

**Министерство образования Республики Беларусь
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет маркетинга, менеджмента, предпринимательства**

Кафедра «Основы бизнеса»

О.Н. Монтик

**БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Методическое пособие по выполнению курсовой работы
для студентов специальности 1-26 02 01
«Бизнес-администрирование»**

Минск 2008

УДК 658 (075.8)

Автор:

Монтик Ольга Николаевна

Рецензенты:

Демидов Владимир Иванович, заведующий кафедрой «Международные экономические отношения» БНТУ, доктор экономических наук, профессор;

Петрович Михаил Владимирович, заведующий кафедрой «Государственное управление экономическими системами» Академии управления при Президенте Республики Беларусь, доктор экономических наук, профессор

В методическом пособии приведены темы и содержание основных разделов курсовой работы, выполняемой в рамках курса «Бизнес-администрирование на малых и средних предприятиях», раскрываются инструменты анализа технологии бизнеса и основных этапов бизнес-процесса, методы расчета потребности и обеспечения малого предприятия материальными ресурсами, расчета необходимой численности персонала, финансовых ресурсов малого и среднего предприятия. Рассматриваются вопросы разработки системы стимулирования и мотивации персонала малого и среднего предприятия.

Пособие предназначено для выполнения студентами курсового проектирования и соответствующих разделов дипломного проекта. Пособие может также быть использовано при подготовке к практическим занятиям.

Белорусский национальный технический университет
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь
Тел. (017) 292 74 84, факс (017) 331 26 93
Регистрационный № _____

© БНТУ, 2008

© Монтик О.Н., 2008

Содержание

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ | 5 |
| 2. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ | 7 |
| 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ..... | 8 |
| Введение | 8 |
| 3.1. Краткая характеристика предприятия | 8 |
| 3.2. Разработка технологии бизнеса | 9 |
| 3.3. Обоснование производственно-управленческой структуры предприятия .. | 18 |
| 3.4. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия материальными ресурсами | 25 |
| 3.5. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия трудовыми ресурсами | 34 |
| 3.6 Разработка системы полномочий и ответственности исполнителей | 42 |
| 3.7 Разработка системы стимулирования на предприятии | 46 |
| 3.8. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия финансовыми ресурсами | 82 |
| Заключение..... | 91 |
| Рекомендуемая литература..... | 92 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ | 93 |

ВВЕДЕНИЕ

Постоянно меняющиеся социально-экономические реалии в современном мире требуют непрерывного совершенствования системы управления на предприятии, поиска новых направлений деятельности. Особенно чувствительным к происходящим изменениям в экономике является малое и среднее предприятие. Малое по своим размерам предприятие имеет меньший запас финансовых, производственных ресурсов, чем крупный субъект хозяйствования. Следовательно, цена ошибки от неверно принятого управленческого решения или организации бизнес-процесса у малого бизнеса будет гораздо выше, чем у крупного предприятия.

Гибкое и адекватное реагирование на изменение внешней среды требует грамотной разработки и совершенствования системы бизнес-администрирования на конкурентном малом и среднем предприятии с учетом особенностей той сферы деятельности (отрасли) в которой функционирует данный субъект малого бизнеса.

Методическое пособие содержит в себе структуру и содержание курсовой работы, сроки ее выполнения, тематику, методические указания по выполнению разделов работы. В пособии приводятся основные формулы для расчета показателей, таблицы для систематизации информации и т.п.

Студенты, обучающиеся по специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование» в процессе самостоятельной работы по изучению дисциплины «Бизнес-администрирование на малых и средних предприятиях» выполняют курсовую работу на тему «Разработка системы бизнес-администрирования на предприятии, занимающемся...».

Курсовая работа выполняется студентами индивидуально. Студенты самостоятельно выбирают малое или среднее предприятие, функционирующее в той или иной отрасли экономики. Данные финансово-экономической и производственной деятельности выбранного субъекта малого и среднего бизнеса будут являться исходными данными курсовой работы.

Выполнение курсовой работы имеет целью приобретение и закрепление будущими специалистами навыков постановки и самостоятельного решения задач по организации и созданию эффективных систем управления выбранным направлением бизнеса на вновь создаваемом либо функционирующем малом и среднем предприятии.

1. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется на примере выбранного студентом малого либо среднего предприятия, выпускающего продукцию либо оказывающего услуги населению, с деятельностью которого студент ознакомился во время прохождения летней организационно-экономической практики.

Курсовая работа выполняется для предприятий, производящих товары, либо оказывающих услуги, пользующиеся массовым спросом. Эти виды деятельности должны быть широко распространены среди малых и средних предприятий. Можно также использовать в качестве объекта исследования и производство новых товаров, которые впервые предлагаются рынку и не имеют аналогов в Республике Беларусь.

В процессе выполнения курсового проекта (работы) необходимо дать описание вида деятельности исследуемого предприятия, его организационно-правовую форму, размер уставного капитала. Необходимо разработать и представить схему технологии бизнеса (бизнес-процесса) и схему производственного процесса. Кроме того, необходимо представить схему производственной и организационной структуры предприятия с указанием основных отделов и служб предприятия и обоснованием выбора. При выполнении курсовой работы следует рассчитать валовую стоимость финансовых ресурсов, вовлеченных на каждой стадии (этапе) бизнес-процесса и предложить пути ее сокращения. Следует рассчитать плановую потребность в основных материально-технических ресурсах для обеспечения производственного процесса, необходимую оптимальную величину партии поставки, период поставки и количество поставок в плановом периоде (году), годовые расходы по заводу, хранению и реализации заказа по основным видам материально-технических ресурсов. По результатам расчета необходимо построить график обеспечения предприятия материально-техническими ресурсами на плановый период (год). Кроме того, необходимо составить рейтинг поставщика и на основании оценки 3-4 альтернативных поставщиков выбрать наилучшего. Необходимо также рассчитать требуемое количество персонала для выбранного малого (либо среднего) предприятия на основе трудовых норм и нормативов трудоемкости операций производственного процесса, баланса рабочего времени одного работника в плановом году. При этом отдельно рассчитывается количество производственного персонала (рабочих, работников, непосредственно занятых производством товара, либо оказанием услуги), и отдельно – количество управленческого персонала и руководителей. На

основании данных о размере и сроках и стоимости привлечения собственного и заемного капитала рассчитывается чистая текущая стоимость по годам функционирования предприятия (4-5 лет). Строится график погашения задолженности по годам использования кредита. В курсовой работе разрабатывается система полномочий и ответственности исполнителей – разрабатываются должностные инструкции 2-3 должностей, строится матрица ответственности, определяются требования к кандидатам на 2-3 должности (профессиональные, квалификационные требования, требования к личностным качествам и т.д.). Разрабатывается система стимулирования персонала предприятия на примере 2-3 должностей, указывается постоянная часть заработной платы – должностной оклад и переменная часть – премии и надбавки за стаж (выслугу лет). Размер должностного оклада определяется исходя из тарифной ставки первого разряда и соответствующего тарифного коэффициента, определяемого тарифным разрядом выполнения работ согласно Единой тарифной сетке, действующей в Республике Беларусь. Переменная часть – премии, определяются как процент от основного оклада или как процент от достигнутых результатов (например, товарооборота, выручки и т.п.).

Все расчеты и пояснения по отдельным вопросам даются в пояснительной записке.

В задание по курсовому проектированию в графу 3 «Исходные данные к проекту» записываются:

1. Данные производственной и финансово-экономической деятельности предприятия;
2. Необходимые нормативные данные;
3. Информация, публикуемая в периодической печати, рекламных проспектах, сети Интернет и прочих информационных источниках.

Курсовая работа на тему: «Разработка системы бизнес-администрирования на предприятии, занимающимся...», включает в себя следующие разделы:

Введение

1. Краткая характеристика предприятия
2. Разработка технологии бизнеса
3. Обоснование производственно-управленческой структуры предприятия
4. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия материальными ресурсами
5. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия трудовыми ресурсами
6. Разработка системы полномочий и ответственности исполнителей
7. Разработка системы стимулирования

8. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия финансовыми ресурсами

Заключение

Список использованных литературных источников

Объем курсовой работы – минимум 30-35 страниц печатного текста.

2. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна быть закончена и представлена к защите к началу экзаменационной сессии.

Примерный календарный план-график выполнения курсового проекта (работы) приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Календарный план-график выполнения курсового проекта (работы)

| Этапы проекта (работы) | Сроки выполнения |
|--|------------------|
| 1. Введение. Краткая характеристика предприятия | 1 – 2 неделя |
| 2. Разработка технологии бизнеса | 3 – 4 неделя |
| 3. Обоснование производственно-управленческой структуры предприятия | 5 – 6 неделя |
| 4. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия материальными ресурсами | 7 – 8 неделя |
| 5. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия трудовыми ресурсами | 9 – 10 неделя |
| 6. Разработка системы полномочий и ответственности исполнителей | 11 неделя |
| 7. Разработка системы стимулирования | 12 неделя |
| 8. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия финансовыми ресурсами | 13 – 14 неделя |
| 9. Заключение. Оформление пояснительной записки | 15 неделя |
| 10. Защита курсовой работы | 15 – 16 неделя |

Текущий контроль за выполнением курсовой работы осуществляется руководителем курсовой работы.

Выполненная и надлежащим образом оформленная курсовая работа, засвидетельствованная подписью исполнителя (студента), сдается им лично

руководителю работы в строгом соответствии со сроком сдачи, указанном в бланке задания на курсовую работу.

Руководитель курсовой работы проверяет ее выполнение, вынося все ошибки, замечания и вопросы, нуждающиеся в дополнительных пояснениях, контрастным цветом на поля. По итогам проверки на титульный лист выносится отметка о допуске работы к защите и предполагаемая оценка по десятибалльной системе, что подтверждается подписью руководителя курсовой работы. Курсовые работы без отметки о допуске к защите и оценки руководителя не принимаются. Работы, с допуском «к защите» и выставленной руководителем оценкой перепечатыванию и исправлению не подлежат.

В процессе защиты курсовой работы студент коротко докладывает основные вопросы, разработанные в ходе выполнения работы, отвечает на теоретические и практические вопросы, замечания, возникающие у членов комиссии. Защита курсовой работы оформляется соответствующей оценкой по десятибалльной системе в экзаменационной ведомости, полученной для сдачи курсовой работы с подписью членов комиссии.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Введение

Введение представляет собой вступительную, начальную часть курсовой работы. Во введении дается общая оценка экономической ситуации, описание отрасли (сферы деятельности), в которой функционирует выбранное студентом малое или среднее предприятие. Дается оценка состояния малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь, указываются основные задачи, стоящие перед малыми и средними предприятиями, роль и функции малых и средних предприятий в экономике республики. При необходимости очерчивается круг вопросов, стоящих перед отраслью (сферой деятельности), в которой действует выбранный студентом субъект малого и среднего бизнеса, нуждающихся в первоочередном решении. Определяются основные направления деятельности выбранного малого (либо среднего предприятия), нуждающиеся в дальнейшем совершенствовании и разработке.

3.1. Краткая характеристика предприятия

В данном разделе курсовой работы необходимо указать основные сведения о создаваемом (анализируемом) малом и среднем предприятии. Указывается

полное фирменное наименование малого и среднего предприятия с обязательным указанием и обоснованием выбранной организационно-правовой формы (ее преимущества и недостатки).

Указывается состав учредителей малого и среднего предприятия, общий размер уставного капитала, а также доли в нем каждого из участников. Определяется размер собственного капитала и размер заемного капитала, источники и сроки его привлечения. Перечисляются основные нормативно-правовые документы, на основании которых действует малое и среднее предприятие.

Обязательно указываются основные виды и направления деятельности, которыми будет заниматься выбранное предприятие, ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции и виды оказываемых услуг. Приводятся основные цели, задачи и принципы функционирования анализируемого малого и среднего предприятия. Формулируются долгосрочная и среднесрочная стратегия деятельности предприятия, задачи его производственно-хозяйственной деятельности в краткосрочном периоде (на ближайший год). Указываются основные целевые рынки сбыта продукции.

3.2. Разработка технологии бизнеса

Разработка технологии бизнеса – раздел, в котором в наибольшей степени необходимо учесть отраслевую специфику выбранного малого (либо среднего) предприятия. Технология бизнеса представляет собой определенную последовательность действий, выполняемых персоналом компании в процессе осуществления одного цикла производственно-хозяйственной деятельности. Цикл производственно-хозяйственной деятельности начинается от момента заключения контрактов с поставщиками необходимых материально-технических ресурсов и покупателями продукции, и заканчивается моментом реализации продукции и ее оплатой, т.е. поступлением денежных средств от клиентов на расчетный счет малого и среднего предприятия. Если выбранное в качестве объекта анализа предприятие занимается оказанием услуги, то технология бизнеса начинается с заключения контрактов с поставщиками ресурсов, необходимых для оказания услуги, поиска клиентов и получения (оформления) заказа и заканчивается моментом окончания выполнения заказа (услуги) и оплатой оказанной услуги заказчиком. В данном разделе необходимо представить схему технологии бизнеса для анализируемого малого и среднего предприятия, в общем виде показанную на рисунке 3.1.

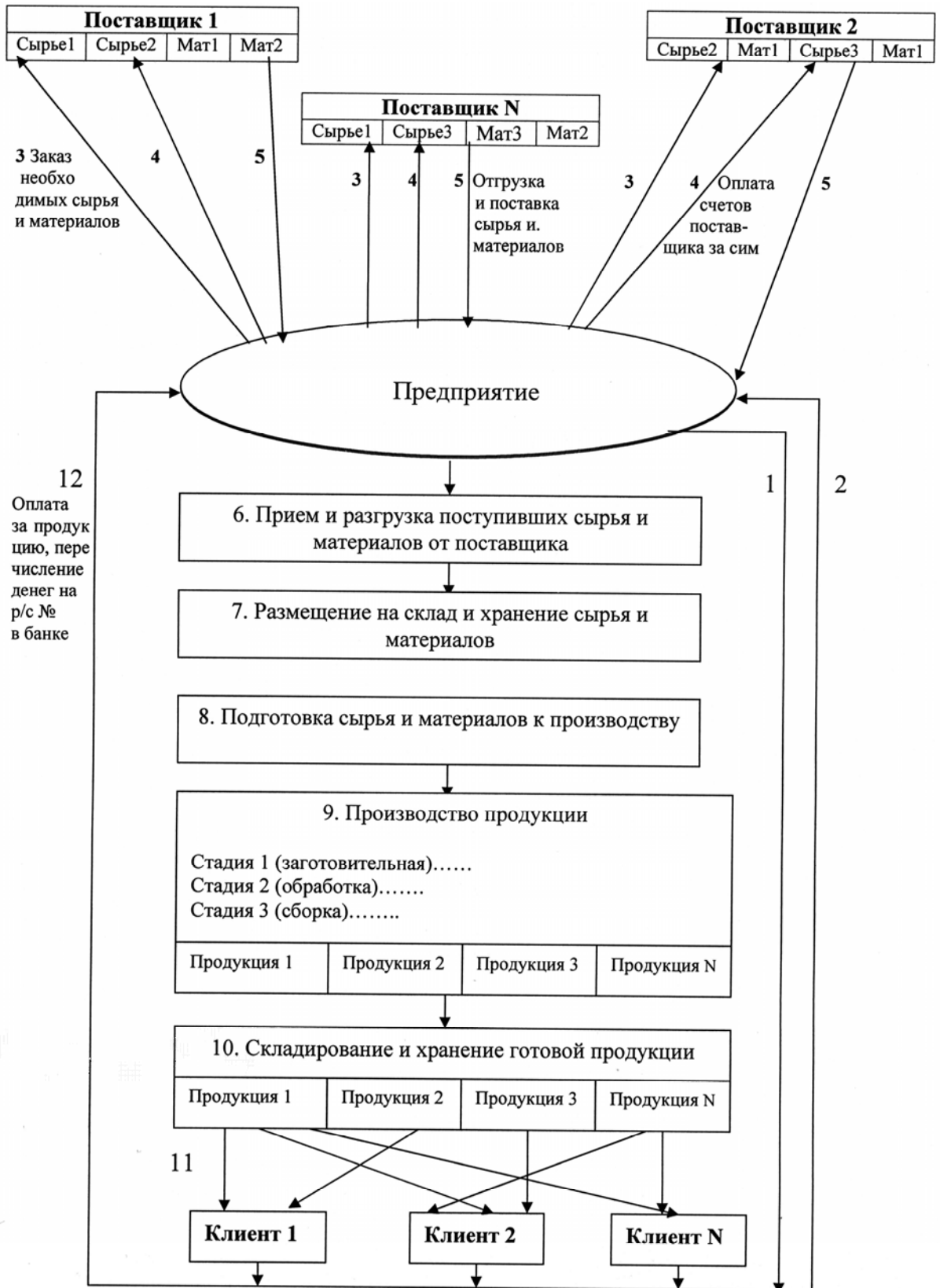


Рисунок 3.1 – Технология бизнеса выбранного предприятия

Примечание: 1 - поиск клиентов (покупателей) и направление им оферты.

2 – принятие оферты клиентом (оформление заказа на изготовление продукции, согласование условий и подписание договора купли-продажи (договора на оказание услуги)).

11 – поставка готовой продукции клиентам.

При этом после схемы технологии бизнеса необходимо дать соответствующие комментарии по обоснованию выбранных поставщиков продукции с указанием названия поставляемых каждым из поставщиков видов сырья и материалов, комплектующих изделий, используемых в производственном процессе анализируемого предприятия.

В курсовой работе необходимо указать основные стадии технологического процесса производства продукции (оказания услуги), основные виды выпускаемой продукции (виды услуг), наименование клиентов, приобретающих товар (услугу) предприятия. В комментарии к схеме технологии бизнеса следует дать наименования видов продукции (услуги), которые данные клиенты приобретают.

На схеме (рис. 3.1) стрелками под номером 9 необходимо отразить те из видов продукции, которые приобретает тот или иной клиент (группа потребителей). В случае если товары или услуги фирмы приобретают физические лица напрямую в розницу с торговой точки, принадлежащей предприятию, либо непосредственно на самом предприятии, то необходимо представить их в группы (сегменты), имеющие схожие характеристики в пояснении к схеме указать размер данных сегментов. Сегменты потребителей указываются в качестве клиентов.

