплекс взаимосвязанных работ.

2 рациональная организация кооперации труда ликвидирует текучесть кадров, повышает закрепляемость кадров.

Департаментизация — это процесс разделения работы внутри компании на отдельные процессы, создание специальных подгрупп (отделений, отделов, филиалов).

Существует два главных процесса департаментизации:

Создание подгрупп вокруг основных ресурсов.

Создание подгрупп вокруг результата работы.

Выделяют следующие типы департаментизации:

Линейная департаментизация. Департаменты обладают частичной свободой, а связи между отделениями выполняются вертикально.

Функциональная департаментизация. Группы образуются вокруг ресурсов, а не итогов работы.

Продуктовая департаментизация. Группы ориентированы на продукт, проект работы, тип потребителей или вид рынка.

Матричная департаментизация. Необычная концентрация и на ресурсах, и на итогах работы.

12. Формы организации труда. Характер взаимодействия структурного подразделения с другими подразделениями.

Выбор формы организации труда в рамках отдельного производственного процесса определяет необходимость организации данной формы в ряду других форм такой работы. Так, например, выделяют разделение труда, которое на уровне предприятия означает фрагментацию общего задания на ряд заданий и их распределение между специализированными исполнителями.

По способам установления плановых заданий и учета выполненной работы выделяют: индивидуальную форму организации труда, когда задание устанавливается каждому работнику отдельно, ведется индивидуальный учет выполненной работы и каждому работнику начисляется индивидуальный заработок;

коллективную форму организации труда, когда производственное задание устанавливается всему коллективу в целом, учет выработки продукции также ведется по конечным результатам работы коллектива и всему коллективу начисляется заработок.

Коллективные формы организации труда по способу разделения и кооперации предусматривают образование разновидностей коллективов:

с полным разделением труда, когда каждый работник занят только выполнением работы строго по своей специальности на одном рабочем месте;

с частичной взаимозаменяемостью, когда работники владеют двумя или большим числом профессий и могут выполнять работы не только на своем рабочем месте, но и по совмещаемой профессии;

с полной взаимозаменяемостью, когда каждый член коллектива может

работать на любом рабочем месте или меняться рабочими местами по заранее продуманной схеме.

По способам управления коллективом различают: полное самоуправление, частичное самоуправление, без самоуправления.

По размерам трудовых коллективов и их месту в иерархии управления на предприятии коллективные формы организации труда могут быть: звеньевыми, бригадными, участковыми, цеховыми, групповыми, отдельскими и др.

Все указанные формы организации труда и их разновидности могут соединяться в различных комбинациях, например, бригадная форма организации труда с полной взаимозаменяемостью, бригадный подряд.

Эффективность форм организации труда характеризуется прогрессивными элементами, характерными для отдельных форм. Прогрессивными можно считать те элементы, которые обеспечивают автономию и свободу выбора средств для решения производственных задач, перемену труда и гармоничное развитие людей в процессе труда, создают условия для самоуправления, проявления творчества и инициативы, способствуют экономии времени, росту производительности труда, повышают ответственность за результаты труда.

Таким образом, необходимо не простое обновление производства, а такое, которое давало бы наряду с наивысшим экономическим эффектом и социальный. Это значит, что совершенствование труда должно сопровождаться не только ликвидацией ручных, монотонных, физически тяжелых работ, но и выбором технических направлений, при которых улучшались бы условия труда, расширялась сфера квалифицированной и сокращалась сфера неквалифицированной, тяжелой и вредной работы, велась подготовка и переподготовка кадров, создавались рабочие места с интеллектуальными нагрузками, позволяющие раскрывать творческие возможности человека. В свою очередь, это обусловит интенсификацию производства за счет активизации человеческого фактора.

13. Организация управленческого труда. Характер и содержание управленческого труда. Планирование труда руководителей и специалистов подразделений.

Управленческий труд-это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны задачами, которые оно решает, с другой - содержанием "простых" моментов управленческого труда, т.е. его предметом, средствами и самим трудом. Управленческий труд - разновидность умственного труда. Он хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего. В условиях кооперативного характера производства, подчеркивал К. Маркс, определение производственного труда применимо только к "совокупному рабочему, рассматриваемому как одно целое. Но оно не подходит более к каждому из его членов, взятому в отдельности". И к числу производительных работников в этих условиях принадлежат "... все те, кто так или иначе участвуют в производстве товара, начиная с рабочего в собственном смысле слова и

кончая директором, инженером...” А значит, управленческий труд - “производительный труд, выполнять который необходимо при всяком комбинированном способе производства”. Основная цель управления как такового - создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации задач организации (предприятия), “установление гармонии” между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Следовательно, управление - это прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Трудовая деятельность людей в производстве, как предмет управленческого труда может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Информация - специфический объект приложения управленческого труда. В связи с этим последний имеет информационную природу. В нем сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации.



Рис.- Систематизация процесса управленческого труда

Управление - процесс многогранный, неоднозначный. Соответственно, анализ внешней и внутренней среды, принятие на этой основе управленческих решений - процедура, зависящая от совокупности факторов, постоянно создающих нестандартные ситуации. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Решения, принимаемые управленцами, зависят не только от их знаний и квалификации, но и от личных качеств, практического опыта, интуиции, здравого смысла. Когда при принятии решения используется весь этот арсенал, речь может вестись об искусстве управления.

14. Контроль и оценка работ исполнителей. Формы и методы контроля выполнения плановых заданий. Оценка эффективности работы персонала.

На успешность и стабильность деятельности любой компании влияет эффективность работы её сотрудников. Кто-то реально отрабатывает свою заработную плату, а кто-то только создаёт видимость активной работы, занимаясь личными делами. Определить, как действия каждого работника влияют на производительность компании, помогает оценка эффективности персонала. Она показывает, насколько работник соответствует занимаемой

должности, насколько уровень его заработной платы соответствует его вкладу в развитие компании.

Оценка сотрудников позволяет достичь следующих целей:

Определить навыки, способности, профессиональный уровень исполнителей.

Сделать правильные кадровые перестановки.

Усовершенствовать систему мотивации, действующую в компании.

Устранить хаос и беспорядок в кадрах.

На основании результатов оценки можно принять многие стратегические решения, несущие потенциальную пользу для компании. Например: построить матрицу продвижения сотрудников; разработать систему чек-листов, основанную на реальном уровне знаний персонала; составить план обучения, повышения квалификации работников. Заключить договора с обучающими организациями; выявить кандидатов на руководящие должности, которые могут из линейных работников перерасти в грамотных руководителей; проанализировать рабочие процессы, определить слабые места в бизнес-стратегии компании.

Проводить предварительную оценку персонала необходимо уже на стадии найма. Это поможет определиться с будущим составом рабочей команды, установив минимальный список требований к соискателям. После принятия сотрудника в штат компании его регулярно проверяют на соответствие занимаемой должности.

Оценка работы персонала необходима, если в компании наблюдается постоянный отток кадров, снижается производительность труда. Или в случае, когда сотрудники жалуются на плохие условия труда, неуважительное отношение, низкую зарплату.

Анализ показателей, характеризующих эффективность использования персонала, позволяет предприятию нанимать на работу людей с нужным квалификационным уровнем, знаниями и способностями. Это позволяет значительно сократить расходы на услуги посредников, занимающихся подбором персонала, уменьшить количество собеседований в компании.

Повысить эффективность каждого сотрудника можно при:

Обоюдном желании к труду. Чтобы каждый член команды работал с полной отдачей, руководитель должен обрисовать ему перспективу возможного роста и вознаграждения в виде премий или бонусов. Это даст положительный эффект обеим сторонам. Работник улучшит своё благосостояние, а организация получит дополнительную прибыль благодаря рациональному использованию трудовых ресурсов.

Превращения личной корысти подчинённого в инструмент повышения его эффективности. Узнав интерес конкретного человека, можно использовать его в качестве мотивации. Заинтересованности руководителя в успехах персонала. Если члены коллектива будут чувствовать себя «важными» и полезными компании, они приложат максимум усилий, чтобы оправдать оказанное доверие. Создании комфортных условий на рабочем месте.

15. Положение о структурном подразделении. Принципы и методы разработки положения о внутрихозяйственном подразделении.

Положение о структурном подразделении является локальным нормативным актом организации, который определяет порядок создания подразделения, правовое и административное положение подразделения в структуре организации, задачи и функции подразделения, его права и взаимоотношения с другими подразделениями организации, ответственность подразделения в целом и его руководителя.

Поскольку требования к положениям о структурных подразделениях и правила их разработки законодательством не установлены, каждое предприятие самостоятельно решает, какие вопросы организации деятельности конкретного подразделения должны быть урегулированы в этих локальных нормативных актах.

Начнем с того, что понимается под структурным подразделением и на какой тип подразделения разработаны приводимые ниже рекомендации.

Структурное подразделение представляет собой официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение. Подразделение может быть как обособленным (филиал, представительство), так и не обладающим полными признаками организации (внутренним). Как раз для второго типа подразделений, то есть внутренних, подготовлены настоящие рекомендации.

Как следует из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденного постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37 (с изм. на 12.11.2003), разработкой положений о структурных подразделениях должен заниматься отдел организации и оплаты труда. Поскольку такое подразделение создается далеко не в каждой организации, то обычно эта работа поручается либо службе персонала, которая чаще всего является инициатором введения положений, либо кадровой службе (отделу кадров). К совместной работе может также подключаться юридический или правовой отдел.

В отдельных организациях принято, что каждое структурное подразделение самостоятельно разрабатывает для себя положение. Вряд ли такую практику можно назвать правильной, особенно, если компания не выработала единые правила и требования к этим локальным нормативным актам.

Общее руководство работами по составлению положений о структурных подразделениях, как правило, осуществляет заместитель руководителя организации (по персоналу, по административным и иным вопросам).

Обоснование создания того или иного самостоятельного структурного подразделения, как правило, увязывается с традициями организации (признанными или неформальными), методами и целями управления. Косвенно на выбор вида подразделения влияет численность персонала. Так, например, в организациях со среднесписочной численностью работников свыше 700 человек создаются бюро охраны труда при штатной численности работников 3 — 5 единиц (включая начальника). Если в штат структурного подразделения, отвечающего за обеспечение охраны труда, входит 6 единиц, то оно именуется отдел охраны труда.

Если обратиться к организационной структуре федеральных органов исполнительной власти, то можно обнаружить следующую зависимость: штатная численность управления составляет не менее 15 — 20 единиц, отдела в составе управления — не менее 5 единиц, самостоятельного отдела — не менее 10 единиц.

Правила и принципы структурирования коммерческой организации, нормативы штатной численности конкретного подразделения ее руководство определяет самостоятельно. Однако при этом следует учитывать тот факт, что дробление организационной структуры на самостоятельные подразделения, состоящих из 2 — 3 единиц, руководители которых не имеют права на принятие управленческих решений, приводит к «размыванию» ответственности и утрате контроля за деятельностью всех структурных единиц.

16. Понятие и субъекты управления персоналом. Понятие и специфика объекта управления. Человеческий и интеллектуальный капитал организации.

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Управление — это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано прежде всего с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием.

Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

1. Объекта (предмета) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения,
2. Субъекта (органа) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

Управление имеет свой объект и субъект. Элементы, на которые направлена эта деятельность, образуют объект управления. Обычно он имеет пространственные границы и определенное бытие во времени. Иначе теряется конкретность, и само управление им становится невозможным и бессмысленным. Субъектами управления персоналом являются должностные лица, непосредственно занятые этим видом деятельности, а именно: руководители всех уровней, службы персонала, органы трудовых коллективов общественных организаций, действующих на предприятии.

От субъекта управления необходимо отличать субъект управленческой деятельности. Последний может быть только физическим лицом, живым человеком. Именно через субъектов управленческой деятельности, принадлежащих как к субъекту, так и к объекту управления, реализуются управленческие отношения. Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она - "сырая", а поэтому не может применяться на практике; однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, то есть информация, исходя из которой объект управления, может предпринимать конкретные действия.

Человеческий капитал – это комплекс личных и профессиональных навыков, знаний и умений человека, состояние его физического и психического здоровья, которые влияют на результаты его трудовой деятельности и уровень дохода. В бизнесе под человеческим капиталом подразумевается надёжный экономический ресурс, эффективность которого зависит от постоянной мотивации и развития персонала в реалиях компании.

Интеллектуальный капитал коммерческой организации – это совокупность знаний, опыта, информации, квалификации и мотивации персонала, организационных возможностей, каналов и технологий коммуникации, способная создавать добавленную стоимость и обеспечивающая конкурентные преимущества организации на рынке. Интеллектуальный капитал коммерческой организации можно назвать ее капитализированным знанием.

Человеческий капитал является составляющей интеллектуального капитала (знания, практические навыки, структурный капитал, база данных, интеллектуальная собственность, взаимосвязи с клиентами)

17. Состав и структура персонала предприятий по переработке молока и производству молочных продуктов. Категории персонала.

Структура комбината состоит из следующих уровней управления:

Директор комбината - ему подчиняются:

- а) Финансовая служба;
- б) Служба контроля качества;
- в) Технологический департамент, который состоит из отделов:

отдел ведущих технологов,

цех сырья и стерилизации (состоит из приемо-моечного отделения и отделение розлива стерилизованных продуктов),

цех производства основного ассортимента - сюда входят: заквасочное отделение, отделение производства основного ассортимента, отделение сгущения и сушки, отделение производства творога, отделение производства;

г) Служба персонала, организационная структура данного подразделения представлена на рис.

- д) Технический департамент;
- е) Отдел закупок сырого молока;
- ж) Департамент продаж;

- з) Юридическая служба;
- и) Производство - сюда входят:
цех производства масла творожных изделий и сухого молока сырьевой цех;
- к) Отдел закупок;
- л) Департамент логистики и обслуживания клиентов;
- м) Служба по защите активов.



Рис. - Организационная структура службы управления персоналом комбината

Служба управления персоналом на МКН состоит из двух менеджеров, работника отдела кадров, завхоза, заведующей столовой и трех поваров, а также сюда относится и медицинский работник предприятия.

Организационная структура управления МКН является линейно-функциональной. Менеджеры всех отделов подчиняются непосредственно начальнику своего отдела, которые в свою очередь подчиняются генеральному директору предприятия. Их деятельность тесно связана с работой всех структурных подразделений. Такая структура позволяет более четко определить обязанности каждого из отделов и обеспечивает более тесное взаимодействие.

Работники организации подразделяются на две основные группы:

1) промышленно-производственный персонал (ППП) - работники, непосредственно участвующие в производственном процессе или обслуживающие этот процесс. В частности, к ППП относятся рабочие, специалисты, административно-управленческий персонал;

2) непромышленный персонал - работники, непосредственно не связанные с основной деятельностью организации, но создающие нормальные условия для воспроизводства рабочей силы. К этой группе работников относится персонал жилищно-коммунальных хозяйств (ЖКХ), детских учреждений, организаций культурно-бытового обслуживания.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий.