При составлении схемы технологии бизнеса студент самостоятельно решает, сколько у выбранного им анализируемого малого предприятия будет поставщиков, сколько видов сырья и материалов будет использоваться, какое количество видов продукции производится и количество основных клиентов. Исходя из специфики производственного процесса, в квадрате 7 схемы технологии бизнеса указывается наименование и число основных производственных операций.

В курсовой работе необходимо также представить схему технологического процесса изготовления продукции (услуги) с указанием последовательности операций.

Необходимо описать и представить в виде схемы основные этапы (стадии) рабочего хозяйственного процесса на предприятии, начиная от маркетинговых мероприятий по поиску клиентов и заканчивая переводом денежных средств от покупателей за поставленную продукцию (оказанные услуги) на расчетный счет анализируемого малого или среднего предприятия.

В завершение раздела следует рассчитать валовую стоимость финансовых ресурсов, задействованных на каждой стадии бизнес-процесса (по восьми основным этапам). Валовая стоимость финансовых ресурсов отражает стоимость каждого дня производственно-хозяйственного цикла на каждой стадии бизнес-

процесса и определяется путем умножения стоимости основных сырья и материалов (а на последних четырех этапах бизнес-процесса – стоимости готовой продукции) на время нахождения сырья и материалов (а на последних четырех этапах бизнес-процесса – стоимости готовой продукции) на соответствующем этапе (дней). Валовая стоимость финансовых ресурсов на каждом этапе бизнес-процесса рассчитывается по следующей формуле (3.1):

$$BC\Phi P = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k S_{ij} \cdot T_{ij}, \quad (3.1)$$

где BCΦP – валовая стоимость финансовых ресурсов данного этапа бизнес-процесса, ден. ед.;

$j=1 \dots n$ – количество видов материальных ценностей – предметов труда и готовой продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий, готовой продукции), задействованных на данном этапе бизнес-процесса;

$i=1 \dots k$ – номер этапа бизнес-процесса 1...8;

S_{ij} – стоимость материальных ценностей (предметов труда и готовой продукции) j -го вида на i -м этапе бизнес-процесса, ден. ед.;

T_{ij} – время нахождения материальных ценностей (предметов труда и готовой продукции) j -го вида на i -м этапе бизнес-процесса, дни.

По каждому из этапов бизнес-процесса суммируется стоимость финансовых ресурсов, которая и будет отражать величину денежных средств, задействованных на данном этапе бизнес-процесса. Иными словами, валовая стоимость финансовых ресурсов отражает цену (величину затрат) того или иного этапа бизнес-процесса. По величине валовой стоимости финансовых ресурсов определяются самые затратные этапы бизнес-процесса и вырабатываются предложения по удешевлению этих стадий бизнес-процесса.

Расчет валовой стоимости финансовых ресурсов представляется в курсовой работе в виде следующей таблицы (Таблица 3.1).

Распределение объемов приобретаемой продукции между клиентами указано в таблице 3.1.

После каждого этапа необходимо суммировать стоимость финансовых ресурсов по каждому виду товарно-материальных ценностей (предметов труда – сырья, материалов и комплектующих; а для последних четырех этапов – по каждому виду продукции). В итоге получается стоимость этапа бизнес-процесса.

Затем валовая стоимость каждого из этапов бизнес-процесса суммируется и получается общая стоимость финансовых ресурсов по всему бизнес-процессу.

При этом число и наименование видов сырья, материалов, комплектующих изделий, видов выпускаемой продукции и количество клиентов должно совпадать со схемой технологии бизнеса.

Таблица 3.1 – Расчет валовой стоимости финансовых ресурсов по этапам бизнес-процесса и в целом для ...

| Наименование этапа и ресурсов | | Стоимость материальных ценностей (ресурсов), у.д.е. | Количество дней нахождения на этапе | Валовая стоимость финансовых ресурсов, у.д.е. (гр. 2хгр.3) |
|--|---------------------------|---|-------------------------------------|--|
| 1. Заказ и оплата потупивших сырья и материалов | Сырье 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Сырье N | | | |
| | Материал 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Материал N | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 1 | | | | |
| 2. Отгрузка и транспортировка материалов, сырья и комплектующих изделий до пункта назначения | Сырье 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Сырье N | | | |
| | Материал 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Материал N | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 2 | | | | |
| 3. Транспортировка материалов, сырья и комплектующих изделий от пункта назначения до склада предприятия | Сырье 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Сырье N | | | |
| | Материал 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Материал N | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 3 | | | | |
| 4. Нахождение сырья, материалов и комплектующих изделий на складе предприятия перед производством | Сырье 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Сырье N | | | |
| | Материал 1 (наименование) | | | |
| | | | | |
| | Материал N | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 4 | | | | |

| | | | | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|--|--|--|
| 5. Производство | Сырье 1 (наименование) | | | | |
| | | | | | |
| | Сырье N | | | | |
| | Материал 1 (наименование) | | | | |
| | | | | | |
| | Материал N | | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 5 | | | | | |
| 6. Готовая продукция на складе | Продукция 1 (наименование) | | | | |
| | | | | | |
| | Продукция N | | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 6 | | | | | |
| 7. Отгрузка товаров потребителям | Клиент 1 | Продукция (наименование) | | | |
| | | | | | |
| | | Продукция (наименование) | | | |
| | | | | | |
| | Клиент N | Продукция (наименование) | | | |
| | | | | | |
| Продукция (наименование) | | | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 7 | | | | | |
| 8. Оплата продукции | Клиент 1 | | | | |
| | | | | | |
| | Клиент N | | | | |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 8 | | | | | |
| ВСЕГО ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССУ (СУММА ИТОГОВ ПО ЭТАПАМ 1 – 8) | | | | | |

Примечание. В таблице расчета валовой стоимости финансовых ресурсов (таблице 3.1) на этапе 7 «Отгрузка товаров потребителям» необходимо учесть, что стоимость продукции данного вида, отгруженной каждому из клиентов (данная сумма указана в графе 2 таблицы 3.1) в сумме должна соответствовать общей стоимости данного вида продукции, указанной на этапе 6 «Готовая продукция на складе» в графе 2. Сумма для оплаты продукции по каждому клиенту, указанная в графе 2 на этапе 8 «Оплата продукции» должна соответствовать стоимости приобретаемых данным клиентом видов продукции, указанной в графе 2 на этапе 7 «Отгрузка товаров потребителям» таблицы 3.1.

Рабочий хозяйственный процесс на предприятии обычно состоит из следующих основных этапов:

1. Отдел маркетинга проводит маркетинговые мероприятия, направленные на поиск заказчика, организует рекламные кампании, презентации, прием заказов и ведет переговоры.

2. Заказ от клиента поступает в отдел маркетинга и сбыта, где осуществляется предварительное согласование объема и ассортимента поставки, составляется вся необходимая первичная документация – сведения о заказчике, количестве, ассортименте приобретаемой продукции, и т.п.

3. Первичная документация поступает из отдела маркетинга в технический отдел, где производятся спецификации расхода материала, и одновременно производится согласование объема и сроков поставки с производственным отделом.

4. Спецификации расхода материала направляются из технического отдела в планово-экономический отдел, где проводится нормирование трудоемкости и калькулирование себестоимости изделия, в результате чего формируется цена на каждое изделие в заказанной партии, определяется общая стоимость заказа.

5. Осуществляется согласование себестоимости с производственным отделом. Планово-экономический отдел передает отделу маркетинга и сбыта сформированную цену и стоимость заказа.

6. Сформированные цены и график поставок включаются в проект договора на поставку продукции. Проект договора утверждается у руководства предприятия и направляется заказчику.

7. Проект договора на поставку продукции направляется заказчику. Согласованный с заказчиком договор купли-продажи (поставки) подписывается сторонами - заказчиком и директором ЗАО «Меркурий».

8. Подписанный договор с окончательной спецификацией и графиком поставки изделий направляется в производственный отдел и отдел маркетинга и сбыта, где становится на учет.

9. Производственный отдел составляет исполнительную документацию и выдает задание производственным участкам на изготовление продукции.

10. Спецификация расхода материалов передается из производственного отдела в отдел материально-технического снабжения.

11. Отдел материально-технического снабжения связывается с поставщиками сырья и материалов, оформляет заявку на необходимое количество требуемых материалов.

12. Материалы поступают от поставщиков на склад предприятия ЗАО «Меркурий». Поступившие материалы оприходуются, размещаются на складе.

13. Материалы передаются со склада производственным участкам.

14. Производственные участки изготавливают продукцию, предусмотренную договором (заказом) и докладывают о ходе выполнения задания.

15. Отдел контроля качества осуществляет контроль выпущенной цехами готовой продукции на предмет ее соответствия стандартам и техническим условиям.

16. Годная готовая продукция поступает на склад готовой продукции предприятия ЗАО «Меркурий».

17. Информация о поступлении на склад готовой продукции передается в бухгалтерию, отдел маркетинга и сбыта, руководству предприятия в установленном порядке. Готовая продукция со склада отгружается заказчику.

18. Отдел маркетинга и сбыта осуществляет заказ транспорта и отгрузку готовой продукции заказчику, контролирует ход поставки продукции по согласованному графику, и при необходимости участвует в приеме и разгрузке готовой продукции покупателем по месту назначения.

19. Отдел маркетинга и сбыта на основании документов о приеме продукции покупателем осуществляет внутренний учет и передает документы в бухгалтерию для учета и взаимных расчетов.

20. Бухгалтерия производит учет и контроль взаимных расчетов по поставкам продукции (товара), а также контроль поступления денежных средств от заказчика за поставленную продукцию на расчетный счет предприятия.

Схема рабочего хозяйственного процесса (работы служб предприятия по организации изготовления и поставок продукции) представлена на рисунке 3.2.

Эти стадии рабочего хозяйственного процесса являются наиболее общими для предприятий и могут корректироваться в зависимости от отраслевой специфики и организационной структуры выбранного субъекта хозяйствования.

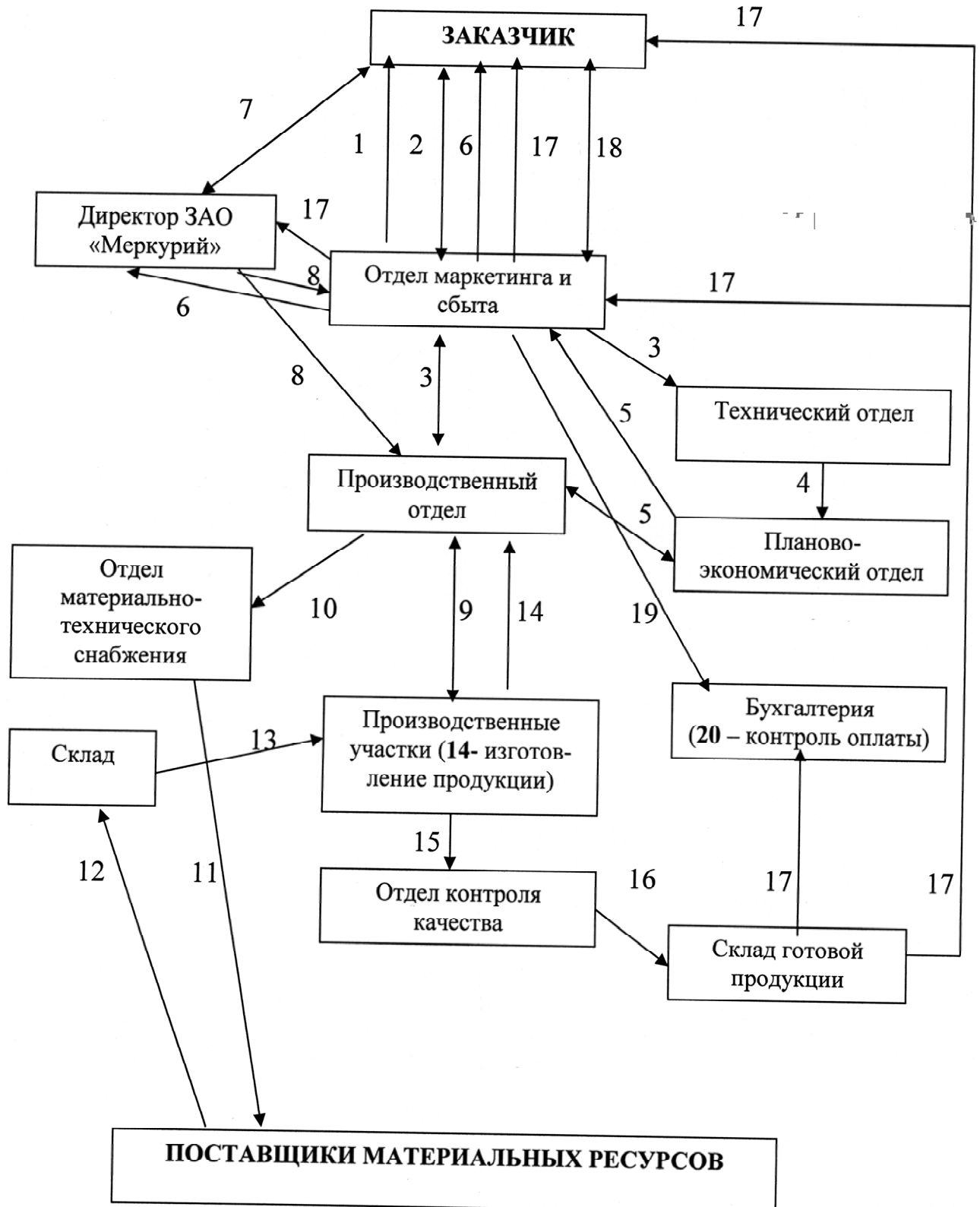


Рисунок 3.2 – Схема основных этапов работы служб предприятия ... по организации изготовления и поставок продукции.

3.3. Обоснование производственно-управленческой структуры предприятия

В данном разделе курсовой работы необходимо описать организационную структуру анализируемого малого (среднего) предприятия, которая представляет собой систему логически взаимосвязанных производственных и управленческих подразделений, отражающую внутреннее строение предприятия. В организационной структуре между подразделениями обязательно существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций для достижения целей фирмы.

Подразделение представляет собой обособленную часть внутренней структуры предприятия, объединяющую работников, выполняющих схожие (аналогичные) функции в хозяйственной деятельности предприятия.

Организационные структуры фирм могут быть следующих видов: линейная, функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, проектная (программно-целевая), бригадная, венчурная и т.п. При этом каждая из этих организационных структур имеет свои преимущества и недостатки, которые должны быть отражены студентом.

Функциональная структура является наиболее часто используемой и традиционной. Этот вид структуры является результатом разделения управления на элементы (отделы, подразделения), каждый из которых решает свою определенную задачу, выполняет строго ограниченный вид действий в рамках отдельного направления деятельности предприятия, т.е. выполняет определенную функцию.

Преимущества функциональной структуры следующие:

1. Такая структура уменьшает или исключает дублирование усилий в одной и той же сфере деятельности, снижает расход материальных ресурсов и времени.

2. Улучшает координацию в различных функциональных областях. Служащие хорошо знают свои обязанности и сферу ответственности, относительно хорошо адаптируются в этой системе.

3. Функциональная структура стимулирует деловую и профессиональную специализации. Например, специалист по маркетингу лучше выполнит эту работу (маркетинговые функции), чем, скажем, специалист по кадрам, директор, или бухгалтер.

Однако функциональная структура имеет и некоторые недостатки:

1. Функциональные отделы могут в своей деятельности быть заинтересованными только в результатах собственной работы, реализации собственных функций, не обращая внимания на вопросы, затрагивающие интересы и требующие совместного участия в своем решении нескольких (или всех) подразделений.

2. Каждый отдел (подразделение) несет ответственность только за результаты своей работы (за выполнение только своих функций), а не за результаты работы всего предприятия.

3. Необходимость подготовки узкоспециализированных специалистов высокой квалификации. Данные специалисты могут хорошо знать только свою сферу деятельности, имея слабое представление о других сферах деятельности предприятия. Так бухгалтер может прекрасно знать учет и требования законодательства по формированию цен и тарифов, налогообложению и т.п., но недостаточно хорошо разбираться в финансовых вопросах.

4. Множество отделов и наличие множества функций может привести к достаточно длинной иерархии и длинной цепи передачи команд от руководителя предприятия до исполнителей, что снижает качество работы всей организации.

Тем не менее, для малых фирм функциональная организационная структура является ввиду своей простоты и четкости одной из наиболее широко распространенных.

Линейная структура основана на прямых отношениях власти-подчинения по вертикали. Линейная структура носит такое название потому, что все ее элементы (отделы, службы) делятся не по выполняемым функциям (по горизонтали), а по соподчиненности один другому (по вертикали). Иными словами, все элементы линейной структуры находятся на прямой линии подчинения, начиная от верхнего уровня и до самого нижнего уровня. Каждый уровень управления подчиняется вышестоящему. Такая структура характерна для малого предприятия, так как у него мало уровней управления, и один человек выполняет несколько разных функций.

По мере роста предприятия, когда оно становится средним, возникает необходимость в специальных экспертах (юристах, советниках, службах охраны труда, специалистах по маркетинговым исследованиям и т.п.). Если эти эксперты подключаются к работе фирмы, ее структура становится *линейно-штабной*. В линейно-штабной структуре линейные руководители несут ответственность за достижение первичных, главных целей фирмы, отдают приказы и распоряжения, касающиеся производства и сбыта продукции, а штабные руководители отвечают за решение вторичных задач, подчиненных главным целям, помогая линейным руководителям принимать решения.

Дивизиональные структуры применимы средними и крупными предприятиями и предполагают деление организации на отделы по трем основным признакам: продукту, группам потребителей (покупателей) и по географическим регионам (рынкам).

Дивизиональные организационные структуры, ориентированные по продукту, предполагают выделение отделов, занимающихся полностью тем или иным видом продукта.

Дивизиональные организационные структуры, ориентированные на потребителя, состоят из подразделений, каждое из которых работает на определенную категорию потребителей (например, с такими категориями потребителей, как физические лица, предприятия пищевой промышленности и т.п.).

Дивизиональные организационные структуры, ориентированные на географический регион (рынок) – региональные организационные структуры – предполагают выделение отделов, занимающихся полностью отдельным регионом (рынком).

Преимущества дивизиональных структур следующие: большая степень самостоятельности менеджеров, более широкие круг знаний и специализация менеджеров, большие возможности роста фирмы, возможность распределения риска по различным направлениям деятельности, продуктам и т.п. Недостаток дивизиональных структур – высокая стоимость и затраты на их создание.