18. . Контроль качества и количества выпускаемой продукции. Цели и задачи оценки качества выполняемых работ. Методы оценивания качества производимой продукции.

Для анализа качества продукции предприятия необходимо располагать соответствующими источниками информации. Наиболее важными из них являются все виды отчетности: бухгалтерская, статистическая (государственная и внутриведомственная) и оперативно-техническая, которые содержат разностороннюю количественную и качественную характеристику деятельности предприятия за анализируемый период. Используют также регистры бухгалтерского и оперативно-технического учета и первичные документы - расходный кассовый ордер, накладная, акт приемки-передачи основных средств и др.

Цель анализа качества продукции:

Оценить технический уровень продукции;

Выявить отклонения технического уровня отдельных изделий по сравнению с базовым уровнем и теоретически возможным;

Проанализировать структуру выпуска по параметрам, характеризующим качество изготовления и поставки продукции;

Выявить факторы, сдерживающие рост технического уровня продукции;

Обосновать возможности повышения качества.

Задачи анализа качества продукции являются:

Изучение динамики показателей;

Выполнение плана по их уровню;

Причины их изменения и оценка выполнения плана по уровню качества продукции;

Определение влияния качества на стоимостные показатели работы предприятия.

Качество начинается с исследования потребностей. Это самый важный этап жизненного цикла любого товара, так как именно на нем решается общий замысел товара, формируется образ, устанавливаются общие характеристики.

Качественный товар нельзя сделать на основании плохого проекта, в котором не учтены особенности изделия, не просчитаны возможные поломки и отказы, не проанализированы каждая составляющая товара и ее влияние на функционирование изделия в целом, не оптимизирована стоимость изготовления и последующего обслуживания.

Качество закладывается в товар с самого начала и контролируется на всех стадиях. Качественный товар получается, только если на всех стадиях соблюдаются необходимые требования.

Необходимость оценки качества продукции возникает при решении таких задач как:

Прогнозирование потребностей в техническом качестве;

Повышение качества продукции и увеличения производства;

Отбор наилучших образцов продукции;

Проверка качества продукции и его аттестация;

Анализ динамического изменения в качестве продукции;

Стимулирование повышения качества производимой продукции за счет устранения предыдущих производственных ошибок;

Оценка технической оснащенности и научно-технического уровня оборудования.

Методы оценки качества продукции подразделяются в зависимости от способа получения информации на измерительный метод, регистрационный, органолептический и расчетный.

Измерительный метод - предполагает использовать при оценке качества продукции технических методов контроля. Этот метод наиболее распространен при определении единичных показателей функциональных, эргономических, экологических свойств, надежности, безопасности. Техническими средствами измерений здесь служат в основном меры и измерительные приборы.

Достоинство метода состоит в объективности, сопоставимости и воспроизводимости результатов измерений; недостатки - в больших затратах на приобретение и обслуживание средств измерений, подготовку персонала, оборудование помещений для проведения измерений. Кроме того, значительная часть методов является разрешающими, что также повышает стоимость испытаний.

Технические средства измерений позволяют определить количественные характеристики продукции и использовать их для оценки полученных результатов.

Регистрационный - основывается на наблюдении и расчете количества предметов и случаев. Регистрационным методом могут определяться такие показатели как безотказность, патентноправовые, стандартизация, унификация. Вычислительный метод - основывается на применении специальных математических моделей для определения показателя качества продукции.

Органолептический - метод определения значений показателей свойств и оценки качества продукции (товаров), осуществляемый на основе анализа восприятия органами чувств человека - зрения, слуха, обоняния и осязания без использования технических средств измерений. Оценить органолептическим методом - означает провести идентификацию и качественное исследование продовольственного или непродовольственного товара при помощи органов чувств человека.

При контроле и оценке качества пищевых продуктов органолептическими методами можно определить вкус, цвет, запах, консистенцию и другие характеристики.

Определяющие характеристики качества некоторых непродовольственных товаров из-за отсутствия соответствующих измерительных методов можно оценить только органолептическим методом. Это звучание музыкальных инструментов, запах духов, текстура различных материалов. Исследования просты, проводятся быстро в любых условиях; образец товара при этом не разрушается. Все методы органолептической оценки согласно общепринятой международной классификации подразделяются на аналитические и потребительские.

19. Планирование работ по переработке молока и производству молочных продуктов.

Производственная программа молочного завода определяется его целевым назначением. Городские молочные заводы специализируются на производстве цельномолочной продукции. На молочно-консервных предприятиях основная доля молока перерабатывается на сухие и сгущенные продукты, на маслодельных – в масло, на сыродельных – в различные виды сыров. В производственной программе молочно-консервных, масло- и сыродельных заводов (комбинатов), как правило, планируется выпуск цельномолочной продукции для местной реализации. Кроме того, необходимо предусмотреть максимальное использование в производстве побочных молочных продуктов (обезжиренного молока, пахты, сыворотки), их реализацию другим заводам, возврат сдатчикам по нормам.

Излишки цельного молока над потреблением в период его максимального поступления, а также сырье, принятое низовыми заводами и не выдерживающее по качественным параметрам дальнейшей перевозки, как правило, перерабатываются в творог и сметану, закладываемые в резерв.

Для маслодельных заводов и заводов сухого обезжиренного молока характерна последовательность в переработке основных компонентов молока. Например, при изготовлении масла молоко сепарируют, получают сливки и сопутствующий продукт (обезжиренное молоко). Сливки перерабатывают на масло. Одновременно получают, другой сопутствующий продукт (пахту). Направив молочный жир на выработку масла, перерабатывают молочный белок и другие компоненты, содержащиеся в сопутствующем сырье (обезжиренном молоке и пахте). Часть ресурсов по нормам возвращают сдатчикам. Из остального вырабатывают сухое обезжиренное молоко, заменители цельного молока, казеин и прочие продукты.

Поэтому при расчете производственной программы используется цепной метод от цеха, выпускающего готовый продукт, к аппаратному, где осуществляется первичная обработка молока. После определения потребности в исходном сырье рассчитываются выход обезжиренного молока и пахты и возможная выработка из них различной продукции.

Особенность цельномолочного производства заключается в тесной связи с торгующими организациями, так как основная часть продукции предназначена для местной реализации. Небольшие сроки хранения продукции затрудняют ее резервирование, и требуется постоянное производство в широком ассортименте.

На исходном этапе планируется выработка изделий в укрупненном ассортименте: питьевое молоко, кисломолочная продукция, творог и сырково-творожные изделия, сметана и сливки. Затем определяется, подробный их перечень с указанием наименования, сортности, жирности продукции и др.

В производственной программе выпуск цельномолочной продукции рассчитывается в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях.

Жирность основных видов питьевого молока, кисломолочной продукции смеси сырья для производства творога ниже жирности поступающего на переработку цельного молока. Поэтому его нормализуют смешиванием с обезжиренным молоком или отделением сливок. При нормализации смешиванием в производственной программе предусматривают

сепарирование части цельного молока для получения сливок и обезжиренного молока. Сливки направляются на изготовление сметаны и других изделий жирностью выше, чем поступающее сырье, обезжиренное молоко – на нормализацию, производство нежирной продукции и возврат сдатчикам. В плане обязательно предусматривают использование творожной сыворотки. Поэтому производственная программа цельномолочного производства рассчитывается с учетом всего перечня продуктов.

Разработка плана производства и реализации цельномолочной продукции

Исходными данными для разработки плана производства и реализации продукции являются:

1. Объемы закупки молока согласно заключенным договорам с производителями молока;

2. Объемы переработки молока на давальческой основе подсобного хозяйства санатория, который перерабатывает молоко на кефир для отдыхающих.