Проектная (программно-целевая) структура – это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи, реализации отдельного конкретного проекта. Она создается внутри функционального подразделения. Ее члены – это высококвалифицированные специалисты в различных областях, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или других отделах, часть специалистов переключается в новую проектную команду. Особенностью проектной структуры является то, что сотрудники подчиняются двум руководителям – руководителю проекта и руководителю отдела, в рамках которого эта группа работает.

Матричная структура является распространенной формой и развитием проектных структур. Она представляет собой комбинацию двух видов разделения: по функциям и по продукту. В матричной структуре имеется двойное подчинение – руководителю отдела (функциональное) и руководителю проекта (линейное). Последний отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В распоряжение руководителя проекта передаются финансовые ресурсы.

Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта.

Матричная структура имеет ряд очевидных преимуществ:

- 1) дает возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности фирмы;
- 2) позволяет осуществлять эффективное балансирование между запросами потребителя и необходимостью экономии ресурсов;
- 3) способствует поддержанию прямых контактов между специалистами, прямому доступу к необходимой информации;
- 4) ослабляет бюрократические тенденции внутри отдела через линейное подчинение ученых и специалистов;
- 5) как правило, она увеличивает мотивацию деятельности за счет более демократических норм поведения, чем принято в функциональной структуре.

В то же время матричная структура имеет недостатки: это довольно сложная структура, способная породить различные конфликтные ситуации из-за неясности относительно реальных полномочий в ней. "Комфорт" бюрократической предсказуемости может смениться в организации с матричной структурой на ощущение незащищенности и дополнительные трудности в работе и жизни.

Групповая (бригадная) организационная структура. Основным видом этой структуры может быть охарактеризован выше как проектная структура. Однако имеется еще несколько ее разновидностей, в той или иной степени отличающихся от классической проектной структуры. Название "бригадная" форма организации обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий "ячеистую" структуру. В обычном производственном центре работы выполняются в конвейерном режиме на основе функционального разделения труда. По существу каждый работник выполняет один или два вида операций согласно своей специализации. В ячеистом построении рабочего центра весь необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств: работник участвует в производстве от начала до конца, он воспринимает продукт как результат своего собственного труда; работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным в бригаде; в этой структуре нет таких жестких регламентации, как в функциональном отделе.

Бригадная структура часто является экономически значительно выгоднее из-за сокращения времени на перемещение производства из одного цеха (отдела) в другой и благодаря возможностям оперативного решения внутри бригады возникающих проблем и трудностей. В настоящее время почти все западные корпораций включают в свои организационные структуры такие автономные центры. И особенно характерен этот путь производственно-управленческой организации для японских фирм.

В практике менеджмента широко известен опыт японских кружков качества. Это бригадная форма работы, в которой все подчинено не просто выпуску продукта, но идее его качества, высоких потребительских свойств. В группе часто устраивается коллективное обсуждение лучших способов выполнения работы, поощряется изобретательская инициатива всех ее членов. Причем такие совещания проводятся не только в рабочее время, но и во время отдыха, что способствует укреплению дружеских связей.

Разновидностью групповых организационных структур являются так называемые бизнес-центры. Как правило, такие команды насчитывают от 5-7 до 20-25 человек, работают по принципу проектных групп, несут полную ответственность за достижение поставленных целей, полностью распоряжаются выделенными под проект финансами. Во главу угла ставится получение прибыли.

Организационная структура по принципу рынка. Это такое внутрифирменное построение, в котором связь между подразделениями осуществляется как экономические отношения купли-продажи. Автор этой модели менеджмента – американский ученый Дж.Форрестер. По его мнению, в фирме должна существовать конкуренция между ее подразделениями, поскольку она движет прогрессом. Центры коммерческих расчетов в такой структуре выполняют коммуникативные функции между отделами.

Современными модификациями проектных (программно-целевых) организационных структур являются венчурные и инновационные. Эти структуры связаны с реализацией рискованных проектов. Как правило, рискованное дело в бизнесе связано с разработками инноваций, т.е. принципиально новых технологий, товаров или услуг.

Большие фирмы всех стран с развитой рыночной экономикой интегрируют такие структуры в свой менеджмент. Исследования показывают, что это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.

Венчурные структуры. Принцип построения и действия венчурного отдела в фирме тот же, что и в самостоятельном венчурном предприятии. Как известно,

венчуры относятся к малому бизнесу. Их характерными особенностями являются:

1. Рисковый бизнес, т.е. предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует своим капиталом или взятыми займы финансовыми средствами на его разработку. В случае успеха – предприниматель может получить высокие или сверхвысокие прибыли.

2. Разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной фирме происходит значительно быстрее, в одну треть, а часто в два-три раза, чем в функциональных отделах больших фирм, корпораций. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности ее маленького коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной фирме, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется рационализму, ориентации на конечный продукт. Один из лозунгов венчура: "Если ты сегодня не готов к решению крупной проблемы, решай задачи, которые в настоящий момент тебе по силам".

3. Венчурная фирма, как и весь бизнес, обладает большой маневренностью в море бизнеса. Будучи самостоятельной организацией, она имеет возможности быстро менять схемы, способы и приемы работы.

4. Очень важными, прямо соотносящимися с названием "венчур", являются такие черты предпринимателя (владельца, руководителя, менеджера), как: предприимчивость, напористость, смелость, азартность в риске, азартность в "борьбе" с конкурентами и антрепренерство. Последнее означает умелое координирование" деятельности всех звеньев венчурной организации.

Отдача от успешно действующих в малом бизнесе венчуров настолько велика, что руководители больших фирм и корпораций часто ищут в них союзников, заключают договоры-заказы на выполнение инновационных проектов, оказывают финансовую помощь и пр. Второй путь - перенесение положительного опыта венчурных групп и создание внутри фирмы соответствующих инновационных подразделений.

Инновационные структуры в крупных фирмах имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов: значимости разрабатываемых проектов, их целевой направленности и сложности, а также от степени формализацией самостоятельности деятельности.

1. Отдел разработки нового продукта (новой технологии). Это по существу вид проектно-продуктовой структуры. Отдел создается для разработки нововведения, имеющего стратегическое значение для фирмы. Формально он

относится к функциональному отделу, профилю которого он соответствует. Но разработки в инновационном подразделении не включаются в план работы отдела, под чьей крышей он находится. Подчиняется он непосредственно штаб-квартире корпорации.

2. Непосредственная интеграция. Это также разработка нового продукта, имеющего стратегическое значение. В то же время инновация тесно связана с основной производственной деятельностью. Для успешного осуществления работы над ней нужны технологические, конструкторские и другие службы. Таким образом, разработка новшества интегрируется в существующую систему управления фирмой. Естественно, что появление нового, творческого вида деятельности существенно влияет на организацию, вызывает те или иные изменения в поведении ее членов.

В том случае, если инновация имеет стратегическую значимость для фирмы, но в данный момент совсем не связана с основным производством, под нее может быть создано специализированное подразделение. Это, как правило, разработка нового продукта, выход на рынок с которым сулит большие прибыли. В случае успеха такое подразделение преобразовывается в самостоятельный отдел.

В стратегию высшего менеджмента корпорации входит и развитие таких инноваций, значимость которых еще неопределенная, но в потенциале они могут понадобиться фирме. В таком случае создаются микроотделы рискованных инициатив. Они не многочисленны, не более 2-5 человек. Работают эти группы исследователей с большой степенью свободы, но имеют обязательное ограничение уложиться в выделенный бюджет и сроки разработки". Если нововведение ожидается быть масштабным, то руководство фирмы идет на создание инновационных отделов с планируемым сроком деятельности в несколько лет (от 5 до 15).

В курсовой работе необходимо привести графическую схему организационной и производственно-управленческой структуры анализируемого малого либо среднего предприятия. В схеме должны быть указаны все основные отделы и службы предприятия (управленческие службы и производственные цеха, участки) с указанием их строгой подчиненности. Начиная от директора, необходимо указать должности его заместителей (начальников отделов и служб) и отразить и на схеме. Затем необходимо раскрыть функции каждого из подразделений, представленных на схеме организационной структуры, указать численность работников в каждом подразделении предприятия. В конце раздела необходимо указать, к какому типу организационной структуры относится структура анализируемого предприятия и аргументировать, почему выбран

именно этот тип. Списочная численность работников предприятия по отделам приводится в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Списочная численность работников предприятия ...

| Наименование | Количество человек |
|---|---------------------------|
| 1 | 2 |
| <i>Руководители:</i> | |
| 1. Директор | |
| 2. Заместитель директора по..... | |
| 3. Главный бухгалтер (бухгалтер) | |
| 4. Начальник отдела | |
| <i>Отделы:</i> | |
| 1. | |
| 2. | |
| | |
| <i>Производственные участки:</i> | |
| 1. | |
| 2. | |
| | |
| ИТОГО | |

3.4. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия материальными ресурсами

Данный раздел курсовой работы отражает важную сторону функционирования малого и среднего предприятия, так как без наличия достаточного количества сырья, материалов, комплектующих изделий невозможно создать продукцию. Даже оказание услуги предполагает использование определенного количества материальных ресурсов.

Разработка графика обеспечения материальными ресурсами предполагает, во-первых, определение потребности в сырье, материалах и комплектующих изделиях в плановом периоде. Во-вторых, на основе рассчитанной потребности в сырье, материалах и комплектующих изделиях определяются оптимальные партии поставки, затраты по хранению, транспортировке и реализации заказа, количества поставок и интервала между поставками в течение планового периода. В третьих, составляется оценочный рейтинг поставщиков, включающий критерии оценки, максимальную и минимальную оценку в баллах, по которому оцениваются потенциальные поставщики, и по результатам оценки выбираются наилучшие. Поставщик с максимальным рейтингом будет основным, с которым заключается контракт, а один - два других поставщика

Определив производственную потребность в плановом периоде, необходимо рассчитать величину текущего, страхового, транспортного и подготовительного запаса сырья, материалов и комплектующих изделий.

Текущий запас необходим для того, чтобы предприятие могло иметь сырье, материалы и комплектующие изделия в количестве, соответствующем плановой производственной потребности, обеспечить непрерывный ход производства и исполнение договоров. Текущий запас рассчитывается путем умножения среднесуточной потребности в данном виде сырья, материалов, комплектующих изделий на половину интервала поставок.

Величина текущего запаса (H_m) рассчитывается по следующей формуле:

$$H_{mi} = Q_{c/ci} \cdot \frac{1}{2} \cdot I. \quad (3.3)$$

где H_{mi} – норматив текущего запаса, нат. ед.

$Q_{c/ci}$ – размер среднесуточного потребления данного вида сырья, материалов, комплектующих изделий, нат. ед.

I – интервал поставок.

Размер среднесуточного потребления данного вида сырья, материалов, комплектующих изделий рассчитывается по формуле:

$$Q_{c/ci} = \frac{Pi}{T}, \quad (3.4)$$

где $Q_{c/ci}$ – размер среднесуточного потребления данного вида сырья, материалов, комплектующих изделий, нат. ед.;

Pi – плановая производственная потребность в i -м материале, нат. ед.;

T – длительность планового периода, дни.

Интервал поставок рассчитывается как средняя продолжительность поставки по всем потенциальным поставщикам предприятия по следующей формуле:

$$I = \frac{Dn}{Kn}, \quad (3.5)$$

где I – средний интервал поставок;

Dn – общий период поставки в днях (сумма дней поставки по всем поставщикам предприятия);

Kn – количество поставщиков предприятия (общее).

Страховой запас необходим для того, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия при возникновении возможных нарушений периодичности поставок сырья, материалов, комплектующих изделий со стороны поставщиков. H_c – норматив страхового запаса. H_c обычно равен 30% от текущего запаса – это минимум. Норматив страхового запаса рассчитывается по следующей формуле:

$$H_{ci} = Q_{ci} \cdot (B_1 + B_2 + B_3 + B_4), \quad (3.6)$$

где H_{ci} – норматив страхового запаса, нат.ед.

$Q_{c/ci}$ – размер среднесуточного потребления данного вида сырья, материалов, комплектующих изделий, нат. ед.

B_1 – время, необходимое для отгрузки материалов, дни;

B_2 – время нахождения материала в пути, дни;

B_3 – время приемки материала, дни;

B_4 – время, необходимое для подготовки материалов в производство, дни.

Транспортный запас рассчитывается для того, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия на случай срыва поставки сырья, материалов и комплектующих изделий по вине транспортной организации. Транспортный запас H_{mpi} в натуральном выражении рассчитывается по следующей формуле:

$$H_{mpi} = Q_{c/ci} \cdot (B_2 - B_5), \quad (3.7)$$

где H_{mpi} – величина транспортного запаса в натуральном выражении;

$Q_{c/ci}$ – размер среднесуточного потребления данного вида сырья, материалов, комплектующих изделий, нат. ед.;

B_2 – время нахождения материала в пути, дни;

B_5 – время оборота платежных документов, дни.

Подготовительный запас $H_{подi}$ рассчитывается по следующей формуле:

$$H_{подi} = Q_{c/ci} \cdot B_4, \quad (3.8)$$

где $H_{подi}$ – величина подготовительного запаса в натуральном выражении;

B_4 – время, необходимое для подготовки материалов в производство, дни.

Рассчитанные текущий запас, страховой запас, транспортный запас, подготовительный запас образуют необходимый *производственный запас* материала (сырья, комплектующего изделия) на плановый период ($H_{пзи}$).

$$H_{пзи} = H_{mi} + H_{ci} + H_{mpi} + H_{подi}, \quad (3.9)$$

где $H_{пзи}$ – величина производственного запаса данного вида сырья, материалов, комплектующих изделий;

H_{mi} – норматив текущего запаса, нат. ед.;

H_{ci} – норматив страхового запаса, нат.ед.

H_{mpi} – величина транспортного запаса в натуральном выражении;

$H_{подi}$ – величина подготовительного запаса в натуральном выражении.

Чтобы определить общую потребность в поставляемом сырье, материале, либо комплектующем изделии на плановый период нужно суммировать плановую производственную потребность, рассчитанную исходя из норм расхода на изделие, и величину производственного запаса на плановый период. Полученная общая плановая производственная потребность и будет являться основой для расчета оптимальной партии поставки и построения графика поставок.

Результаты расчета общей плановой производственной потребности сводятся в табл. 3.4. При этом данные графы 3 табл. 3.4 равны итоговой графе № 9 табл. 3.3.

Таблица 3.4 – Общая плановая производственная потребность в материальных ресурсах на 20... г.

| № п/п | Наименование материального ресурса | Плановая производственная потребность | Величина текущего запаса | Величина страхового запаса | Величина транспортного запаса | Величина подготовительного запаса | Общая плановая производственная потребность (гр.3+гр.4+гр.5+гр.6+гр.7) |
|-------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Примечание. Величины текущего запаса, страхового запаса, транспортного запаса и подготовительного запаса рассчитаны по формулам 3.3 – 3.8, приведенным в данном методическом пособии выше.

Рассчитав величину общей плановой производственной потребности в материальных ресурсах, необходимо составить рейтинг поставщиков.

Оценка каждого поставщика для любого предприятия, в том числе – малого и среднего предприятия, производится по выбранным основным критериям деятельности поставщика и баллам, оценивающим эти критерии. Эти критерии и баллы (от максимального к минимальному баллу по данному критерию) группируются в специальную рейтинговую систему оценки поставщика. Оценка каждого поставщика производится по следующим основным критериям:

- 1) **Цена закупаемой продукции.**
- 2) **Условия оплаты.**
- 3) **Территориальное расположение поставщика (удаленность).**
- 4) **Соблюдение сроков поставки.**
- 5) **Ассортимент.**
- 6) **Соблюдение требований к качеству поставляемой продукции** (Основание – результаты входного контроля в динамике).
- 7) **Поддержание или совершенствование уровня работы по созданию системы качества.**
- 8) **Информационная готовность поставщика.** Информационная готовность поставщика – готовность поставщика выдать всю запрашиваемую заказчиком информацию относительно поставляемой продукции.

Обязательно для каждого критерия необходимо указать его значения и оценку в баллах за каждое значение от максимального к минимальному.

По результатам оценки поставщиков по каждому из вышеуказанных критериев специалист отдела материально-технического обеспечения рассчитывает итоговую балльную оценку поставщика (как сумма баллов, набранных поставщиком по каждому из критериев) и классифицирует поставщиков по группам:

- 1) неудовлетворительный;
- 2) удовлетворительный;
- 3) хороший;
- 4) отличный.

Для каждой из четырех выделенных групп поставщиков указывается диапазон суммы баллов, набранных при оценке.

На основании разработанной шкалы строится сводная таблица, в которой сравниваются потенциальные поставщики по полученным баллам (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Сводная таблица рейтинга поставщиков материальных ресурсов для ...на 20...г.

| Критерии оценки | Набранные поставщиками баллы по результатам оценки | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| 1. Цена закупаемой продукции | | | | | |
| 2. Условия оплаты | | | | | |
| 3. Территориальное расположение поставщика | | | | | |
| 4. Соблюдение сроков поставки | | | | | |
| 5. Ассортимент | | | | | |
| 6. Соблюдение требований к качеству поставляемой продукции | | | | | |
| 7. Поддержание и совершенствование уровня работы по созданию системы качества | | | | | |
| 8. Информационная готовность поставщика | | | | | |
| ИТОГО (общая сумма баллов) | | | | | |

После заполнения таблицы делаются выводы о потенциальных поставщиках предприятия, определяются их преимущества и недостатки.

В курсовой работе необходимо определить оптимальный размер партии поставки, затраты на завоз, затраты на хранение, общие годовые расходы по хранению запаса и реализации заказа, оптимальный средний размер производственного запаса, количество поставок, интервал поставок. Указанные расчеты оптимальной партии поставки, затрат на завоз, затрат на хранение, общих годовых расходов по хранению запаса и реализации заказа, оптимального среднего размера производственного запаса, количества поставок, интервала поставок ведутся по двум-трем наиболее значимым видам сырья, материалов, либо комплектующих изделий.

Оптимальный размер партии заказа сырья, материалов и комплектующих изделий определяется по следующей формуле:

$$PZ_0 = \sqrt{\frac{2 \times \Pi \times Z}{C_x}}, \quad (3.11)$$

где PZ_0 – оптимальный размер партии заказа в натуральном выражении;

Π – общая плановая производственная потребность предприятия в данном сырье (материалах, комплектующих изделиях) на определенный период в натуральном выражении (штук, тонн, метров и т.п.);

Z – средняя стоимость одного заказа (включает в себя расходы на подготовку, согласование, размещение, оформление и привоз заказа), ден. ед.;

C_x – стоимость хранения единицы запаса в рассматриваемом периоде, ден. ед.

В состав расходов, связанных с партией поставки, которые несет малое и среднее предприятие, входят две основные группы расходов:

а) расходы, связанные с размещением заказа и транспортировкой;

б) расходы, связанные с хранением поставленных сырья, материалов и комплектующих изделий.

В этой связи малое и среднее предприятие может определить затраты по завозу материалов и стоимость хранения одной партии заказа.

Затраты по завозу сырья, материалов и комплектующих изделий:

$$Z_z = \frac{\Pi}{P_{cp}} \times Z, \quad (3.12)$$

где Z_z – затраты по завозу сырья, материалов и комплектующих изделий;

Π – общая плановая производственная потребность предприятия в данном сырье (материалах, комплектующих изделиях) на определенный период (например, годовая) в натуральном выражении (штук, тонн, метров и т.п.);

P_{cp} – средний размер одной партии поставки;

Z – средняя стоимость одного заказа (включает в себя расходы на подготовку, согласование, размещение, оформление и привоз заказа), ден. ед.

Стоимость хранения одной партии заказа определяется по формуле:

$$Ц_x = \frac{P_{cp}}{2} \times C_x, \quad (3.13)$$

где $Ц_x$ – стоимость хранения одной партии заказа, ден. ед.;

P_{cp} – средний размер одной партии поставки;

C_x – стоимость хранения единицы запаса в рассматриваемом периоде, ден. ед.

При определении оптимальной партии поставки малым и средним предприятием могут быть рассчитаны годовые общие расходы на хранение запасов и реализацию заказов по следующей формуле:

$$Г_p = \left(\frac{P_3}{2}\right) \times C_x + \left(\frac{Д_г}{P_3}\right) \times 3 + Ц_e \times П, \quad (3.14)$$

где $Г_p$ – годовые общие расходы на хранение запасов и реализацию заказов, ден. ед.;

P_3 – размер одной партии заказа в натуральном выражении;

C_x – стоимость хранения единицы запаса в рассматриваемом периоде, ден. ед.;

$Д_г$ – спрос (потребность предприятия) в данном виде сырья материалов и комплектующих изделиях за год в натуральном выражении (штук, тонн, метров, кг и т.п.)

3 – средняя стоимость одного заказа (включает в себя расходы на подготовку, согласование, размещение, оформление и привоз заказа), ден. ед.;

$Ц_e$ – цена одной единицы сырья (материалов, комплектующих изделий);

$П$ – общая плановая производственная потребность предприятия в данном сырье (материалах, комплектующих изделиях) на определенный период в натуральном выражении (штук, тонн, метров и т.п.).

Следующим этапом в оценке поставщиков и определении потребности предприятия в данном виде сырья, материалов и комплектующих изделий является расчет оптимального среднего размера производственного запаса, который производится по следующей формуле:

$$ПЗ_{opt} = \frac{P_{3o}}{2}, \quad (3.15)$$

где $ПЗ_{opt}$ – оптимальный средний размер производственного запаса в натуральном выражении;

P_{3o} – оптимальный размер партии заказа в натуральном выражении.

Наконец, для построения графика поставки необходимо рассчитать и количество поставок данного вида сырья и материалов и интервал между поставками в плановом периоде.

Количество поставок в плановом периоде рассчитывается путем деления общей производственной потребности в данном виде сырья, материалов и комплектующих изделий на размер оптимальной партии поставки (формула 3.16):

$$K_{пост} = \frac{\Pi}{PЗ_о}, \quad (3.16)$$

где $K_{пост}$ – количество поставок в плановом периоде;

Π – общая плановая производственная потребность предприятия в данном сырье (материалах, комплектующих изделиях) на определенный период в натуральном выражении (штук, тонн, метров и т.п.);

$PЗ_о$ – оптимальный размер партии заказа в натуральном выражении.

Интервал между поставками рассчитывается по следующей формуле:

$$I = \frac{T}{K_{пост}}, \quad (3.17)$$

где I – интервал между поставками, дни;

T – количество дней в плановом периоде;

$K_{пост}$ – количество поставок в плановом периоде.

В курсовой работе приведенные расчеты по формулам 3.11-3.17 необходимо выполнить для двух-трех видов наиболее значимых материальных ресурсов.

На основании полученных результатов расчетов требуемого количества поставок и интервала между поставками составляется график обеспечения предприятия материальными ресурсами. Данный график строится в виде таблицы на год. По строкам откладываются наименования месяцев года. В столбцах откладываются дни месяца. На пересечении названий месяца и даты поставки делается отметка с номером поставки. Количество отмеченных номеров поставки должно совпадать с рассчитанным количеством поставок по формуле (3.17).

3.5. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия трудовыми ресурсами

Трудовые ресурсы, персонал являются наиболее значимыми для малого и среднего предприятия, так как от кадров, их квалификации, знаний, умений, навыков, зависит эффективность работы малого предприятия.

Данный раздел курсовой работы предполагает определение необходимой численности персонала предприятия, исходя из баланса рабочего времени одного работника в плановом периоде, объема и трудоемкости выполнения работ. Предприятие также указывает необходимые требования к кандидатам на вакантные должности (как для рабочих специальностей, так и управленцев).

Расчет необходимой численности персонала для малого и среднего предприятия необходимо начинать с составления баланса рабочего времени одного работника. Баланс рабочего времени одного работника включает календарный фонд времени работы, равный числу дней в году, номинальный фонд рабочего времени и эффективный (полезный) фонд рабочего времени (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Баланс рабочего времени одного работающего для ... на 20... год

| Показатель | Количество дней (часов) |
|--|-------------------------|
| 1 | 2 |
| 1. Календарный фонд времени, дни | |
| 2. Количество нерабочих дней, всего В том числе: | |
| 2.1. Праздничные дни | |
| 2.2. Выходные дни | |
| 3. Номинальный фонд рабочего времени (стр. 1 – стр. 2), дни | |
| 4. Неявки на работу, дни, всего В том числе: | |
| 4.1. Очередной отпуск, дни | |
| 4.2. Отпуск по учебе, дни | |
| 4.3 Неявки по болезни, дни | |
| 4.4. Неявки с разрешения администрации, дни | |
| 4.5. Прогоулы, дни | |
| 5. Число рабочих дней в году (стр. 3 – стр. 4) | |
| 6. Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня, всего, час. В том числе: | |
| 6.1. В связи с сокращением продолжительности рабочего дня на 1 час в предпраздничные дни, час. | |
| 6.2. Кормящим матерям, час. | |
| 6.2. Подросткам, час. | |
| 7. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | |
| 8. Эффективный (полезный) фонд времени одного работника, час. (стр. 5-стр. 7 – стр. 6) | |

Студент самостоятельно, исходя из выбранной пятидневной или шестидневной рабочей недели, и календаря на плановый год рассчитывает количество выходных, праздничных дней и предпраздничных дней, выпадающих на рабочий день недели. Студент, являясь работодателем от лица анализируемого им в курсовой работе предприятия, самостоятельно определяет количество дней в течение планового года, которые он разрешает на неявки по болезни, неявки с разрешения администрации, отпуска по учебе (т.е. повышение квалификации, курсы с отрывом от производства, стажировки и т.п.), прогулы (если решает, что они допустимы). Исходя из количества предпраздничных дней по календарю планового года, которые выпадают на рабочий день недели, студент определяет количество часов потерь рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня на 1 час в предпраздничные дни путем умножения количества предпраздничных дней по календарю планового года, которые выпадают на рабочий день недели на 1 час. Если на работе заняты кормящие матери, либо подростки до 18 лет, то студент обязан предусмотреть сокращенный рабочий день данных категорий работников в балансе рабочего времени.

Полученный в балансе рабочего времени эффективный (полезный) фонд времени одного работника является основой для расчета необходимой численности работников.

Следующий шаг в данном разделе курсовой работы – расчет требуемой численности основных рабочих (работников, непосредственно занятых производством продукции, либо оказанием услуги). Для этого необходимо использовать рассчитанный эффективный (полезный) фонд времени одного работника и плановую трудоемкость изготовления одного изделия.

Необходимая численность основных рабочих (работников, непосредственно занятых производством продукции, либо оказанием услуги) предприятия определяется по следующей формуле:

$$C_{op} = \frac{T_{np}}{\Phi_{эф} \cdot K_{вн}} = \frac{\sum_{j=1}^k Q_j \cdot t_j}{\Phi_{эф} \cdot K_{вн}}, \quad (3.18)$$

где C_{op} – необходимая численность основных рабочих, чел.;

T_{np} – трудоемкость производственной программы в плановом периоде, н/час.;

$\Phi_{эф}$ – эффективный (полезный) фонд времени одного работника, час.;

$K_{вн}$ – коэффициент выполнения норм;

$j=1 \dots k$ – количество видов выпускаемой продукции (оказываемых услуг) в плановом периоде;

Q_j – плановый объем производства j -го вида продукции, нат. ед.;

t_j – норма времени (плановая трудоемкость изготовления) одной единицы продукции, н/час.

Норма времени (плановая трудоемкость) изготовления одной единицы продукции рассчитывается следующим образом. Вначале рассчитывается норма времени. В норму времени включают только необходимые затраты, к которым относят подготовительно-заключительное время ($T_{пз}$), оперативное время ($T_{оп}$), время обслуживания рабочего места ($T_{обс}$), время на отдых и личные надобности ($T_{отд}$) и время регламентированных перерывов, вызванных технологией и организацией производственного процесса ($T_{пт}$). Все указанные составные части нормы времени определяются в одинаковых единицах измерения: часах либо в минутах. Расчетная формула нормы времени следующая:

$$N_{вр} = T_{пз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{отд} + T_{пт}, \quad (3.19)$$

где $N_{вр}$ – норма времени, час.;

$T_{пз}$ – подготовительно-заключительное время;

$T_{оп}$ – оперативное время;

$T_{обс}$ – время обслуживания рабочего места;

$T_{отд}$ – время на отдых и личные надобности;

$T_{пт}$ – время регламентированных перерывов, вызванных технологией и организацией производственного процесса.

Затем определяется норма штучного времени по следующей формуле:

$$T_{шт} = T_{оп} + T_{обс} + T_{отд} + T_{пт} = T_o + T_v + T_{tex} + T_{орг} + T_{отд} + T_{пт}, \quad (3.20)$$

где $T_{шт}$ – норма штучного времени, час.;

$T_{оп}$ – оперативное время;

$T_{обс}$ – время обслуживания рабочего места;

$T_{отд}$ – время на отдых и личные надобности;

$T_{пт}$ – время регламентированных перерывов, вызванных технологией и организацией производственного процесса;

T_o – основное время;

T_v – вспомогательное время;

T_{tex} – время на техническое обслуживание;

$T_{орг}$ – время на организационное обслуживание.

Наконец, в качестве полной нормы времени на изготовление единицы изделия устанавливается норма штучно-калькуляционного времени на одно изделие ($T_{штк}$), которая и будет равна t_j – норме времени (плановой трудоемкости изготовления) одной единицы продукции. Эта норма штучно-калькуляционного времени ($T_{штк}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{штк} = t_j = T_{шт} + \frac{T_{пз}}{n}, \quad (3.21)$$

где $T_{штк}$ – норма штучно-калькуляционного времени на одно изделие, н/час.;
 t_j – норма времени (плановая трудоемкость изготовления) одной единицы продукции, н/час;

$T_{шт}$ – норма штучного времени;

$T_{пз}$ – подготовительно-заключительное время;

n – количество изделий в партии, изготавливаемых за смену.

Эффективный (полезный) фонд времени одного работника $\Phi_{эф}$ в формуле 3.18 расчета численности основных рабочих берется в часах из табл. 3.6 и является итогом баланса рабочего времени одного работника.

Коэффициент выполнения норм $K_{вн}$ устанавливается студентом самостоятельно по собственному выбору. При этом коэффициент выполнения норм $K_{вн}$ должен находиться в пределах от 1 до 2.

Расчет необходимой численности основных рабочих проводится по всем основным профессиям, занятым изготовлением продукции анализируемого малого либо среднего предприятия. Результаты расчета численности основных рабочих сводятся в таблице 3.7.

Для анализируемого предприятия необходимо также рассчитать требуемую численность управленческого персонала. Необходимая численность управленческого персонала рассчитывается по формуле (3.22):

$$H_{\text{чу}} = \frac{\sum_{i=1}^m T_{\text{у}i} \cdot R_i}{\Phi_{\text{эф}} \cdot K_{\text{вн}}}, \quad (3.22)$$

где $H_{\text{чу}}$ – необходимая численность управленческого персонала данной категории (профессии, должности), чел;

$i=1 \dots m$ – число видов работ, выполняемых данной категорией (профессией, должностью) управленческого персонала;

$T_{\text{у}i}$ – норма времени (трудоемкость выполнения) данного i -го вида работ, час;

R_i – повторяемость данного i -го вида работ в течение планового периода (года);

$\Phi_{\text{эф}}$ – эффективный (полезный) фонд времени одного работника, час.;

$K_{\text{вн}}$ – коэффициент выполнения норм.

Норма времени на работы, осуществляемые специалистами и служащими, а также другими категориями управленческих работников рассчитывается по следующей формуле (3.23):

$$H_{\text{еу}} = \sum_{i=1}^m T_{\text{у}i} = T_{\text{нз}} + T_{\text{о}} + T_{\text{в}} + T_{\text{отд}}, \quad (3.23)$$

где $H_{\text{еу}}$ – норма времени на работы, выполняемые данной категорией управленческих работников, час;

$i=1 \dots m$ – число видов работ, выполняемых данной категорией (профессией, должностью) управленческого персонала;

$T_{\text{у}i}$ – норма времени (трудоемкость выполнения) данного i -го вида работ, час;

$T_{\text{нз}}$ – затраты подготовительно-заключительного времени на выполнение работ, час;

$T_{\text{о}}$ – затраты основного времени на выполнение работ;

$T_{\text{в}}$ – затраты вспомогательного времени на выполнение работ;

$T_{\text{отд}}$ – затраты времени на отдых и личные надобности.

Затраты подготовительно-заключительного времени управленческих работников и специалистов связаны с общим осмыслением полученной к

выполнению работы, изучением в случае необходимости методических указаний или инструкций, подготовкой и уборкой рабочего места, включением компьютера, сдачей законченной работы. Затраты основного времени управленческого работника и специалиста связаны с преобразованием информации, непосредственным выполнением задания, расчетами, анализом и т.п. Затраты вспомогательного времени связаны с самоконтролем, проверкой правильности преобразования информации, верности выводов, обращением за консультацией и дополнительной информацией в другие подразделения предприятия или в сторонние организации, согласованием полученных результатов в своем или в других подразделениях предприятия.

По результатам расчета численности управленческих работников строится таблица требуемой численности специалистов и руководителей (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Требуемая численность специалистов и руководителей для ... на 20..г.

| Должность | Трудоемкость работ в плановом периоде (ΣT_{yi}) | Объем работ в плановом периоде (повторяемость работ Ri) | Эффективный фонд времени одного работника, час. | Требуемое количество человек $N_{чу} = \left(\frac{zp2 \cdot zp3}{zp4} \right)$ |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Руководители:</i> | | | | |
| 1. Директор | | | | |
| 2... | | | | |
| | | | | |
| <i>Специалисты и служащие:</i> | | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| | | | | |
| ИТОГО | | | | |

После заполнения таблицы 3.8 ее итог по графе 5 сравнивается с данными о реальной численности работников анализируемого предприятия в отчетном периоде, приведенными в разделе 3 «Обоснование производственно-управленческой структуры предприятия» курсовой работы (см. данные табл. 3.2). Делается вывод о наличии вакансий на плановый период.

В данном разделе курсовой работы студент указывает, будет ли анализируемое предприятие самостоятельно отбирать работников на вакансии, либо воспользуется услугами кадрового агентства. В любом случае, в курсовой

работе необходимо привести квалификационные требования к кандидатам на вакантные должности. В требованиях необходимо указать требуемый уровень образования, уровень квалификации, стаж работы по специальности, возраст, пол, требуемые специальные знания и навыки, требования к личностным качествам, дополнительные требования (например, наличие личного автомобиля, водительских прав и т.п.).

В случае если по результатам расчетов вакансии отсутствуют, то необходимо указать отмеченные выше квалификационные требования к двум кандидатам: одному – на должность специалиста (либо руководителя), другому – на рабочую профессию.

Завершается данный раздел курсовой работы построением диаграммы, отражающей требуемую структуру численности работников анализируемого малого либо среднего предприятия. Диаграмма строится на основании полученных ранее результатов расчета необходимой численности рабочих, служащих и специалистов, руководителей.

3.6 Разработка системы полномочий и ответственности исполнителей

Данный раздел курсовой работы должен включать разработанные должностные инструкции для двух должностей (одной – рабочей, другой – специалиста или руководителя). Кроме того, должны быть построены матрица ответственности и таблица, отражающая основные функции и подчиненность отделов предприятия.

Должностная инструкция работника должна содержать следующие пункты:

1. *Общие положения.* В данном пункте необходимо указать наименование должности, ее место в производственно-управленческой структуре предприятия. Кроме того, в данном пункте должностной инструкции следует определить и указать, кем назначается данная должность, кому подчиняется и кем освобождается работник от занимаемой должности. Необходимо указать порядок назначения и освобождения работника от данной занимаемой должности.

2. *Должностные обязанности.* В данном пункте должностной инструкции необходимо описать следующее:

За какие результаты и за выполнение каких функций (производственных, административных, управленческих) отвечает данная должность.

В выполнении каких работ участвует данная должность.

О чем информируется данная должность.

3. *Требования к квалификации.* В данном пункте инструкции необходимо указать следующие требования к работнику, занимающему данную должность:

Необходимые умения и навыки: знание нормативно-правовых актов, инструкций, устройств, правил, методов, приемов, методик, технологии и т.п.

Требования к уровню образования;

Требования к стажу работы по специальности;

Требования к уровню квалификации;

4. *Права.* В данном пункте необходимо указать, какую информацию имеет право запрашивать и получать работник, занимающий данную должность. Кроме того, в данном пункте инструкции отмечается, решения каких вопросов работник, занимающий данную должность, имеет право требовать от руководства предприятия. Данный пункт должностной инструкции может также предусматривать социальный пакет (пособия, выплаты, решение социальных вопросов) для работника, занимающего эту должность.