При определении поквартальных планов переработки молока необходимо учитывать сезонность этого производства. Средние поставки молока в четвертом квартале на 50% меньше среднегодовой суточной поставки, в первом квартале на 25% меньше среднегодовых поставок, во втором квартале больше на 25% от среднегодовых, а в третьем квартале больше на 50% от среднегодовых поставок.

Суммарные капитальные вложения состоят из стоимости строительной части и затрат на покупку технологических средств. Суммарные капитальные вклады определяют как сумму финансовых стоимостей средств на основе данных бухгалтерского учета хозяйства, на примере которого выполняются расчеты, определяется также относительный размер капиталовложений, который находится делением суммарных капиталовложений на соответственный годовой объем продукции:

$$K_{в1} = K1 / A1;$$

где: $K_{в1}$ – относительный размер капитальных вкладов в проектном варианте, р/ц;

$K1$ – абсолютный размер капиталовложений, р;

$A1$ – годовой объем производства масла, ц.

Плановый расчет годового объема производства

На основе маркетинговых исследований выявлено, что согласно избранного сегмента рынка сырья возможности зоны поставки молока составляют 8000 кг в сутки при средней жирности молока 4,3%. На основе исходных данных определим годовой объем производства масла A .

$A = \text{Объем молока для переработки} * \text{Количество рабочих дней цеха в год} / \text{затраты молока на 1 ц масла при определенной жирности.}$

Общую сумму затрат на производство, например, масла определяют по формуле:

$$V_i = Z + A + РП + М + В + П_i + НВ - Вп.об.;$$

где V_i – общая сумма затрат на производство масла, р.;

Z – заработная плата с учетом начислений, р.;

A – амортизационные отчисления, р;

$РП$ - затраты на текущий ремонт, р;

$М$ – стоимость сырья(молоко), р;

$Е$ – стоимость электроэнергии, р;

$В$ -стоимость воды, р;

$П_i$ – другие прямые затраты, р;

$НВ$ – административные затраты и затраты на сбыт продукции, р;

$Вп.об.$ – стоимость пахты и обрата, р.

С точки зрения экономической эффективности, обосновывается необходимость внедрения в производство инженерных решений, которые предлагаются и показываются основные направления повышения уровня электромеханизации производства масла на перспективу, которая изучается.

20. Качество как объект управления. Отечественные и зарубежные концепции управления качеством.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Управление качеством неизбежно оперирует понятиями: система, среда, цель, программа и др.

Различают управляющую и управляемую системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией (фирмой и др. структурами). Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества. В современной литературе и практике используются следующие концепции менеджмента качества:

система качества(Quality System);

система менеджмента, основанная на управлении качеством (Quality Driven Management System);

всеобщее управление качеством (Total Quality Management);

обеспечение качества (Quality Assurance);

управление качеством (Quality Control);

статистический контроль качества (Statistical Quality Control);

система обеспечения качества (Quality Assurance System);

гарантия продукции (Product Assurance);

всеобщий производственный менеджмент (Total Manufacturing Management);

передовой производственный опыт (Good Manufacturing Practices);

система управления производственными выбросами (Environmental Management System);

система "мы обеспокоены" (We Care);

система "обеспокоенность ответственных лиц" (Responsible Care);

всеобщий менеджмент качества в сфере охраны окружающей среды (Environmental TQM);

всеобщее обеспечение производства (Total Manufacturing Assurance);

интегрированный менеджмент процессов (Integrated Process Management);

менеджмент в целях улучшения качества (Management for Quality Improvement);

полное (сквозное, тотальное) управление качеством и производительностью (Total Quality and Productivity Management);

интегрированный менеджмент качества (Integrated Management);

система внедрения непрерывных улучшений (Continuos Improvement Implementation System);

полное преобразование качества (Total Quality Transformation);

менеджмент системы качества (Quality System Management).

Есть и другие концепции менеджмента качества. Мы привели только небольшую их часть, но важную для понимания качества как объекта управления. Перечисленные

концепции отражают сущность разных методов, используемых в методологии TQM для решения различных проблем качества.

TQM имеет огромное значение в управлении современными фирмами.

Управляющая система начинается с руководства высшего звена. Именно руководство высшего звена должно исходить из стратегии, что фирма способна на большее по сравнению с прошлым. В организационной структуре фирмы могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством. Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объема и характера деятельности фирмы.

Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль.

21. Определение и значение оптимальной структуры и состава производства.

Производственная структура предприятия (объединения) должна определяться при проектировании, реконструкции и уточняться при значительном изменении годовой производственной программы.

При научно обоснованном подходе осуществляется выбор оптимального варианта производственной структуры в рамках отрасли. Это обусловлено тем, что предприятия отрасли взаимосвязаны друг с другом по кооперативным поставкам продукции. Следовательно, так решаются проблемы определения вида и объема выпускаемой каждым предприятием продукции; состава основных и вспомогательных цехов и хозяйств производственного назначения, занятых производством этой продукции; вида и объема продукции, получаемой от других предприятий отрасли. Критерием оптимальности производственной структуры предприятия должны быть приведенные затраты, связанные с производством и транспортировкой продукции.

Проектирование, реконструкция и совершенствование производственной структуры предприятий могут быть представлены в виде экономико-математической модели. При этом при выборе оптимального варианта допускается ряд ограничений следующего характера: обеспечено удовлетворение потребности каждого объединения в необходимой продукции; показано, что вся производимая продукция существующими или реконструируемыми и вновь создаваемыми объединениями потребляется объединениями отрасли; определено возможное потребление ресурсов вновь создаваемыми объединениями; показано, что из множества вариантов создания и реконструкции каждого объединения может быть выбрано не более одного варианта; охарактеризована взаимосвязь для вновь создаваемого или реконструируемого объединения варианта производственной структуры и перевозок продукции, они целочисленны.

Трудности вызывает разработка вариантов создания или реконструкции объединений, для которых требуются большие проектные расчеты.

Возможен другой подход к определению производственной структуры предприятия (объединения), основанный на том, что номенклатура и объем производимой продукции объединением, а также номенклатура и объем поставляемой объединению и отправляемой им продукции установлены заранее. В этом случае возникают задачи определения состава цехов и хозяйств производственного назначения; их специализации и кооперирования, обеспечивающих минимальные приведенные затраты, которые связаны с производством продукции и кооперированием производственных подразделений в рамках предприятия (объединения).

Для обеспечения прямолинейности движения продукции здания основных цехов и общезаводских складов сырья, основных материалов и готовой продукции должны располагаться по ходу производственного процесса, обеспечивая постоянное направление движения грузовых грузопотоков. Расположение зданий цехов и складов осуществляется в этом случае по следующей схеме: склады сырья и основных материалов – заготовительные

цеха – обрабатывающие цеха - цеха изготовления готовой продукции – склады готовой продукции.

Склады сырья и основных материалов размещаются со стороны ввоза грузов (подъездных путей), вблизи заготовительных цехов, а склады готовой продукции – в непосредственной близости от выпускающих цехов у путей вывоза грузов с предприятия.

Вспомогательные цеха должны располагаться по возможности ближе к производственным цехам, потребляющим их продукцию, не усложняя и не стесняя при этом основные грузопотоки. Прежде всего, это относится к инструментальным, ремонтно-механическим и электроремонтным цехам, которые должны находиться вблизи производственных цехов, имеющих наибольшее число оборудования.