5. *Ответственность.* В данном пункте должностной инструкции следует указать, за какие действия работник, занимающий должность, несет административную, материальную и уголовную ответственность. Указывается также ответственность за несвоевременное и ненадлежащее исполнение работником своих функциональных обязанностей.

6. *Взаимодействие.* Этот пункт должностной инструкции предусматривает описание того, с кем (какой должностью) из сотрудников предприятия (либо должностных лиц других организаций) и по каким вопросам работник непосредственно взаимодействует, обменивается производственной, аналитической, бухгалтерской, статистической и управленческой информацией. От кого он получает исходную информацию, данные, задания, куда и кому передает результаты выполненной работы либо промежуточную информацию.

В должностной инструкции может быть указано также, какая должность будет замещать работника на время его отсутствия (например, на время отпуска, болезни и т.п.). Кроме того, в качестве приложения к должностной инструкции может быть разработан регламент периодических работ, выполняемых данной должностью (ежедневных, еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных). В данном регламенте, исходя из периодичности, указывается наименование работы и крайний срок (дата, например, число месяца), к которому должна быть данная работа выполнена. Например, регламент работ может иметь следующий вид:

1. До 05 числа каждого месяца подать аналитический отчет за предыдущий месяц.

2. До 27 числа каждого месяца подать заявку на приобретение сырья, материалов, комплектующих изделий на следующий месяц.

За выполнение каждой функции, из которых состоит тот или иной бизнес-процесс, должен отвечать какой-либо исполнитель. В качестве наглядной формы распределения ответственности за функции процесса можно использовать матрицу ответственности.

Если рассмотреть процесс с точки зрения распределения ответственности за функции процесса, то для подразделения из трех исполнителей и начальника – владельца процесса, можно построить матрицу следующего вида (табл. 3.9).

Таблица 3.9 – Матрица ответственности участников бизнес-процесса

| Сотрудник Функция | Владелец | Исполнитель 1 | Исполнитель 2 | Исполнитель 3 |
|----------------------------|----------|---------------|---------------|---------------|
| Планирование | О | У | И | И |
| Функция 1 | У | И | | О |
| Функция 2 | И | У | О | |
| Функция 3 | И | О | | У |
| Функция 4 | У | О | У | |
| Контроль выполнения | О | У | | И |
| Управление процессом | О | У | И | |
| Отчетность о ходе процесса | О | У | | |

О — ответственный, У — участвует в работе, И — получает информацию о результате.

Кроме матрицы ответственности в рамках отдельного бизнес-процесса для малого и среднего предприятия строится матрица ответственности для данного предприятия. Данная матрица ответственности строится в виде таблицы, где в колонках (столбцах) будут перечислены основные сферы деятельности (укрупненные производственно-хозяйственные функции) анализируемого малого либо среднего предприятия, а в строках указаны названия всех основных

должностей работников предприятия. В клетках таблицы необходимо в каждой строчке и столбце указать буквенными обозначениями степень ответственности данной должности за ту или иную сферу деятельности предприятия. Степень такой ответственности указывается следующими буквенными обозначениями:

Р – руководит данной сферой, принимает решения;

У – участвует в подготовке и принятии решения в данной сфере;

К – контролирует выполнение принятых решений в данной сфере;

О – ответственный;

И – исполнитель.

В целом по предприятию матрица ответственности будет иметь следующий вид (табл. 3.10):

Таблица 3.10 – Матрица ответственности для предприятия

| | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Сфера деятельности | | | | | | | |
| Должность | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

В каждом столбце и в каждой строке матрицы ответственности может стоять только одна буква О (ответственный). То есть за каждую функцию (сферу деятельности) может отвечать только один сотрудник. Букв «У» и «И» может быть несколько, так как участвовать и выполнять работу могут несколько сотрудников. Букв Р и К также может быть несколько, так как различные работники могут принимать разного рода решения в данной области деятельности и контролировать разные ее аспекты. Не может в одной функции (сфере деятельности) у одного работника быть сочетания И и К. То есть в одной сфере один работник может быть только либо исполнителем, либо контролировать исполнение решений). Аналогично не может в одной функции (сфере деятельности) у одного работника быть сочетания букв Р и И. То есть работник либо принимает решения, либо является исполнителем.

После заполнения такой матрицы ответственности достаточно просто перенести ответственность за выполнение функций процесса в соответствующие инструкции исполнителей и руководителей.

Завершается данный раздел курсовой работы составлением и заполнением таблицы, характеризующей основные подразделения предприятия, их численность, подчиненность и основные функции. Таблица включает описание названий подразделений предприятия, количество сотрудников, кому непосредственно подчинено данное подразделение, а также перечисление основных выполняемых функций подразделения (табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Подразделения предприятия ... и их основные функции

| № п/п | Наименование подразделения | Численность, чел. | Кому подчиняется | Основные функции |
|-------|----------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

В конце данного раздела курсовой работы необходимо сделать выводы о существующей системе должностных обязанностей, полномочий и ответственности на анализируемом малом либо среднем предприятии и внести свои предложения по корректировке функций, обязанностей, ответственности, полномочий с целью их рационализации и исключения дублирования.

3.7 Разработка системы стимулирования на предприятии

Данный раздел курсовой работы является завершающим и посвящен разработке системы мотивации персонала. От эффективности работы сотрудников предприятия всецело зависит результативность функционирования и производственно-хозяйственной деятельности всего предприятия.

Общеизвестно, что работник предприятия будет трудиться эффективнее и лучше, если он будет знать, что его труд справедливо вознаграждается. При этом необходимо отметить, что получаемое работником вознаграждение обязательно должно быть в прямой зависимости от качества его труда, достигнутых им результатов.

Для разработки эффективной системы мотивации и стимулирования труда необходима, прежде всего, четкая система оценки труда персонала.

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия результатов

деятельности личности требованиям исполняемой организационной роли.

Такая оценка включает (рис. 3.3) [4]:

- текущий контроль за результатами деятельности;
- проведение различных аттестационных мероприятий;
- анализ результатов текущего контроля и аттестаций;
- доведение результатов текущего контроля и аттестаций до сотрудников.

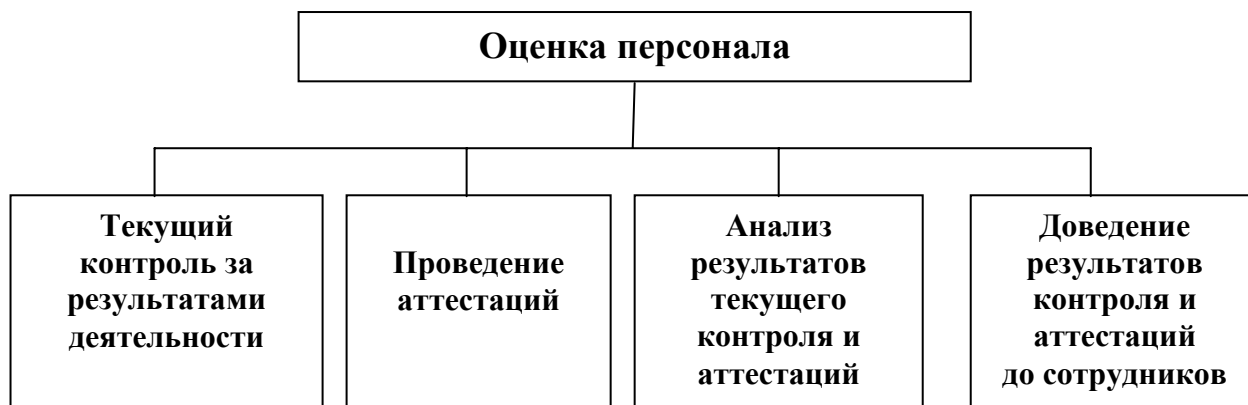


Рисунок 3.3 – Аспекты оценки персонала

Основной целью оценки и анализа трудовой деятельности является получение объективной информации о результатах работы сотрудников, о необходимых усилиях для достижения этих результатов, об удовлетворенности работников условиями труда и получаемыми вознаграждениями. Оценка трудовой деятельности дает возможность решить следующие задачи [4]:

- оценить профессионализм работника, включающий в себя: 1) уровень профессиональной подготовленности (знания, навыки, умения); 2) уровень психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент); 3) эффективность труда (производительность и качество труда, стремление к рационализации и изобретательству);
- выработать рекомендации по развитию личностных и деловых качеств сотрудников;
- определить степень соответствия оплаты труда затрачиваемым работником усилиям, результативности его труда и его ожиданиям;
- определить основные направления развития персонала;
- сформировать эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы: результативность труда, профессиональное поведение, личностные качества (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Показатели оценки персонала

В оценке *результатов труда* можно выделить объективные и субъективные показатели. Объективные показатели достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, отдел главного механика (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей и т.п.), отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены). Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый отдел, юридическая служба, отдел главного конструктора).

Показатели *профессионального поведения* охватывают такие стороны деятельности, как: стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

Группа показателей *личностных качеств* является наиболее сложно определяемой, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности; во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять. При формировании системы показателей необходимо учитывать следующие моменты:

- показатели всех трех групп одинаково важны для оценки работника, признание показателей какой-либо группы приоритетными неизбежно ведет к пренебрежению сотрудниками другими видами деятельности;

- система показателей должна, с одной стороны, охватывать все существенные стороны трудовой деятельности, но, с другой стороны, не должна быть громоздкой, требующей для оценки больших временных и финансовых

затрат.

Методы, используемые для оценки деятельности, профессиональных и личных качеств персонала, можно разделить на три основные группы [2]:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе;
- технические методы оценки, которые применяются вместе с индивидуальными и групповыми и направлены на сбор и обработку объективной информации о персонале.

В качестве оценщиков в первой и второй группах методов могут выступать как руководители, так и коллеги и подчиненные оцениваемого. Если в качестве оценщиков участвуют люди всех названных категорий, то такой метод называется «360° аттестацией», что позволяет получить всестороннюю оценку сотрудника.

Методы индивидуальной оценки по сути своей представляют собой шкалирование, когда оценщикам предлагается заданная шкала с балльными значениями оцениваемых показателей. Такими показателями могут быть: 1) отношение к работе; 2) отношение к сверхурочной работе; 3) отношение к инновациям; 4) способность принимать решения; 5) стремление к ответственности; 6) способность к сотрудничеству.

Методы групповой оценки дают возможность сравнивать между собой эффективность деятельности сотрудников внутри рабочей группы, сопоставить работников между собой. Таким образом, эти методы представляют собой ранжирование по одному или нескольким показателям. Само ранжирование – это процесс упорядочения каких-либо объектов (в нашем случае сотрудников) в порядке предпочтений руководителя или привлекаемых для этого специалистов (экспертов). Выделяют *парное* и *последовательное* ранжирование.

Технические методы оценки труда персонала чаще всего применяются вместе с индивидуальными и групповыми. Наиболее распространенной их формой является эксперимент, который может быть двух типов: активный и пассивный. Пассивный эксперимент представляет собой простое наблюдение за работой сотрудников с фиксацией каких-либо данных (например, составление фотографии рабочего дня). Активный эксперимент предполагает прямое вмешательство экспериментатора в рабочий процесс с целью создания нештатных ситуаций. Наиболее эффективен пассивный эксперимент, поскольку он позволяет собрать достаточно большое количество информации о деятельности работника, не требует высокой квалификации сотрудников,

проводящих наблюдения, но предъявляет высокие требования к специалистам, осуществляющим организационно-методическую подготовку таких экспериментов. Его проведение мало отражается на процессе деятельности оцениваемых сотрудников организации.

Активный эксперимент позволяет быстро выявить слабые места сотрудника, но его проведение может негативно сказаться на здоровье сотрудников, морально-психологическом климате и результатах работы организации. В результате анализа получаемых данных рассчитываются различные показатели (использование рабочего времени, повышение производительности труда за счет устранения потерь времени). Приняв эти показатели за норматив, можно осуществлять стимулирование работников, направленное на повышение их производительности, более рациональное использование рабочего дня, сокращение или предотвращение потерь времени.

Рассмотренные методы оценки персонала, применяемые на предприятиях в том или ином виде, имеют и достоинства, и недостатки. Одновременно признается, что наиболее распространенной является периодическая документированная аттестация персонала, которая представляет собой непрерывный процесс.

Показатели, по которым оцениваются работники, называются *критериями оценки*. Многообразие целей, задач, функций и должностей персонала привело к классификации критериев их оценки на критерии результатов работы; поведения на рабочем месте; персонала управления; отдельных профессий и должностей.

Перечень критериев на каждом предприятии отражает особенности его деятельности, сложившейся традиции и уровень развития управления персоналом.

Критерии оценки результатов работы: эффективность; соблюдение сроков; профессиональное мастерство; выработка в час; брак; использование рабочего времени; наличие необходимой реакции; внимательность; предупреждающий самоконтроль; технологическая дисциплина; ритмичность работы; частота ошибок; быстрота распознавания причин ошибок; успехи учебы на ошибках

Критерии поведения на рабочем месте: использование рабочего времени; структура затрат времени на выполнение работы; культура рабочего места; трудовая дисциплина; соблюдение предписаний; добросовестность; личная инициатива; предприимчивость; готовность принимать самостоятельные решения и повышать квалификацию; загруженность работой; передача

профессиональных знаний; готовность помогать коллегам; бережное обращение со средствами производства.

Используемые критерии должны быть независимы друг от друга, т. е. не должны оказывать либо оказывать лишь незначительное влияние друг на друга. Только если требования к выбору критериев оценки выполняются, можно говорить о том, что составленный из этих критериев общий метод оценки результатов труда будет действительно давать репрезентативную картину деятельности работника.

При выборе показателей, характеризующих основные результаты труда специалистов, следует учитывать, что они:

- оказывают влияние на результат;
 - занимают значительную часть рабочего времени;
 - что их должно быть сравнительно немного;
 - составляют, по крайней мере, 80% всех результатов;
- приводят к достижению целей организации (см. табл. 3.12)

Таблица 3.12 – Примерный перечень количественных показателей критериев оценки по некоторым должностям

| Должность | Критерии оценки результативности и показатели |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Руководитель организации | Прибыль. Рост прибыли. Оборот капитала. Доля предприятия на рынке |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре. Динамика объема производства. Динамика производительности труда. Удельный вес бракованных изделий и их динамика. Величина простоев. Коэффициент текучести кадров |
| Функциональные руководители: | |
| Начальник финансового отдела | Прибыль. Оборачиваемость оборотных средств. Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Менеджер по персоналу | Количество вакантных мест в организации. Количество претендентов на одно вакантное место. Коэффициент текучести кадров по категориям и подразделениям |

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают следующие методы оценки персонала:

- *количественные* – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффициенты" или "баллы", оценить результативность своего труда.

- *качественные* – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий преимущественно при назначении руководителей.

- *комбинированные* – широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Метод стандартных оценок

Наиболее старым и самым распространенным методом оценки является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (таблица 3.13).

Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Таблица 3.13 – Форма аттестационного листа

| Вес | Фактор | Оценка | Комментарий |
|--|--|--------|-------------|
| 30% | Качество работы Аккуратность и тщательность в работе Соответствие стандартам качества | | |
| 10% | Планирование Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям | | |
| 25% | Организация Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов | | |
| 15% | Руководство/Лидерство Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению | | |
| 10% | Коммуникация Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме | | |
| 10% | Отношение к работе Ответственность, способность работать с большой нагрузкой | | |
| Итоговая оценка: П (превосходно) О (отлично) Х (хорошо) НО (ниже ожидаемого) Н (неудовлетворительно) Комментарии: | | | |

Однако метод стандартных оценок имеет ряд серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Для преодоления этих недостатков некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (возможно несколько расширенная и углубленная) заполняется не сами руководителем, а специалистом по управлению человеческими

ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Работники, как правило, положительно относятся к привлечению специалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной формы, видя в этом средство повышения объективности оценки и защиты от произвола руководителя. В то же время и при данном методе не удастся полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки служит только один человек – непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в аттестации.

Для преодоления второго недостатка метода стандартных оценок, многие организации используют не одну, а несколько стандартных форм, создаваемых с учетом особенностей различных профессиональных групп (например: одна форма – для аттестации высших руководителей, вторая – для руководителей среднего звена и специалистов, третья – для бригадиров и техников, четвертая – для рабочих и других служащих).

Экспертные оценки

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

- способность организовывать и планировать труд;
- профессиональная компетентность;
- сознание ответственности за выполняемую работу;
- контактность и коммуникабельность;
- способность к нововведениям;
- трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной

шкале, например, пятибалльной (отлично – 5; хорошо – 4; удовлетворительно – 3; неудовлетворительно – 2; плохо – 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию "способность организовывать и планировать труд":

"1" – явно неорганизованный работник и руководитель;

"2" – не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"3" – умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

"4" – умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"5" – умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют различный удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат занять должность в аппарате управления. Возможная наибольшая оценка – 5, а самая низкая – 1.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование – одна из качественных основных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы – количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета *коэффициента профессиональной перспективности* по формуле [5]:

$$K = O_{y.обр.} \times (1 + C / 4 + B / 18), \quad (3.24)$$

где K – коэффициент профессиональной перспективности;

$O_{y.обр.}$ – оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

С – стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В – возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50.

Рассмотрим расчет коэффициента профессиональной перспективности на примере.

Предприятию «Энергосбыт» требуется выбрать нового сотрудника на должность маркетолога. Рассмотрев деловые и организаторские качества всех кандидатов, предприятие оставило двух человек на одно рабочее место. Необходимо с помощью коэффициента профессиональной перспективности оценить, какой кандидат является лучшим. Имеются следующие данные:

- для первого кандидата: образование высшее техническое, стаж работы по специальности «маркетолог» 3 года, возраст лица 26 лет;
- для второго кандидата: образование среднетехническое, стаж работы по специальности «маркетолог» 6 лет, возраст лица 28 лет.

$$K1 \text{ кандидата} = 1(1+3/4+26/18) = 3,194$$

$$K2 \text{ кандидата} = 0,75(1+6/4+28/18) = 3,042$$

Можно сделать вывод, что первый кандидат на должность маркетолога по рассматриваемому коэффициенту предпочтительнее для предприятия, т. к. $K1 > K2$.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, притом обязательно еще и с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

Сущность одного из наиболее используемых и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов-экспертов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их

тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту – его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований – хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога – в экономике, для экономиста – в технологии, линейного руководителя – в правовых вопросах и т. д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставленной оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Используются группы экспертов двумя способами – индивидуально или группой. *Индивидуальный*, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является решение. Самым распространенным – рекомендации, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который первый раз практически руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3-5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Анкета оценки руководителя или специалиста, карточка эксперта на аттестуемого, бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого, а также, бланк расчета итоговой оценки на аттестуемого – таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом оценки является *анкета*, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом – одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкету рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Анкета для оценки качеств работника

| № п/п | Показатель | Баллы |
|-------|---|-------|
| 1 | Способность к выработке и внедрению оригинальных решений | 10 |
| 2 | Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат | 9 |
| 3 | Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать удачные решения | 8 |
| 4 | Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации | 7 |
| 5 | Дисциплинированность и организованность | 6 |
| 6 | Инициативность | 5 |
| 7 | Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей | 4 |
| 8 | Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу | 3 |
| 9 | Коммуникабельность | 2 |
| 10 | Способность проявлять интерес к смежным специальностям | 1 |

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд – от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует степень значимости качества. Вторая оценка – это оценка степени проявления этих же качеств по четырем вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

1. если всегда – 1,5 балла;
2. если в большинстве случаев – 1 балл;
3. если иногда – 0,5 балла;
4. если почти никогда – 0 баллов.

При первой оценке ставится знак "+" в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак "+" в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка – "Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого". С этой целью знаки "+" из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком "V" в этот бланк. В другом бланке ("Бланк расчета средней оценки аттестуемого") по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле (3.25):

$$Z_{cp} = \frac{Z_{10} \times n_{10} + Z_9 n_9 + \dots + Z_1 n_1}{N}, \quad (3.25)$$

где Z_{cp} – средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

$Z_1 \dots Z_i$ – оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

$n_1 \dots n_j$ – количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах);

N – общее количество экспертов.

Например, имеются следующие данные после заполнения "Бланка результатов опроса экспертов на аттестуемого работника" (таблица 3.15):

Таблица 3.15 – Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого работника

| Оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале | Количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах) |
|--|--|
| 10 | 6 |
| 9 | 3 |
| 8 | 5 |
| 7 | 4 |
| 6 | 2 |
| 5 | 4 |
| 4 | 3 |
| 3 | 2 |
| 2 | 2 |
| 1 | 1 |
| Общее количество экспертов: | 10 |

Тогда средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости рассчитывается следующим образом:

$$Z_{\text{ср}} = (10 \times 6 + 9 \times 3 + 8 \times 5 + 7 \times 4 + 6 \times 2 + 5 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 2 + 2 \times 2 + 1 \times 1) / 10 = 21$$

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого по формуле:

$$P_{\text{ср}} = \frac{П_{1,5} \times N_{1,5} + П_1 \times N_1 + П_{0,5} \times N_{0,5}}{N}, \quad (3.26)$$

где $P_{\text{ср}}$ – средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого работника;

$П_{1,5} \dots П_{0,5}$ – степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

$N_{1,5} \dots N_{0,5}$ – количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

N - общее количество экспертов.

Например, предположим, что предприятие уже выяснило степень проявления качеств у аттестуемого работника. По оценке экспертов,

количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки, тогда:

$$P_{ср} = (7 \times 8 + 7 \times 3 + 3 \times 2) / 10 = 8,3$$

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле (3.27):

$$K = Z_{ср} \times P_{ср}, \quad (3.27)$$

где K – оценка качества работника;

$Z_{ср}$ – средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

$P_{ср}$ – средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого работника.

В нашем примере оценка качеств работника будет равна:

$$K = 21 \times 8,3 = 174,3$$

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном.

Расчет эталона производится следующим образом: сумма баллов по всем 10 качествам ($10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=57$) умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), или на 1,0 (если оно проявляется в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда). В итоге получаем следующие результаты:

- 1) $57 \times 1,5 = 85,5$;
- 2) $57 \times 1,0 = 57,0$;
- 3) $57 \times 0,5 = 28,5$.

Таким образом, в первом случае, если оценка работника составляет **более 85 баллов**, формулируют вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Во втором случае, если оценка составит **от 57 до 85 баллов**, делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет **ниже 28 баллов**, фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности [5].

Качественные методы оценки

К настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала, которые можно классифицировать по различным основаниям. Анализ того, что является содержанием оценки, – а именно: какие стороны деятельности подвергаются измерению и анализу, позволяет выделить несколько основных подходов. В качестве предмета оценки в различных методиках выступают:

- деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;
- характеристики поведения в различных ситуациях;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- показатели результатов его деятельности.

Распространена также комплексная оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения, и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

Оценка по методу черт

В ее основе – признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени согласуются с эффективностью деятельности сотрудника. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает сотрудника и помогает составить его деловой портрет.

Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков – качества личности сотрудника. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого, показывающая какими свойствами обладает человек.

Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток – субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о

получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки.

Используемые перечни качеств слабо привязаны к основной деятельности. Они скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального труда, а на том, что думают об оцениваемом окружающие люди.

Оценка на основе анализа труда

Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамках *ситуационной* оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают относительно инвариантные особенности поведения управленца, проявляющиеся в процессе решения им конкретных управленческих задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа управленца, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач управленческой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий управленца, безусловно, определяется его личностными особенностями.

Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукомплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления.

Результатам оценки поведения управленческих работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких – менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия

Функциональная оценка

Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности. Например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль.

В основе такого способа – представление об особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсальное содержание, а также понимание места и роли руководителя в трудовом коллективе.

Можно говорить, что основными задачами его (руководителя) деятельности как субъекта управления являются:

- устранение расхождений в подходе, времени действия, усилиях совместно работающих индивидов;
- задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной системы ценностей в сфере труда;
- согласование общих и индивидуальных целей деятельности;
- обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата.

Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизируют эти задачи, заполняют их предметным содержанием, не изменяя сути выполняемых функций. Функциональная оценка имеет то достоинство, что основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители. Она позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

Методы ранжирования

В работе руководителя большое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести, используя методы ранжирования. Эти методы характеризуются тем, что они:

- просты в использовании;
- позволяют легко разделить хороших и плохих работников;
- дают информацию, необходимую для принятия административных

решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

Прямое ранжирование

Прямое ранжирование требует от человека, который проводит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т. п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший.

Чередующееся ранжирование

Рассмотрим данный метод на конкретном примере. Допустим, руководителю необходимо оценить подчиненных по интегральному критерию – ценности работника для организации (подразделения). Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс затем повторяется затем для всего списка. В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного.

Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может также применяться любой другой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

Парные сравнения

Этот метод также лучше всего рассмотреть на примере. Предположим, что оценивающему надо оценить шесть работников. Фамилии этих работников перечислены с левой стороны листа. Затем оценивающий сравнивает первого работника со вторым по определенному критерию эффективности, такому, как, например, производительность труда. Если оценивающий считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени первого работника. Потом первый работник сравнивается с третьим, четвертым, пятым и шестым по тому же самому критерию эффективности. Знак «+» ставится против имени того работника, который имеет более высокую производительность труда или который делает больше работы в каждой из сравниваемых пар. Процесс повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по

всем избранным критериям. Работник, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, – как наименее эффективный.

Основной недостаток метода парных сравнений заключается в том, что он становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. Количество сравнений можно определить по формуле:

Количество сравнений = $N(N - 1)/2$, где N – число работников.

Так, для сравнения 10 работников надо произвести 45 сравнений, а для сравнения 15 работников – уже 105 сравнений.

Заданное распределение

Известно, что при оценке эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, обусловленные действием ошибок оценивания. Заданное распределение используют для того, чтобы исключить такие ошибки оценки, как ошибка центральной тенденции и ошибка снисходительности. Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормального распределения 10% персонала имеют высший уровень производительности, 20% – производительность выше среднего, 40% – средний уровень, 20% – ниже среднего и 10% – низший уровень производительности. Таким образом, в группе из 20 человек при использовании метода заданного распределения оценивающему нужно будет двух работников оценить как отличных, четырех – как хороших, восемь работников – как имеющих средний уровень производительности, четырех – ниже среднего и двух человек как имеющих очень низкие показатели производительности.

Не следует забывать, что метод заданного распределения сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.

Диагностическая система оценки

Оценка производится на основе комплексного показателя, который может быть получен путем 2-х частных оценок: первая – определяет показатели, характеризующие качества работника, т.е. степень развития

профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая – определяет показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С) [2].

Таким образом, комплексная оценка качества работника (Д) определяется по следующей формуле:

$$D = P \times K + R \times C, \quad (3.28)$$

где Д – комплексная оценка качества работника;

П – степень развития профессиональных и личных качеств работника;

К – оценка уровня квалификации работника;

Р – оценка результатов труда работника;

С – оценка уровня сложности выполняемых функций работником.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения.

Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника

Для определения показателя профессиональных и личных качеств работника (П) производится оценка проявления каждого из признаков (табл.3.16, табл.3.17) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов. Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей п=5, для специалистов п=6) имеет 3 уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка = 1,0, ниже среднего=0,75, выше среднего =1,25.

Оценка всей совокупности признаков производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость:

$$P = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times x_i \quad (3.29)$$

где П – показатель профессиональных и личных качеств работника;

i – порядковый номер признака;

j – уровень проявления признака;

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке.

В таблице 3.16 приведена оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей различного ранга с учетом удельной значимости признака в общей оценке деловых качеств.

Таблица 3.16 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

| № п/п | Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
|----------|---|---|---|------|-------|
| | | | 0,75 | 1,0 | 10,25 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора | 0,27 | 0,2 | 0,27 | 0,34 |
| 2 | Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3 | Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу) | 0,13 | 0,1 | 0,13 | 0,16 |
| 4 | Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5 | Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

В таблице 3.17 приводится оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов, работающих в различных подразделениях предприятия.

Таблица 3.17 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

| № п/п | Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
|-------|---|---|---|------|-------|
| | | | 0,75 | 1,0 | 10,25 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора; умение работать с документами | 0,34 | 0,25 | 0,34 | 0,42 |
| 2. | Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |
| 3. | Способности четко организовывать и планировать выполнение полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 4. | Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности | 0,1 | 0,07 | 0,1 | 0,12 |
| 5. | Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям | 0,1 | 0,07 | 0,1 | 0,12 |
| 6. | Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |

Расчет оценки уровня квалификации работника

Для оценки уровня квалификации работника (К) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на 2 группы:

1 группа – работники, имеющие среднее специальное образование;

2 группа – работники, имеющие высшее или незаконченное высшее образование

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на 4 группы по каждому уровню образования (табл.3.18)

Таблица 3.18 – Оценка уровня квалификации работника

| Номер группы по стажу | Оценка стажа | Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы | |
|-----------------------|--------------|--|--|
| | | 1 группа – среднее специальное образование | 2 группа – высшее или незаконченное высшее образование |
| 1 | 0,25 | 0-9 | 0-9 |
| 2 | 0,5 | 9-13, свыше 29 | 9-16, свыше 29 |
| 3 | 0,75 | 13-17, 21-29 | 17-25 |
| 4 | 1 | 17-21 | 26-29 |

Оценка уровня квалификации определяется по следующей формуле:

$$K = \frac{ОБ + СТ}{3}, \quad (3.30)$$

где К – оценка уровня квалификации работника;

ОБ – оценка образования (ОБ=1 для среднего специального образования и ОБ=2 высшего образования);

СТ – оценка стажа работы по специальности;

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок (ОБ+СТ=1+2=3).

В нашем примере для работника с высшим образованием (ОБ=2) и стажем работы по специальности 10 лет (СТ=0,5) оценка уровня квалификации будет равна 0,83:

$$K=(2+0,5)/3=0,83$$

Расчет оценки сложности выполняемых работ

Для оценки сложности выполняемых работ (С) по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (табл. 3.19).

Таблица 3.19 – Средние коэффициенты сложности работ

| №п/п | Наименование должности | Коэффициент сложности |
|------|--------------------------|-----------------------|
| 1 | Начальник отдела | 1,0 |
| 2 | Главный специалист | 0,89 |
| 3 | Ведущий специалист | 0,8 |
| 4 | Специалист 1-й категории | 0,68 |
| 5 | Специалист 2-й категории | 0,57 |

Расчет оценки результатов труда

Для определения величины оценки результатов труда (Р) производится оценка уровня проявления каждого из следующих признаков (табл.3.20) Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников.

Таблица 3.20 – Оценка признаков, определяющих результаты труда

| № п/п | Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
|-------|--|---|---|-----|-------|
| | | | 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Количество выполненных работ | 0,3 | 0,225 | 0,3 | 0,375 |
| 2. | Качество выполненных работ | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,475 |
| 3. | Соблюдение сроков выполнения работ | 0,3 | 0,225 | 0,3 | 0,375 |

Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д) производится на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки:

$$D = P \times K + R \times C, \quad (3.31)$$

где D – комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников;
 P – оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей;

K – оценка уровня квалификации;

R – оценка результатов труда;

C – оценка сложности выполняемых работ.

Таким образом, в нашем примере общая оценка работника будет равна:

$$D = 0,15 + 0,83 + 0,89 + 0,34 = 2,21$$

В курсовой работе студенту необходимо, используя одну из рассмотренных выше методик, оценить 2-3 работников любого подразделения анализируемого малого либо среднего предприятия.

Далее необходимо разработать для оцененных работников систему их мотивации. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивация представляет собой процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне с целью побуждения его к эффективной деятельности. Стимулы могут быть материальными и нематериальными. К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии, доплаты, надбавки, ссуды, льготные кредиты и т.п.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение и медицинское обслуживание, питание, оплата транспортных расходов). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со

стороны окружающих, награды) и творческие (повышение квалификации, стажировки, возможность самосовершенствования и самореализации).

При построении системы мотивации и стимулирования труда на анализируемом малом либо среднем предприятии главную роль должно играть вознаграждение за труд. В структуру вознаграждения работников фирмы входят следующие компоненты:

1. Базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается в соответствии с единой тарифной сеткой, тарифно-квалификационными справочниками, тарифными разрядами, тарифной ставкой первого разряда (минимальной месячной заработной платой) и тарифными коэффициентами. Оплат по установленным сдельным расценкам.

2. Доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

3. Рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида.

4. Надбавки и премии за результативность труда.

5. Социальные выплаты.

6. Дивиденды – участие в прибылях фирмы.

Первые три компонента в структуре вознаграждения работников фирмы имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные – переменный, так как зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

В курсовой работе необходимо рассчитать как постоянную, так и переменную часть заработной платы, т.е. премии и т.п. для рабочего, специалиста и руководителя подразделения. В целом заработок работника зависит от того, какая форма оплаты труда применяется к той или иной категории работников: сдельная либо повременная. При этом необходимо помнить, что для рабочих чаще всего применяется сдельная форма оплаты труда, а для руководителей и специалистов – повременная форма оплаты труда.

Базовая оплата по тарифным ставкам (оклад) для категорий работников малого либо среднего предприятия, находящихся на повременной форме оплаты труда, определяется путем умножения месячной тарифной ставки первого разряда на соответствующий разряду данной должности тарифный коэффициент (который определяется единой тарифной сеткой, действующей в Республике Беларусь).

$$TO = TC_{1p} \cdot Tki, \quad (3.32)$$

где TO – месячный оклад работника по действующим тарифам и ставкам;

$ТС_{1p}$ – месячная тарифная ставка первого разряда (должна быть не менее установленного размера месячной минимальной заработной платы, которая в Республике Беларусь);

Tki – тарифный коэффициент i -го разряда, зависящий от должности, квалификации, уровня сложности. Тарифные коэффициенты соответствующих разрядов (с 1 по 23 разряд) указаны в единой тарифной сетке, действующей в Республике Беларусь.

Оплата по тарифным ставкам (окладам) используется для работников, труд которых оплачивается по повременной форме оплаты труда.

В целях стимулирования труда специалистов и других категорий работников, находящихся на повременной форме оплаты труда следует использовать повременно-премиальную систему оплаты труда. При повременно-премиальной системе оплаты труда общий заработок работника рассчитывается по следующей формуле [7]:

$$З_{пов} = m \cdot T \cdot \left(1 + \frac{p + k \cdot n}{100}\right) = TO \cdot \left(1 + \frac{p + k \cdot n}{100}\right), \quad (3.33)$$

где $З_{пов}$ – заработок работника, находящегося на повременно-премиальной системе оплаты труда, руб.;

m – часовая (дневная) тарифная ставка работника соответствующего разряда, руб.;

T – фактически отработанное за период время работником, час. (дней);

TO – месячный оклад работника по действующим тарифам и ставкам;

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

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

n – процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

Если применяется сдельная система оплаты труда (для рабочих, например), тогда для расчета базовой оплаты определяется базовый заработок по действующим расценкам и объему произведенной продукции (выполненных работ). Этот базовый заработок рассчитывается по следующей формуле [7]:

$$З_{сб} = P_c \cdot Q, \quad (3.34)$$

где $Z_{сб}$ – базовый заработок рабочего, находящегося на сдельной системе оплаты труда, руб.;

P_c – штучная сдельная расценка за единицу продукции (один объем выполненной работы), руб.;

Q – объем произведенной продукции данным работником (выполненных им работ, операций), нат ед.

Штучная сдельная расценка за единицу продукции, объем выполненной работы определяется по следующей формуле [7]:

$$P_c = ЧТСi \cdot Нвр, \quad (3.35)$$

или

$$P_c = \frac{ЧТСi}{Нвыр}, \quad (3.36)$$

где P_c – штучная сдельная расценка за единицу продукции (один объем выполненной работы), руб.;

$ЧТСi$ – часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы (должна быть не ниже минимальной часовой тарифной ставки, установленной в Республике Беларусь, которая с 1 января 2008 г. составляет 1240 руб.);

$Нвр$ – норма времени на изготовление единицы продукции (выполнение операции, объема работы);

$Нвыр$ – часовая норма выработки.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда рабочих на малом либо среднем предприятии заработок рабочего (с учетом премии) определяется по следующей формуле [7]:

$$ЗПсп = P_c \cdot Q \cdot \left(1 + \frac{p + k \cdot n}{100}\right), \quad (3.37)$$

где $ЗПсп$ – заработок рабочего при сдельно-премиальной системе оплаты труда, руб.;

P_c – штучная сдельная расценка за единицу продукции (один объем выполненной работы), руб.;

Q – объем произведенной продукции данным работником (выполненных им работ, операций), нат. ед.;

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

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

n – процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

В качестве стимулирования рабочих можно использовать сдельно-прогрессивную систему оплаты труда рабочих. При сдельно-прогрессивной системе труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм и по повышенным (прогрессивно возрастающим) расценкам за выполнение работ сверх норм. Заработок рабочего при данной системе оплаты труда определяется по следующей формуле [7]:

$$Z_{сдпр} = Z_{ос} + \frac{Z_{ос} \cdot (Jв - Jб) \cdot q_{пр}}{Jв}, \quad (3.38)$$

где $Z_{сдпр}$ – заработок рабочего при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда, руб.;

$Z_{ос}$ – сумма основного заработка рабочего, рассчитанная по прямым сдельным расценкам, руб.;

$Jв$ – процент выполнения норм выработки рабочим, %;

$Jб$ – базовый уровень норм выработки, сверх которого применяется оплата по повышенным расценкам, %;

$q_{пр}$ – коэффициент в долях единицы, показывающий, на сколько увеличивается сдельная расценка за выработку продукции сверх установленной нормы.