Для уменьшения времени и расходов на внутризаводскую транспортировку необходимо при расположении цехов и складов добиться наименьшего пути пробега материалов, предметов труда без возвратных и встречных движений. Это в равной степени относится как к основным, так и вспомогательным цехам.

При расположении цехов и хозяйств необходимо учитывать также направление преобладающих ветров и наиболее благоприятные условия для естественного освещения и проветривания цехов. Взаимное расположение зданий и разрывы между ними должны удовлетворять установленным санитарно-техническим и противопожарным нормам.

Наиболее рационально блокировать в одном здании цеха, однородные по технологическому процессу и имеющие тесную производственную связь. Широкое распространения получила блокировка цехов в группы.

Цеха, которые однородны по характеру производства, пожарным и санитарно-техническим требованиям, необходимо по возможности располагать в определенной зоне. Цеха, выделяющие в атмосферу дым, газы, пыль, искры, следует размещать с подветренной стороны по отношению к другим зданиям.

При разработке генерального плана предприятия обычно устанавливают зоны горячих, обрабатывающих цехов, а также энергетических цехов, общезаводских служб и учреждений.

Расположение зданий и сооружений на территории предприятия должно обеспечить возможность дальнейшего его развития без нарушения основной идеи генерального плана и сноса ранее построенных объектов.

Пространственное размещение основных и вспомогательных служб влияет на экономику и организацию производства, определяет эффективность использования площади, направление и протяженность транспортных грузопотоков.

22. Контроль и оценка работ исполнителей. Формы и методы контроля выполнения плановых заданий. Оценка эффективности работы персонала.

Основой и движущей силой любой организации являются её работники. И именно они во многом формируют репутацию компании, что косвенно влияет на её коммерческий успех. Важно, чтобы сотрудники были не только квалифицированными, целеустремлёнными, порядочными и с развитыми навыками коммуникации, но и креативными, умели работать в команде и решать конфликты, действовать быстро. В любом случае, действия персонала необходимо координировать.

Эффективная система оценки даст руководству представление о потенциале работников. Позволит выделить слабые и сильные стороны каждого сотрудника, уровень квалификации и способы повышения эффективности труда.

Оценка персонала – это анализ профессиональной деятельности сотрудников

1. Оценка будущего персонала. Здесь руководство определяет набор базовых навыков по каждой должности, которым должен соответствовать потенциальный работник:

производственные цели и задачи, критерии должностей;

уровень соответствия соискателя установленным требованиям;

потенциал кандидатов, дополнительные навыки и возможности.



Рисунок - Трехсторонний контроль и оценка персонала

2. Оценка рабочего персонала. На данном этапе решаются совершенно другие задачи, ведь люди уже наработали опыт, имеют навыки, потенциальные возможности к развитию и совершенствованию. При оценке персонала уже можно принимать управленческие решения относительно использования трудовых ресурсов предприятия:

- определить уровень соответствия работника занимаемой должности;
- оценить приобретенные знания, навыки, опыт работы и взаимодействия с коллегами;
- составить план по подготовке, переподготовке и повышению квалификации;
- понять перспективы повышения по карьерной лестнице, либо же замены работников в случае несоответствия целям компании.

3. Самостоятельная оценка работниками своего потенциала и навыков. Работник, как никто другой, способен наилучшим образом оценить свои профессиональные и личностные качества, знает свои стремления и амбиции. Поэтому важно, чтобы сотрудники самостоятельно оценивали себя и соотносили свои цели с целями компании.

Такая трехсторонняя система оценки дает представление о вкладе каждого члена коллектива в общий вклад по достижению запланированных целей и результатов.

При оценке эффективности работы персонала учитываются: объем выполненной работы; сложность поставленных задач; особенности возложенных функциональных обязанностей; результаты труда.

Человек может справляться со своими обязанностями, однако никогда не вкладываться в сроки, постоянно отвлекать коллег для помощи с работой, в то время как эффективность складывается из двух показателей: время, потраченное на достижение результата, затраченные ресурсы.

23. Тарифная и бестарифная модели вознаграждения. Формы и системы оплаты труда.

Тарификация позволяет производить оплату труда в зависимости от его сложности и качества.

Под тарификацией понимают научный метод отнесения отдельного вида трудовой деятельности в зависимости от ее качества к какой-либо группе по оплате труда, а также конкретного исполнителя в зависимости от его квалификации к соответствующему разряду по оплате труда. Тарификация труда основана на применении тарифной системы, при помощи которой производится соответствующая дифференциация.

Тарифная система – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

Содержание тарифной системы характеризуется ее элементами:

- 1) тарифные сетки, 2) тарифные разряды, 3) тарифные ставки, 4) тарифные коэффициенты, 5) тарифно-квалификационные справочники и справочники тарификации.

Форма оплаты - это принятый в каждой конкретной организации способ определения размера оплаты труда. Выделяют две основные формы оплаты:

- * сдельную – за фактически выполненный объем или количество произведенной продукции;
- * повременную – за фактически отработанное время.

Недостаток сдельной формы оплаты заключается в стремлении исполнителей сделать как можно больший объем работы, что часто приводит к снижению качества. Для устранения этого недостатка применяют различные выплаты, стимулирующие работников повышать качество.

Основные недостатки повременной оплаты заключаются в том, что она недостаточно стимулирует интенсивность труда и в определенной степени уравнивает оплату труда работников, имеющих значительные индивидуальные различия. Применение повременной оплаты целесообразно в сплоченных, небольших по численности трудовых коллективах с высокой степенью взаимозаменяемости.

Система оплаты - это характер сочетания основной оплаты и переменной, то есть тарифной оплаты с различными доплатами и премиями.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную и повременно-премиальную.

Повременная форма оплаты труда имеет следующие системы:

- * простая повременная;
- * повременно-премиальная.

При простой повременной системе оплаты труда заработок рабочего рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определенного разряда на количество отработанного времени в часах (днях).

При повременно-премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования. В качестве условий премирования может быть бездефектное изготовление продукции, экономия материалов, инструментов, смазочных материалов и др. Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

Сдельная форма оплаты труда имеет следующие системы:

- * прямая сдельная;
- * косвенная сдельная;
- * сдельно-премиальная;
- * сдельно-прогрессивная;
- * аккордная;
- * аккордно-премиальная.

При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции. Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется путем умножения часовой тарифной ставки, установленной в соответствии с разрядом выполняемой работы на норму времени на единицу продукции, или путем деления часовой тарифной ставки на норму выработки. Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период времени.

При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение ранее определенных конкретных количественных и качественных показателей работы. Как правило, устанавливается не более двух-трех основных показателей и условий для премирования.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по

повышенным расценкам. Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня перевыполнения определяется специальной прогрессивной шкалой. Эта система оплаты труда обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники и вводится временно.

Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств, наладчики, ремонтники и др.). Размер их заработка ставится в прямую зависимость от результатов деятельности обслуживаемых основных рабочих-сдельщиков. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества.

Аккордная система предусматривает оплату всего объема работ. Стоимость всей работы определяется исходя из действующих норм и расценок на отдельные элементы работы путем их суммирования.

Аккордно-премиальная система сверх того включает премии по результатам работы.

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников. К таким системам в настоящее время относится бестарифная.

24. Нормирование труда и тарификация работ

Целью нормирования труда является определение необходимых затрат и результатов труда, установление соотношений между численностью работников определенной группы и количеством единиц оборудования. Необходимыми считаются затраты и результаты, соответствующие наиболее эффективным вариантам организации труда, производства и управления.