В курсовой работе необходимо указать, за какие достижения будут премироваться сотрудники, каков процент премии за данные достижения будет к основному окладу (тарифной ставке), каковы будут прямые и повышенные расценки (при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда).

В системе стимулирования персонала необходимо учитывать в индивидуальных фондах оплаты труда всех категорий работников достигнутые данными работниками результаты и результаты деятельности всего предприятия. Для этого при разработке системы стимулирования сотрудников анализируемого малого либо среднего предприятия необходимо рассчитать индивидуальный фонд оплаты труда для трех сотрудников: рабочего (работника, непосредственно, осуществляющего производственный процесс, оказание

услуги), специалиста функционального (административного) управленческого отдела (службы) и руководителя.

Например, индивидуальный фонд оплаты труда руководителя службы маркетинга (отдела сбыта) может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\Phi OT_{\text{Трук}} = TO_{\text{Op}} + (B_{\text{Pn}} \cdot H_{\text{Трук}}) \cdot K \cdot C, \quad (3.39)$$

где $\Phi OT_{\text{Трук}}$ – индивидуальный фонд оплаты труда руководителя отдела сбыта (службы маркетинга, отдела продаж), руб.;

TO_{Op} – должностной тарифный оклад руководителя отдела сбыта (службы маркетинга, отдела продаж), руб.

B_{Pn} – сумма выручки от реализации продукции предприятия, полученная предприятием в целом в отчетном месяце;

$H_{\text{Трук}}$ – норматив образования переменной части фонда оплаты труда (норматив премирования) руководителя коммерческой службы, % от выручки (либо оклада);

K – коэффициент уменьшения переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) руководителя коммерческой службы за невыполнение установленных показателей оценки работы отдела;

C – коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) руководителя за неординарные результаты работы.

Для менеджера (работника коммерческой службы (отдела сбыта предприятия, отдела маркетинга) индивидуальный фонд оплаты труда может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\Phi OT_{\text{Мар}} = TO_{\text{M}} + [(B_{\text{Pф}} - B_{\text{Pн}}) \cdot H_{\text{Pер}}] \cdot K \cdot C, \quad (3.40)$$

где $\Phi OT_{\text{Мар}}$ – индивидуальный фонд оплаты труда менеджера (специалиста) отдела сбыта (службы маркетинга, отдела продаж), руб.;

TO_{M} – должностной тарифный оклад менеджера (специалиста) отдела сбыта (службы маркетинга, отдела продаж), руб.;

$B_{\text{Pф}}$ – фактическая сумма выручки от реализации продукции, полученная за отчетный месяц отделом сбыта (либо общая стоимость заключенных контрактов купли-продажи);

$B_{\text{Pн}}$ – нормативная величина выручки от реализации продукции, установленная для определенного диапазона выручки;

Нпер – норматив расчета переменной части фонда оплаты труда менеджера (специалиста) отдела сбыта (маркетинга) зависящий от суммы выручки от реализации продукции, превышающей в отчетном месяце установленную нормативную величину в определенном диапазоне изменения выручки;

К – коэффициент уменьшения переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) менеджера (специалиста) коммерческой службы за невыполнение установленных показателей оценки работы отдела;

С – коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) менеджера (специалиста) коммерческой службы за неординарные результаты работы.

Для линейных руководителей и руководителей функциональных отделов и служб индивидуальный фонд оплаты труда должен учитывать результаты работы всего предприятия в отчетном периоде, работу отдела (службы), которой данный работник руководит, и личный вклад данного руководителя. Данный фонд оплаты труда может быть рассчитан по следующей формуле:

$$ФОТ_{рук} = ТОр + (ТОр \cdot Н_{рук} + РП \cdot Н_{рд} \cdot Др) \cdot Кр \cdot Сл, \quad (3.41)$$

где *ФОТ_{рук}* – индивидуальный фонд оплаты труда руководителя, руб.;

ТОр – должностной тарифный оклад руководителя, руб.;

Н_{рук} – норматив премирования руководителя данной категории, % от должностного оклада;

РП – финансовый результат работы предприятия (например, выручка от реализации продукции, прибыль от реализации продукции), полученный предприятием в целом в отчетном месяце, руб.;

Н_{рд} – норматив (часть в процентах) от финансового результата деятельности предприятия, приходящийся на данный отдел (службу) предприятия, %;

Др – доля (часть) от финансового результата работы предприятия, приходящегося на данный отдел, приходящаяся на руководителя, определяемая в зависимости от качественных и количественных результатов работы данного отдела (службы), %;

Кр – коэффициент уменьшения переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) руководителя за недобросовестное выполнение своих служебных обязанностей, сбой в работе службы (отдела), неудовлетворительную работу отдела в отчетном периоде;

Сл – коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) руководителя функциональных отделов и служб с учетом личного вклада и сложности работы этого работника в отчетном периоде.

Индивидуальный фонд оплаты труда работников административных отделов и функциональных служб малого и среднего предприятия должен учитывать результаты работы всего предприятия в целом, личные результаты и сложность работы сотрудника в отчетном периоде, его место и роль в функциональном или административном отделе (службе). Данный фонд оплаты труда может быть определен по следующей формуле:

$$\Phi O T_{\text{адм}} = T O + (T O \cdot H_{\text{нр}} + P П \cdot H_{\text{р\delta}} \cdot D_{\text{р}}) \cdot K \cdot C л, \quad (3.42)$$

$\Phi O T_{\text{адм}}$ – индивидуальный фонд оплаты труда работника административных и функциональных отделов и служб анализируемого малого и среднего предприятия, руб.;

$T O$ – должностной тарифный оклад работника, руб.;

$H_{\text{нр}}$ – норматив премирования работника данной должности согласно коллективному договору и положению о премировании, действующему на предприятии, % от должностного оклада;

$P П$ – финансовый результат работы предприятия (например, выручка от реализации продукции, прибыль от реализации продукции), полученный предприятием в целом в отчетном месяце, руб.;

$H_{\text{р\delta}}$ – норматив (часть в процентах) от финансового результата деятельности предприятия, приходящийся на данный отдел (службу) предприятия, %;

$D_{\text{р}}$ – коэффициент (доля), учитывающий функциональное значение (роль) работника (должности) в работе структурного подразделения (административного отдела, функционального подразделения), от 0 до 1;

K – коэффициент уменьшения переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) работника административных и функциональных отделов и служб за ненадлежащее и некачественное выполнение своих обязанностей в отчетном периоде;

$C л$ – коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) работника административных и функциональных отделов и служб с учетом личного вклада и сложности работы этого работника в отчетном периоде.

Для стимулирования рабочих и других работников, находящихся на повременной форме оплаты труда, индивидуальный фонд оплаты труда должен учитывать фактически отработанное ими время и личные результаты работы. Он может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\Phi OT_{пов} = (ЧТС \cdot РВ) \cdot К \cdot Сл, \quad (3.43)$$

где $\Phi OT_{пов}$ – индивидуальный фонд оплаты труда работника (рабочего), находящегося на повременной форме оплаты труда, руб.;

ЧТС – часовая тарифная ставка работника (рабочего), находящегося на повременной форме оплаты труда, установленная в соответствии с его разрядом и квалификацией, руб.;

РВ – рабочее время, фактически отработанное работником в отчетном месяце, час.;

К – коэффициент уменьшения переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) работника за невыполнение установленных показателей оценки работы и некачественное выполнение работы в отчетном периоде;

Сл – коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (норматива премирования) работника с учетом личного вклада работника, т.е в зависимости от личных результатов работы за отчетный месяц.

Для стимулирования труда основных рабочих, чей труд оплачивается по сдельной форме оплаты труда, индивидуальный фонд оплаты труда должен учитывать не только объем произведенной продукции по сдельным расценкам, но также и степень квалификации работника и сложности его труда. Он может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\Phi OT_{рсд} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot Рс_i \cdot К_{кв} \cdot К_{кач}, \quad (3.44)$$

$\Phi OT_{рсд}$ – индивидуальный фонд оплаты труда рабочего-сдельщика в отчетном периоде, руб.;

$i=1...n$ – количество видов продукции (работ, услуг), произведенных (оказанных) работником-сдельщиком в отчетном периоде;

Π_i – объем продукции (объем выполненных работ, оказанных услуг) i -го вида в натуральном выражении, фактически произведенной (выполненных) индивидуально данным работником в отчетном периоде;

P_{ci} – сдельная расценка за единицу произведенной продукции (за данный вид выполненных работ) i -го вида;

K_{kv} – коэффициент, учитывающий уровень сложности и напряженности труда работника более высокой квалификации по сравнению с менее квалифицированным работником (если все работники работают по одной профессии), или дифференцированный по профессиям;

$K_{кач}$ – коэффициент, учитывающий уровень качества произведенной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) работником в отчетном периоде.

В данном разделе курсовой работы необходимо определить размеры должностных окладов, тарифных ставок, коэффициентов премирования (процент премии от основного оклада) с расшифровкой показателей премирования (т.е. за что дается тот или иной вид премий). Премии, входящие в норматив премирования, могут включать в себя премию за своевременно выполненную работу, за выслугу лет, достигнутые высокие профессиональные результаты. В курсовой работе необходимо указать коэффициенты корректировки индивидуального фонда оплаты труда с учетом личного вклада (Сл) и коэффициенты снижения норматива премирования за ненадлежащее исполнение работником своих функциональных обязанностей в целом по структурным подразделениям предприятия (К, Кр) с указанием значения этих коэффициентов и расшифровкой их значения.

В конце раздела необходимо перечислить прочие (помимо оплаты труда) способы стимулирования персонала на анализируемом малом и среднем предприятии. Например, анализируемое предприятие ЗАО «Меркурий» в своей деятельности использует следующие способы стимулирования персонала:

1. Создание благоприятного психологического климата внутри компании.
2. Предоставление социального пакета:
 - организация питания внутри компании;
 - медицинское обслуживание;
 - помощь в получении дополнительного образования;
 - программы страхования;
 - организация совместных поездок.
3. Возможность продвижения по служебной лестнице и возможность творчества.
4. Моральное стимулирование за хорошую работу в виде выдачи наград и памятных подарков, объявления благодарности.
5. Персональные материальные поощрения: бонусы, участие в прибылях, планы дополнительных выплат.

6. Применение системы премирования производственных рабочих по результатам труда.

3.8. Расчет и разработка графика обеспечения предприятия финансовыми ресурсами

Данный раздел курсовой работы необходимо начинать с описания объема финансовых ресурсов, которые необходимо инвестировать для функционирования анализируемого предприятия. Кроме того, требуется указать, какие из инвестируемых средств относятся к собственным средствам, а какие – к заемным. Обязательно требуется указать величину и состав собственных средств, а также величину и состав заемных средств. Для заемных средств обязательно необходимо отметить источник финансирования, вид кредита, сумму кредита, срок, на который предоставляется кредит, проценты за кредит, прочие условия предоставления кредита.

Кроме того, в данном разделе курсовой работы необходимо провести расчет чистой текущей стоимости по годам функционирования предприятия (за 4-5 лет).

Исходные данные, отражающие структуру собственных и заемных средств, а также источников их формирования приводятся в табл. 3.21.

Таблица 3.21 – Структура собственного и заемного капитала ...

| Наименование | Сумма, EUR | Удельный вес, % |
|---|------------|-----------------|
| 1. Общие первоначальные инвестиции (активы): | | 100 |
| 1.1 Основной капитал: | | |
| - | | |
| | | |
| 1.2.оборотный капитал: | | |
| - | | |
| | | |
| 2. Источники формирования (пассивы): | | |
| 2.1. Собственный капитал: | | 100 |
| - | | |
| ... | | |
| 2.2. Заемный капитал | | 100 |
| - | | |
| | | |

По результатам таблицы делаются выводы о структуре собственного и заемного капитала предприятия.

На основании исходных данных рассчитываются затраты на обслуживание кредитов (табл. 3.22).

Таблица 3.22 – Обслуживание привлекаемых кредитов, ден. ед.

| Показатели | Годы реализации проекта | | | | |
|---|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 20... | 20... | 20... | 20... | 20... |
| 1. Кредит № 1 на начало года | | | | | |
| 2. Возврат суммы кредита № 1 | | | | | |
| 3. Финансовые издержки (проценты) по кредиту 1 | | | | | |
| | | | | | |
| 4. Кредит №... на начало года | | | | | |
| 5. Возврат суммы кредита № | | | | | |
| 6. Финансовые издержки (проценты) по кредиту №... | | | | | |
| 7. Итого обслуживание кредитов №1, ... и №... | | | | | |
| в том числе: | | | | | |
| - возврат кредитов | | | | | |
| - финансовые издержки | | | | | |

На основании полученных данных строится график обслуживания и возврата кредитов по годам их привлечения и возврата. Делаются выводы о сроках и суммах погашения кредитов.

После построения графика возврата кредитов рассчитывается поток, приток и отток денежных средств по годам реализации проекта. Строится таблица расчета потока денежных средств (табл. 3.23).

Таблица 3.23 – Расчет потока денежных средств, ден. ед.

| № п/п | Виды поступлений и издержек | По годам реализации проекта | | | | |
|-------|--|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | 20... | 20... | 20... | 20... | 20... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Приток денежных средств | | | | | |
| 1.1. | Выручка от реализации продукции | | | | | |
| 1.2. | Собственные средства | | | | | |
| 1.3. | Кредиты и займы | | | | | |
| | - краткосрочные | | | | | |
| | - долгосрочные | | | | | |
| 1.4. | Увеличение кредиторской задолженности | | | | | |
| 1.5. | Прочие доходы | | | | | |
| 2. | Отток денежных средств | | | | | |
| 2.1. | Затраты на приобретение основных средств | | | | | |
| 2.2. | Прирост текущих активов | | | | | |
| 2.3. | Затраты на производство и сбыт (за вычетом амортизации) | | | | | |
| 2.4. | Налоги из выручки: В т.ч. - сбор в фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции - НДС | | | | | |
| 2.5. | Налоги из прибыли: В т.ч.: - налог на недвижимость; - налог на прибыль; - транспортный сбор. | | | | | |
| 2.6. | Погашение основного долга по кредитам | | | | | |
| 2.7. | Погашение процентов по кредитам | | | | | |
| 3. | Разница притока и оттока (стр. 1 – стр. 2) | | | | | |
| 4. | Накопленный остаток (разница нарастающим итогом) | | | | | |

Расчет налогов из выручки в табл. 3.23 производится в следующем порядке согласно Закону Республики Беларусь «О бюджете Республики Беларусь на 20.. год». Данный закон устанавливает следующую очередность включения в отпускные цены (тарифы) на товары (работы, услуги) сумм налогов и сборов, уплачиваемых из выручки от реализации товаров (работ, услуг):

1. Акцизы (для подакцизных товаров).
2. Сбор в республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки.
3. Налог на добавленную стоимость.

Если товар является подакцизным, то вначале рассчитывается величина акцизов по следующей формуле:

$$Нак = \frac{Вр \cdot Сак}{100 - Сак}, \quad (3.45)$$

где $Нак$ – размер акцизов включенных в цену подакцизного товара (услуги), изготавливаемого и реализуемого малым либо средним предприятием и уплаченных им;

$Вр$ – выручка нетто от реализации продукции (работ, услуг);

$Сак$ – ставка акциза по данному виду товара.

Далее рассчитывается сумма сбора в республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки, включаемая в цену реализуемого товара (услуги) по следующей формуле (3.46):

$$Нсх = \frac{Вр \cdot Ссх}{100 - Ссх}, \quad (3.46)$$

где $Нсх$ – размер сбора в республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки, включенного в отпускные цены (тарифы) на товары (работы, услуги) ден. ед.;

$Вр$ – выручка нетто от реализации продукции (работ, услуг);

$Ссх$ – ставка сбора в республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки.

Если товар не является подакцизным, то сумма сбора в республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки рассчитывается первой по той же формуле (3.25).

Затем рассчитывается налог на добавленную стоимость по следующей формуле:

$$Ндс = \frac{(Вр + Нак + Нсх)}{100} \cdot Сндс \quad (3.47)$$

где Ндс – размер налога на добавленную стоимость;

Вр – выручка нетто от реализации продукции (работ, услуг);

Нак – размер акцизов включенных в цену подакцизного товара (услуги), изготавливаемого и реализуемого малым либо средним предприятием и уплаченных им;

Нсх – размер сбора в республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки, включенного в отпускные цены (тарифы) на товары (работы, услуги) ден. ед.;

Сндс – ставка НДС, %.

Далее рассчитываются налоги, уплачиваемые из прибыли анализируемого малого либо среднего предприятия: налог на недвижимость, налог на прибыль и транспортный сбор.

Налог на недвижимость уплачивается предприятием из прибыли в сумме, составляющей за год определенный процент от остаточной стоимости основных средств предприятия (в 2008 г. 1% от остаточной стоимости основных средств).