Нормирование труда на предприятии обеспечивает:

определение плановой трудоемкости изготовления отдельных узлов, деталей, изделия в целом;

расчет необходимой численности работников, как по профессии, так и по квалификации;

оценку результатов труда, установление фондов зарплаты и материального поощрения;

оценку эффективности от внедрения новой техники;

обоснование плана повышения производительности труда;

определение количества необходимого оборудования; и др.

Нормы труда являются основой планирования и организации производства, оплаты труда, стимулирование роста его производительности.

Для нормирования труда используются нормативы и единые (типовые) нормы. На предприятиях рассчитываются и устанавливаются нормы времени, трудоемкости операций, выработки, обслуживания, численности, управляемости, а также нормирование задания.

Основное место в нормативных материалах по труду отводится нормам времени.

Норма времени – продолжительность рабочего времени, необходимого для изготовления единицы продукции или выполнения определенного объема работ. Норма времени обычно состоит из 2-х частей:

нормы подготовительно-заключительного времени, которая устанавливается на все заданное количество продукции и не зависит от его величины;

нормы штучного времени, которые включают оперативное время (в том числе основные, когда происходит изменение предмета труда, и вспомогательное время – загрузка сырья, съём готовой продукции и т.п.), время обслуживания рабочего места, время перерывов, предусмотренных технологией и организацией производства.

Норма выработки определяет количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником за определенное время:

$N_{\text{выр}} = T_{\text{д}}$

$T_{\text{в}}$, где

$T_{\text{д}}$ – действительный фонд рабочего времени, час;

$N_{\text{в}}$ – установленная норма времени на единицу предприятия, час.

Норма обслуживания – количество производственных объемов (рабочих мест, единиц оборудования), которые работник соответственно квалификации должен обслуживать в течение единицы рабочего времени.

$N_{\text{об}} = T_{\text{д}}$

$t_{\text{об}}$, где

$T_{\text{д}}$ – действительный фонд рабочего времени;

$t_{\text{об}}$ – установленное время на обслуживание единицы оборудования, час.

Норма численности ($N_{\text{ч}}$) – определяет численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимые для выполнения данного объема работ.

Нормированное задание устанавливает необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены бригадой за данный отрезок времени.

Норма управляемости – определяет количество работников, которые должны быть непосредственно подчинены одному руководителю.

Тарификация работ – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда. Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или с учетом профессиональных стандартов.

25. Система целей в управлении. Конечная цель управления

Цели управления — это ориентиры, достижение которых ставится в основу принимаемых управленческих решений и организации управленческой деятельности.

Цели управления состоят в повышении эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Виды целей управления:

Общие цели. Отражают концепцию развития организации и разрабатываются на перспективу.

Конкретные цели. Разрабатываются по основным видам деятельности по каждому подразделению.

Ведущая цель управления хозяйствующим субъектом на любом этапе его развития — максимизация долгосрочных прибылей за счёт эффективного использования ресурсов.

К основным общим целям менеджмента относятся прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) функционирования той или иной организации. Это может быть достигнуто посредством создания рациональной организации производственного процесса.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия любой организации — это ее социальное предназначение, т. е. то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно удовлетворения каких-либо своих потребностей. Существует широкое и узкое понимание миссии. В первом случае миссия рассматривается как предназначение и смысл существования организации. Сама философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществить свою деятельность. Во втором случае миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в

котором проявляется отличие данной организации от других («миссия данной фирмы» и т. п.).

В целом, миссия показывает устремленность системы в будущее, показывая на что будут направляться усилия и какие ценности при этом будут приоритетными. Миссия есть удовлетворение членов общества, их потребностей в том или ином товаре или услуге. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель управляемой системы? Так, американская автомобилестроительная компания «Форд» сформулировала свою миссию следующим образом: предоставление людям дешевого транспорта. Как считает специалист по управлению и менеджменту Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

а) история фирмы, в процессе которой вырабатывалась ее философия, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

б) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

в) состояние среды обитания организации;

г) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

д) отличительные особенности, которыми обладает организация.

Рекомендации, применяемые при формулировании миссии:

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как она устремлена в будущее;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли.

Прибыль – это внутренняя проблема организации. Т.к. организация является открытой системой, она может выжить только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Фокусирование на прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, что в конечном счете приведет к негативным последствиям. На первое место предпочтительно ставить интересы, ожидания и ценности потребителей (сегодняшних и будущих);

- между миссией организации и более общей системой (обществом), частью которой она является, не должно быть противоречий.

Если миссия задает общие ориентиры и ведущие направления функционирования социальной организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

Цель – это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь трудовой коллектив.

Так, в сфере производства в качестве целей могут фигурировать такие, как повышение качества продукции, повышение эффективности; в управлении персоналом — повышение уровня заинтересованности работников в результатах труда; в области финансов — рациональное расходование финансовых ресурсов; в делопроизводстве — оперативное прохождение документов, и т. д.

26. Сущность контроля, его функции и виды. Этапы проведения контроля

Контроль – это систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной корректировкой (регулированием) работы. Он включает в себя анализ достигнутых результатов и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование предприятия как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации, упредить кризисную ситуацию.

В функцию контроля входят:

- сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;

- разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важной функцией контроля является разработка стандартной системы отчетности (финансовые и производственные показатели), проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы, так и каждого отдельного подразделения.

Формы контроля:

- финансовый,
- качества продукции,
- ценообразования,
- административный.

Структура (процесс) контроля состоит из этапов:

- установление стандартов (первый этап процедуры контроля, тесно связан с функцией планирования и целеполаганием, так как стандарты – есть конкретные цели, имеющие показатель результативности контроля или точное определение того, что должно быть получено для того, чтобы достичь целей; может содержать количественную и качественную характеристику);

- измерение достигнутого за определенный период, сравнение достигнутого с ожидаемым (на этом этапе дается оценка отклонений и их опасности; используется принцип и метод исключения отклонений; изучается масштаб допустимых отклонений, измерение результатов, передача информации, оценка информации о результатах);

- осуществление действий по коррекции отдельных отклонений от целей и плана (это этап выбора линии поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение, пересмотреть стандарт).

Области контроля: хозяйственная деятельность – материальные ресурсы, трудовые или человеческие ресурсы, качество выпускаемой продукции.

Виды контроля:

1) разновидность:

- предварительный (осуществляется до фактического начала работ по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам или бюджету; обычно реализуется в форме определенной политики, правил, процедур);

- текущий (осуществляется непосредственно в ходе проведения работ, важна обратная связь управляющего и управляемых);

- заключительный (основывается на обратных связях).

2) разновидность:

- стратегический (тесно связан с перспективным планированием и размещением ресурсов)

- административный (тактический, требует централизации, использованием ресурсов)

- оперативный (требует децентрализации, выполнения конкретных задач)

3) разновидность: входной, операционный, готовой продукции, транспортировки, хранения;

4) разновидность: самоконтроль, инспекционный, государственный, международный;

5) разновидность: активный (предупреждающий), пассивный (по отклонениям);

6) разновидность: сплошной, выборочный.

Поведенческие аспекты контроля связаны с человеческим фактором производства, особенностью проявления человеческой личности и ее психологических свойств (реагирования на процедуры контроля, страхов и т.п.).

Существуют варианты моделей поведения личности в процессе прохождения контроля: поведение, ориентированное на контроль; поведение, ориентированное на непригодную информацию.

Эффективность контроля (по У.Ньюмену) в рекомендациях: устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками; устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты; устанавливайте двустороннее общение; избегайте чрезмерного контроля; вознаграждайте за достижение стандарта.

Чтобы быть эффективным контроль должен быть: стратегическим; ориентированным на результат; соответствовать делу; своевременным; гибким; отличаться простотой; экономичным.

Распространена в настоящее время система ИУС — информационно-управляющая система.

27. Методы обеспечения качества

Основными элементами механизма управления качеством продукции на предприятии являются: стандартизация и сертификация продукции; внутренние системы качества; государственный надзор за соблюдением стандартов, норм и правил; внутрипроизводственный и технический контроль качества.

Стандартизация – это установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной отрасли.

Стандартизация охватывает установление:

единиц измерений, терминов и обозначений;

требований к качеству продукции, сырья, материалов и производственных процессов;

единой системы показателей качества продукции, методов ее испытания и контроля;

требований, обеспечивающих безопасность труда и жизни людей, а также сохранность материальных ценностей;

единых систем классификации и кодирования продукции, носителей информации, форм и методов организации производства и т.п.

Основой стандартизацией являются стандарты и технические условия.

Стандартом называется нормативно-технический документ, устанавливающий требования к группам однородной продукции, а в необходимых случаях к конкретной продукции, правила, обеспечивающие ее разработку, производство и применение.

В зависимости от сферы действия, содержания и уровня утверждения нормативно-технические документы подразделяются на: государственные стандарты (ГОСТ), отраслевые стандарты (ОСТ), стандарты научно-технических и инженерных товариществ, стандарты предприятий (СП), а также международные стандарты.

Технические условия - нормативно-технический документ, устанавливающий требования к конкретной продукции (моделям, маркам).

Сертификация – это установление соответствия продукции конкретным стандартам (в основном международным □ ИСО серии 9000) или техническим условиям и выдача соответствующего документа (сертификата).

Сертификация □ важнейший фактор улучшения продукции, действенный механизм управления ее качеством, дающий возможность объективной оценки ее конкурентоспособности, пригодности, соответствия требованиям экологической чистоты.

Государственный надзор за качеством осуществляет Государственный комитет по стандартизации, метрологии и сертификации и его территориальные органы □ центры стандартизации, метрологии и сертификации.

Внутрипроизводственный технический контроль на предприятии осуществляет отдел технического контроля (ОТК), главной задачей которого является обеспечение необходимого уровня качества, зафиксированного в нормативно-технических документах, путем непосредственной проверки каждого изделия и целенаправленного влияния на условия и факторы, формирующие его.

Основными задачами управления качеством продукции на предприятии на современном этапе являются:

систематическое приведение уровня качества продукции к существующим, зарождающимся или прогнозируемым потребностям рынка, а также целенаправленное воздействие на развитие потребностей;

обеспечение конкурентноспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках;

определение заданий по модернизации выпускаемой продукции и созданию новых видов продукции;

определение состава целевых программ качества и др.

28. Основные финансовые результаты деятельности

Финансовый результат – это обобщающий показатель анализа и оценки эффективности деятельности предпринимательской организации.

К финансовым результатам относятся следующие показатели: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, прибыль от обычной деятельности (прибыль после налогообложения), нераспределенная прибыль.

Целью любого коммерческого предприятия является достижение максимальной прибыли. Финансовый результат - является основным показателем, характеризующим эффективность хозяйственной деятельности предприятия и следственно успешность управления. В последнее время усилился интерес к методологии финансового управления предприятиями. Во многом это связано с нестабильной экономической обстановкой в стране, которая вынуждает особо детально вести учет прибыли и расходов и прочих показателей, характеризующих финансовый результат.

Финансовый результат зависит от объемов реализации товаров (или услуг), объемов и процессов основного имущества и средств компании, а также доходов от внереализационных сделок и пр.

Поскольку финансовый результат может быть различным: положительным и отрицательным, то соответственно различают два вида финансового результата:

– доход: данный результат возникает в случае превышения прибыли компании над расходами. Данная деятельность трактуется как прибыльная;

– убыток: данный результат образуется при превалировании расходов и затрат компании над прибылью. Следовательно, деятельность компании нерентабельна и убыточна.

Выявлению той или иной формы финансового результата способствует методология анализа результатов деятельности предприятия. Для каждого предприятия анализ финансовых результатов - основная задача, позволяющая выявить промежуточные результаты и оценить верность направления бизнеса.

Однако, современная методология не демонстрирует единые инструменты оценки, которые позволяли бы комплексно оценить финансовые результаты, соответственно каждое предприятие формирует для себя персональный шаблон для оценки, используя ряд ключевых показателей:

– показатели прибыльности или рентабельности, который представлен показателями: рентабельность оборотных средств, активов, собственного капитала, чистых активов; продаж, обычной деятельности и пр.

– показатели ликвидности. В данную категорию входят показатели: коэффициенты текущей ликвидности, быстрой и абсолютной;

– операционный анализ: строится на основании показателей: коэффициент валовых продаж; валового дохода; операционной прибыли, чистой прибыли и пр.

29. Должностные инструкции. Функциональные обязанности руководителей и работников, занятых в производстве по переработке молока

Должностные инструкции раскроем на примере аппаратчика производства сухих молочных продуктов.

1. Общие положения

- 1.1. Аппаратчик производства сухих молочных продуктов является рабочим _____ и подчиняется непосредственно _____
- 1.2. Аппаратчик производства сухих молочных продуктов должен знать:
- состав и физико-химические свойства молока;
 - технологию производства сгущенного, сухого молока и других молочных продуктов;
 - устройство, принцип действия и правила обслуживания оборудования и контрольно-измерительных приборов, правила их эксплуатации и способы устранения неисправностей в работе;
 - технологическую схему обслуживаемого оборудования;
 - требования, предъявляемые к качеству сырья и готового продукта и его упаковке;
 - нормы расхода сырья и материалов;
 - технологическую схему обслуживаемого участка;
 - технологический режим и правила регулирования процесса сушки;
 - характеристики опасных и вредных производственных факторов;
 - указания по безопасному содержанию рабочего места;
 - основные виды отклонений от нормального технологического режима и методы их устранения;
 - действия, направленные на предотвращение аварийных ситуаций;
 - требования к использованию средств защиты;
 - способы и приемы безопасного выполнения работ;
- порядок извещения руководителя о всех недостатках, обнаруженных во время работы;
- порядок действий при возникновении аварий и ситуаций, которые могут привести к нежелательным последствиям;
 - правила оказания первой (доврачебной) помощи пострадавшим при травмировании, отравлении и внезапном заболевании;
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - правила охраны труда, производственной санитарии и личной гигиены, пожарной безопасности;
2. Обязанности
- 2.1. Аппаратчик производства сухих молочных продуктов перед началом рабочего дня:
- проходит в установленном порядке периодические медицинские осмотры;
 - проходит в установленном порядке инструктаж по охране труда;
 - надевает санитарную одежду;
 - принимает рабочее место;
 - подготавливает рабочее место и средства индивидуальной защиты;
 - проверяет исправность оборудования, приспособлений и инструмента, ограждений, сигнализации, блокировочных и других устройств, защитного заземления, вентиляции, местного освещения и т.п.;
- 2.2. В процессе работы аппаратчик производства сухих молочных продуктов:
- соблюдает требования личной гигиены и производственной санитарии;
 - соблюдает правила использования технологического оборудования, приспособлений и инструментов, способы и приемы безопасного выполнения работ;
 - немедленно ставит в известность непосредственного руководителя о всех недостатках, обнаруженных во время работы;
 - оказывает первую (доврачебную) помощь пострадавшим при травмировании, отравлении в аварийных ситуациях и внезапном заболевании;
- 2.3. В течение рабочего дня аппаратчик производства сухих молочных продуктов:
- ведет процесс сушки молока, сыворотки и других жидких продуктов на распылительных сушилках различного типа;

- осуществляет проверку качества молока, сыворотки и других молочных продуктов и подготовку их к сгущению;
- проверяет рабочее состояние сушильных и распылительных установок и подготавливает их к работе;
- осуществляет при необходимости введение различных компонентов требуемой дозировки, ведет технологический процесс смешивания;
- наблюдает за процессом сгущения молока или молочной смеси и регулирует поступление сгущенного молока или смеси на распылительную сушилку;
- обеспечивает поддержание температурного режима сушки, давления пара, числа оборотов распыляющего диска по показаниям контрольно-измерительных приборов;
- наблюдает за подачей сухого продукта из сушильной башни в шнек;
- осуществляет регулирование размола сухого продукта и подготавливает тару для его упаковки;
- производит оценку качества готового продукта;
- участвует в подготовке тары и упаковке сухого продукта;
- сдает готовую продукцию в камеру хранения и участвует в отгрузке ее потребителям;

- производит чистку и мойку оборудования и инвентаря с разборкой и сборкой;

- вносит записи в журнал;

2.4. Аппаратчик производства сухих молочных продуктов в конце рабочего дня:

- осуществляет уборку рабочего места;
- сдает санитарную одежду на сушку, стирку;
- сдает рабочее место;

3. Ответственность

3.1. Аппаратчик производства сухих молочных продуктов привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии со статьей 192 Трудового кодекса РФ за:

- некачественное и несвоевременное исполнение работ и обязанностей, перечисленных в настоящей инструкции;

- незнание документов и материалов, перечисленных в настоящей инструкции;

3.2. Аппаратчик производства сухих молочных продуктов не несет материальную ответственность за обеспечение сохранности вверенных ему товарно-материальных ценностей.

3.3. Аппаратчик производства сухих молочных продуктов за совершение правонарушений в процессе своей деятельности в зависимости от их характера и последствий несет гражданско- правовую, административную и уголовную ответственность в порядке, установленном законодательством.

Квалификационные требования к работникам изготовителя или продавца молока и продуктов его переработки

Работники, занятые в процессах производства, хранения, перевозки, реализации и утилизации молока и продуктов его переработки, обязаны:

1) иметь профессиональную подготовку и соответствовать квалификационным требованиям к должностям, профессиям, специальностям в соответствии с наименованиями и требованиями, указанными в квалификационных справочниках, утвержденных в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

2) знать и соблюдать должностные инструкции, технологические инструкции, санитарные и ветеринарные правила и нормы, устанавливающие требования к качеству и безопасности пищевых продуктов;

3) соблюдать правила эксплуатации оборудования, предназначенного для производства молока и молочной продукции;

4) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры в целях недопущения причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических

или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений.

30. Документальное оформление движения готовой продукции

Готовая продукция является частью материально-производственных запасов, предназначенных для продажи (конечный результат производственного цикла, активы, законченные обработкой (комплектацией), технические и качественные характеристики которых соответствуют условиям договора или требованиям иных документов, в случаях, установленных законодательством). Другими словами, готовая продукция — это изделия и продукты, прошедшие все стадии производственного процесса, принятые отделом технического контроля, готовые к отгрузке заказчику.

Выпуск и реализация готовой продукции характеризуют деятельность предприятия в целом и обеспечение спроса потребителей. Факт реализации готовой продукции — это конечный результат всего цикла деятельности предприятия, который способствует получению прибыли.

В качестве источников информации для учета и анализа готовой продукции используются данные бухгалтерской отчетности (Отчета о финансовых результатах, Книги покупок и др.).

Основные задачи учета и анализа готовой продукции:

контроль за корректным и оперативным документальным оформлением готовой продукции;

контроль за уровнем запаса готовой продукции на складах;

оперативное выявление излишков готовой продукции на складах;

контроль за исполнением условий договоров поставки и своевременной оплатой товаров (работ, услуг) заказчиками;

оценка финансовых результатов от реализации готовой продукции;

контроль за исполнением плана производства согласно заявкам и договорам заказчиков.

Поступление из производства готовой продукции оформляется приемо-сдаточными актами, приемо-сдаточными накладными, накладными на передачу готовой продукции в место хранения (форма МХ-18) и приходными ордерами (форма М-4). Они используются для оформления выпуска и приемки готовой продукции на соответствующий склад. Этой же цели служат: требование-накладная (форма М-11) и накладная на внутреннее перемещение, передачу товаров, тары (форма ТОРГ-13).

Отпуск готовой продукции покупателям оформляется, как правило, накладными. В качестве типовой формы накладной можно использовать форму N М-15 "Накладная на отпуск материалов на сторону".

В зависимости от отраслевой специфики организации могут применять специализированные формы накладных и других первичных документов с указанием в них обязательных реквизитов.

Основанием для выписки накладных являются распоряжения руководителя организации или уполномоченного лица, а также договор с покупателем (заказчиком).

Методическими рекомендациями по учету МПЗ рекомендуется следующий порядок учета отпуска готовой продукции:

1. Накладные формы N М-15 выписываются на складе или в отделе сбыта в четырех экземплярах, и все они передаются в бухгалтерию для регистрации в журнале регистрации накладных на отпуск готовой продукции и подписи их главным бухгалтером или лицом, им уполномоченным.

2. Из бухгалтерии подписанные накладные возвращаются в отдел сбыта (или другое аналогичное подразделение организации). Один экземпляр накладной передается кладовщику (или другому материально ответственному лицу), второй служит основанием

для выписки счета-фактуры, третий и четвертый передаются получателю готовой продукции. На всех экземплярах накладной получатель обязан расписаться в получении.

3. При вывозе продукции через пропускной пункт один экземпляр накладной (четвертый) остается у службы охраны, а третий экземпляр передается получателю в качестве сопроводительного документа на груз.

4. Служба охраны записывает накладные в журнал регистрации грузов и затем передает их в бухгалтерию по описи, где делают отметки о вывозе в журнале регистрации накладных на вывоз (продажу) готовой продукции.

5. Счета-фактуры рекомендуется выписывать в двух экземплярах. Первый экземпляр не позднее 10 дней с даты отгрузки продукции высылается или передается покупателю, а второй остается у организации-поставщика для отражения в книге продаж и начисления НДС.

Критерии оценивания квалификационного экзамена.

Дать ответы на теоретические вопросы.

Обучающийся получает оценку «5»:

- раскрывает экономическую суть понятий и категорий, их взаимосвязь;
- в целом понимает цель задания и проблему;
- последовательно и грамотно отвечает на вопрос;
- самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы;

- хорошо понимает, свободно и профессионально использует терминологию;
- дает определения бухгалтерским терминам;
- свободно составляет корреспонденцию счетов без использования Плана счетов бухгалтерского учета;
- умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал.

Обучающийся получает оценку «4»:

- раскрывает экономическую суть и понятие категорий, их взаимосвязь;
- в целом понимает цель задания и проблему;
- понимает и профессионально использует терминологию;
- самостоятельно и при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы;
- не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах.

Обучающийся получает оценку «3»:

- допускает ошибки при раскрытии экономической сути понятий и категорий;
- не дает определения бухгалтерским терминам, но использует их при ответе;
- проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками

Обучающийся получает оценку «2»:

- не раскрыта экономическая суть понятий и категорий;
- не понимает задание;
- слабо владеет экономической терминологией;
- не может составить корреспонденцию счетов, используя План счетов бухгалтерского учета.