Для расчета налога на недвижимость необходимо рассчитать остаточную стоимость основных средств по годам осуществления проекта (табл. 3.24)

Таблица 3.24 – Расчет остаточной стоимости основных средств по годам функционирования предприятия ..., ден. ед.

| Наименование основного средства | 20... | 20... | 20... | 20... | 20... |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | | | | | |
| 1.1. Первоначальная стоимость | | | | | |
| 1.2. Норма амортизации, % | | | | | |
| 1.3. Годовая сумма амортизации | | | | | |
| 1.4. Остаточная стоимость (стр.1.1 – стр.1.3) | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 2. | | | | | |
| 2.1. Первоначальная стоимость | | | | | |
| 2.2. Норма амортизации, % | | | | | |
| 2.3. Годовая сумма амортизации | | | | | |
| 2.4. Остаточная стоимость (стр.2.1 – стр.2.3) | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ИТОГО остаточная стоимость основных средств на конец года | | | | | |
| ИТОГО годовая сумма амортизации | | | | | |

Годовая сумма амортизации по видам основных средств анализируемого малого либо среднего предприятия рассчитывается линейным способом как самым распространенным в практике хозяйственной деятельности. При этом нормативный срок службы каждого из видов основных средств выбирается студентом самостоятельно и используется для расчета годовой нормы амортизации для данного вида основных средств.

Для расчета суммы налога на недвижимость необходимо определить остаточную стоимость основных средств, которая равна разнице между их первоначальной стоимостью и годовой суммой амортизации. Затем определяется сумма налога на недвижимость, которая равна установленному законодательно проценту от остаточной стоимости основных средств.

$$H_n = \frac{C_{ост} \cdot C_n}{100}, \quad (3.48)$$

где H_n – сумма налога на недвижимость, уплачиваемая анализируемым малым и средним предприятием за год, ден. ед.;

$C_{ост}$ – остаточная стоимость основных средств малого и среднего предприятия на конец года, ден. ед.;

C_n – ставка налога на недвижимость, %.

Затем рассчитываем сумму налога на прибыль. В курсовой работе предполагается, что анализируемое малое и среднее предприятие занимается только основной деятельностью, связанной с производством и реализацией продукции (работ, услуг). Поэтому в качестве финансового результата (валовой прибыли) выступает прибыль от основной деятельности, т.е. прибыль реализации продукции (работ, услуг). Для этого необходимо от прибыли от

реализации вычесть сумму налога на недвижимость. Затем из полученного результата берется налог на прибыль. Таким образом, сумма налога на прибыль рассчитывается по следующей формуле (3.49):

$$Hn = \frac{Pr - Hn - Ln}{100} \cdot Cnp, \quad (3.49)$$

где Hn – сумма налога на прибыль, ден. ед.;

Pr – размер прибыли от реализации;

Hn – сумма налога на недвижимость, рассчитанная по формуле (3.48);

Ln – сумма льготированной прибыли в соответствии с законодательством Республики Беларусь;

Cnp – ставка налога на прибыль.

Если анализируемое предприятие осуществляет несколько видов деятельности, тогда в качестве налоговой базы для исчисления налога на прибыль (валовой прибыли) будет выступать финансовый результат – валовая прибыль от всех видов деятельности. От этой валовой прибыли от всех видов деятельности затем вычитаются сумма налога на недвижимость, сумма льготированной прибыли в соответствии с законодательством Республики Беларусь, исключаемые суммы в соответствии с законодательством Республики Беларусь (доходы от операций с ценными бумагами, дивиденды, доходы от игорного бизнеса, видеосалонов, лотерей). После вычета указанных сумм из валовой прибыли, полученный результат облагается налогом на прибыль. Расчет суммы налога на прибыль в этом случае может быть представлен по формуле (3.50):

$$Hn = \frac{Vn - Hn - Ln - Ис}{100} \cdot Cnp, \quad (3.50)$$

где Hn – сумма налога на прибыль, ден. ед.;

Vn – размер валовой прибыли от всех видов деятельности предприятия;

Hn – сумма налога на недвижимость, рассчитанная по формуле (3.48);

Ln – сумма льготированной прибыли в соответствии с законодательством Республики Беларусь;

$Ис$ – исключаемые суммы в соответствии с законодательством Республики Беларусь (доходы от операций с ценными бумагами, дивиденды, доходы от игорного бизнеса, видеосалонов, лотерей);

Cnp – ставка налога на прибыль.

Наконец, после расчета суммы налога на прибыль необходимо рассчитать величину транспортного сбора на обновление и восстановление транспорта общего пользования и сбора на содержание и развитие инфраструктуры города (района). *Величина транспортного сбора, согласно закону о бюджете Республики Беларусь на 2008 год составляет 2% от чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после налогообложения, а величина сбора на содержание и развитие инфраструктуры города – 1% от чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после налогообложения. Эти два сбора взимаются единым платежом в размере 3% от чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после налогообложения.* Расчет производится по следующим формулам.

Находится величина чистой прибыли, остающейся в распоряжении анализируемого малого предприятия по формуле:

$$Чп = Вп - Нн - Лп - Ис - Нп, \quad (3.51)$$

где Чп – сумма чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, ден. ед.;

Вп – размер валовой прибыли от всех видов деятельности предприятия;

Нн – сумма налога на недвижимость, рассчитанная по формуле (3.48);

Лп – сумма льготированной прибыли в соответствии с законодательством Республики Беларусь;

Ис – исключаемые суммы в соответствии с законодательством Республики Беларусь (доходы от операций с ценными бумагами, дивиденды, доходы от игорного бизнеса, видеосалонов, лотерей);

Нп – сумма налога на прибыль, ден. ед.

Затем определяется величина транспортного сбора и сбора на содержание и развитие инфраструктуры города (района) единым платежом по формуле:

$$Тс = \frac{Чп}{100} \cdot Стс, \quad (3.52)$$

где Тс – сумма транспортного сбора и сбора на содержание и развитие инфраструктуры города (района) единым платежом, ден. ед.;

Чп – сумма чистой прибыли, рассчитанная по формуле 3.51;

Стс – ставка транспортного сбора и сбора на содержание и развитие инфраструктуры города (района) единым платежом.

После расчетов таблицы 3.24 необходимо рассчитать чистую текущую стоимость за анализируемый период. Чистая текущая стоимость рассчитывается за каждый год осуществления проекта по следующей формуле:

$$NPV = \frac{\sum_{t=0}^n Rt - Zt}{(1+r)^t} - \frac{\sum_{t=0}^n Kt}{(1+r)^t}, \quad (3.53)$$

где NPV – чистая текущая стоимость по годам проекта, ден. ед.;

Rt – результат, полученный в году t (доход предприятия), ден. ед.;

Zt – текущие затраты в году t, в которые не включаются инвестиции капиталовложения, ден. ед.;

Kt – капитальные вложения (инвестиции) в году t, ден. ед.;

t=0...n – годы осуществления проекта (функционирования предприятия);

r – ставка дисконтирования (не ниже процента по долгосрочным кредитам банка).

Если инвестиции осуществляются одновременно, только в одном году, тогда капитальные вложения Kt не дисконтируются, и формула чистой текущей стоимости будет иметь вид:

$$NPV = \frac{\sum_{t=0}^n Rt - Zt}{(1+r)^t} - Kt, \quad (3.54)$$

где NPV – чистая текущая стоимость по годам проекта, ден. ед.;

Rt – результат, полученный в году t (доход предприятия), ден. ед.;

Zt – текущие затраты в году t, в которые не включаются инвестиции капиталовложения), ден. ед.;

Kt – капитальные вложения (инвестиции) в году t, ден. ед.;

t=0...n – годы осуществления проекта (функционирования предприятия);

r – ставка дисконтирования (не ниже процента по долгосрочным кредитам банка).

Результаты расчета чистой текущей стоимости за пять лет функционирования предприятия сводятся в табл. 3.25

Таблица 3.25 – Расчет чистой текущей стоимости для ..., ден. ед.

| Год | Доход (выручка нетто от реализации продукции) | Текущие затраты | Прибыль | Капитальные вложения | Коэффициент дисконти- рования при $r =$ | Дисконтиро- ванная прибыль |
|-------|---|--------------------|---------|-------------------------|---|----------------------------------|
| 20... | | | | | | |
| 20... | | | | | | |
| 20... | | | | | | |
| 20... | | | | | | |
| 20... | | | | | | |
| Итого | | | | | | |

В заключение делаются выводы о целесообразности осуществления проекта на основании расчетов величины чистой текущей стоимости.

Заключение

При написании раздела «Заключение» необходимо сделать общие выводы о результатах проведенного в курсовой работе исследования. Необходимо привести краткие выводы о результативности системы бизнес-администрирования анализируемого предприятия, ее положительных сторонах, недостатках, направлениях совершенствования. В данном разделе следует сформулировать краткие выводы и предложения по результатам разделов курсовой работы. В заключении также необходимо сформулировать стратегию функционирования и развития анализируемого малого либо среднего предприятия на краткосрочную (на год) и среднесрочную перспективу (2-5 лет).

Рекомендуемая литература

1. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник для студентов экон. специальностей вузов. – 4-е изд., перераб. – Минск: Выш. школа, 2005. – 463 с.
2. Беляцкий Н.П. Ройш П. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration /Н.П. Беляцкий, П. Ройш. – Минск: Изд. Центр БГУ, 2003. – 239с.
3. Глубокий С. В., Зубрицкий А. Ф., Темичев А. М. Бизнес-администрирование внешнеэкономической деятельности предприятия. – Мн.: ВУЗ-ЮНИТИ, 2004. – 286с.
4. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. В.Г. Янчевского, Р.С. Седегова, В.Н. Кривцова. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001. – 391 с.
5. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Кибанов А.Я. Баткаева И.А., Захаров Д.К. и др.; Ред.: А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской; Государственный университет управления. – М.: Экзамен, 2006. – 351 с.
6. Управление финансами предприятия: справ. - практ. пособие. / Т.И. Вуколова, И.Н. Жук, Е.Ф. Киреева и др. – Минск: Книжный Дом, 2005. – 224 с.
7. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под общ. ред. А.И. Ильина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Новое знание, 2005. – 698с.
8. Бизнес-процессы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.osnbisn.narod.ru/bisnadm.htm>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
9. Бизнес-администрирование на малых и средних предприятиях. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.osnbisn.narod.ru/bisnadm.htm>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
10. Оценка внешней среды малого и среднего бизнеса. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.osnbisn.narod.ru/bisnadm.htm>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИМЕРЫ ЗАПОЛНЕНИЯ ОСНОВНЫХ ПУНКТОВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Рассмотрим пример заполнения первого пункта курсовой работы для малого предприятия ЗАО «Меркурий», занимающегося производством светильников.

В ходе курсовой работы будет рассматриваться предприятие по производству светильников – Закрытое акционерное общество (ЗАО) «Меркурий». Для создания предприятия была выбрана такая организационно-правовая форма, как закрытое акционерное общество т.к. данная форма является наиболее устойчивой и имеет свои преимущества. Это относительно простая, не требующая публикации в периодических изданиях, отчетность ЗАО, возможность привлечь дополнительный капитал через эмиссию, куплю и продажу акций и других ценных бумаг, возможность привлечь к руководству компетентных управляющих. Кроме того, участники акционерного общества несут риск потерь в случае банкротства только в пределах стоимости своих акций. При этом акционерное общество считается более солидной формой ведения бизнеса (особенно при ведении бизнеса с иностранными партнерами). Акционер ЗАО может прекратить участие в нем только путем продажи или уступки иным способом своих акций другим акционерам, самому обществу, или третьему лицу, либо после ликвидации общества. Подобное отличие делает закрытое акционерное общество более надежной формой организации т.к. дает гарантии от банкротства в случае выхода из него одного из участников. Кроме этого, в уставе закрытого акционерного общества указание сведений об учредителях (акционерах) и о принадлежащих им долях в уставном капитале не обязательно. ЗАО может быть учредителями (участниками) других хозяйственных товариществ и обществ.

Размер уставного фонда предприятия составляет 100 000\$, доли которого распределены между тремя его учредителями в следующем соотношении: Карченко Владимир Петрович 51% акций, Варенкова Наталья Михайловна 25% акций, Дольчев Геннадий Викторович 24% акций. Размер уставного фонда ЗАО «Меркурий» соответствует требованиям законодательства Республики Беларусь о минимальной величине уставного капитала для данной организационно-правовой формы (3000 евро) и существенно превышает данную цифру. Источниками формирования уставного фонда являются:

- кредит в банке на сумму 30 000\$;

- вложения Карченко Владимира Петровича: 10 000\$, здание стоимостью 20 000\$, машина стоимостью 6 000\$;
- вложение собственных средств Варенковой Натальей Михайловной на сумму 17 200\$;
- вложения Дольчева Геннадия Викторовича: 12 000\$, компьютерная техника стоимостью 4 800\$.

Учредительными документами ЗАО являются его устав и учредительный договор, оформленные и зарегистрированные в соответствующем законодательству порядке. В своей деятельности предприятие «Меркурий» руководствуется Гражданским кодексом Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь «О предприятиях в Республике Беларусь», Законом Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью», Постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 974 от 19.06.98 г. «Об упорядочении государственной регистрации субъектов хозяйствования и потребительских кооперативов», Законом Республики Беларусь «О ценных бумагах и фондовых биржах», Законом Республики Беларусь «О предприятиях в Республике Беларусь» (ст. 28 Закона РБ «О предприятиях»), Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19.06.98 г. № 974 и Указа Президента Республики Беларусь от 24.05.96г. № 208. «О некоторых мерах по упорядочению регистрации субъектов хозяйствования».

Основными видами деятельности ЗАО Меркурий являются:

- производство светильников и других осветительных приборов для жилых помещений;
- производство светильников и других осветительных приборов для производственных помещений;
- реализация светильников физическим и юридическим лицам для дальнейшей эксплуатации.

Предприятие «Меркурий» производит светильники для освещения производственных и жилых помещений.

ЗАО «Меркурий» предлагает широкий ассортимент выпускаемой продукции, включающий более 40 различных моделей. Среди них наиболее распространенными являются следующие. Это светильники модели «Technokraft» TLC 418 и антивандальные потолочные светильники ЛПБ 97 (рисунок 1 и 2), которые выпускаются с высококачественными компактными люминесцентными лампами, с помощью которых создается уютная рабочая обстановка для людей, работающих в офисах и производственных помещениях, обеспечивается легкое и точное распознавание малейших деталей изображения,

будь то на бумаге или на экране. Люминесцентные светильники и лампы являются самыми экономичными, безопасными, удобными в обращении и эстетически привлекательными.

Светильники «Technokraft» TLC 418 – встраиваемые светильники, используемые для общего освещения производственных и общественных помещений. Основными преимуществами люминесцентных встраиваемых светильников является высокая световая отдача и долгий срок службы.

Светильники «Antivandal» ЛПБ 97 предназначены для освещения лестничных клеток, жилых домов и других аналогичных вспомогательных помещений. Конструктивное отличие от аналогичных светильников заключается в полусферическом отражателе, который создает более направленный свет и, в результате, повышает освещенность поверхности.

Основная задача системы освещения компании «Меркурий» – это создание идеальных условий для зрения, при которых наиболее эффективно могут быть выполнены самые различные процессы. Светильники устраняют блики у экрана мониторов, резкие тени, искажающие размеры и формы объектов, что приводит к снижению утомляемости и повышению производительности труда. Учитывая тот факт, что человек много времени проводит в офисе и занят напряженной многочасовой работой – эта задача является наиболее актуальной в наше время.

Поэтому главной особенностью светильников ЗАО «Меркурий» является применение электронных пускорегулирующих устройств, исключающих шум и мерцание ламп, и снижающих расход электроэнергии. Кроме этого использование этих светильников решает проблему повышения температуры, создаваемой осветительными приборами.

Главная цель функционирования ЗАО «Меркурий» – наиболее полное удовлетворение потребностей внутреннего рынка республики Беларусь в осветительных приборах, обеспечивающее устойчивое развитие компании и стабильное получение прибыли. Долгосрочная стратегия компании – завоевание наибольшей доли на внутреннем рынке Республики Беларусь и зарубежных рынках, обеспечение лидерства по качеству выпускаемой продукции. Тактической целью на краткосрочный период является завоевание устойчивых позиций на отечественном рынке Республики Беларусь.

Для производства своей продукции предприятие использует передовые технологии и современное оборудование. Компания постоянно развивается, проводит комплексные работы по повышению качества светотехнических изделий, оптимизации обслуживания и сервиса, а также в ближайшем будущем она планирует расширить ассортимент выпускаемой продукции и начать

выпускать светильники с низковольтными галогенными лампами, которые почти на 100 процентов ярче обычных ламп.

Главный принцип работы предприятия: качество продукции, привлекательные цены, короткие сроки поставки.

Предприятие «Меркурий» в первую очередь будет ориентироваться на отечественный рынок сбыта. После укрепления свои позиций на данном рынке предприятие сможет перейти и на зарубежные рынки (страны СНГ и Западной Европы). Но для этого оно должно сначала погасить кредит в банке и выйти на полную производственную мощность.

Рассмотрим пример оформления *пункта 3.2 курсовой работы* «Разработка технологии бизнеса по производству и реализации продукции» для малого предприятия ЗАО «Меркурий».

Анализируемое предприятие ЗАО «Меркурий», занимающееся выпуском светильников. В своей деятельности оно использует 5 поставщиков и 7 видов сырья и материалов. Производит два основных вида светильников и реализует продукцию двум наиболее крупным клиентам ОАО «Светоч» и ООО «Рассвет», занимающиеся розничной продажей осветительных приборов.

Основные поставщики материальных ресурсов для ЗАО «Меркурий» следующие:

1. ОАО «Алюминий» (Российская Федерация);
2. ОАО «Химволокно» (Республика Беларусь);
3. Electrohicon GmbH (Германия);
4. PHILIPS (Нидерланды);
5. JB GmbH&Co (Германия).

Основными материальными ресурсами, получаемыми от поставщиков, являются:

1. Зеркальный алюминий;
2. Поликарбонат;
3. Компенсирующий конденсатор;
4. Люминесцентные лампы;
5. Патроны для ламп;
6. Статеры;
7. Пускорегулирующие аппараты.

Представим схему технологии бизнеса для ЗАО «Меркурий».



Рисунок П.1 – Схема технологии бизнеса для ЗАО «Меркурий»

На рисунке П.1 представлена технология бизнеса для ЗАО «Меркурий». В схеме отражено, что поставщиками основных материальных ресурсов для ЗАО «Меркурий» являются следующие:

1. ОАО «Алюминий» (Российская Федерация) – поставляет зеркальный алюминий;
2. ОАО «Химволокно» (Республика Беларусь) – поставляет поликарбонат;
3. Electrohicon GmbH (Германия) – поставляет компенсирующий конденсатор;
4. PHILIPS (Нидерланды) – поставляет статеры и пускорегулирующие аппараты;
5. JB GmbH&Co (Германия) – поставляет люминесцентные лампы и патроны для ламп.

Обозначения на рисунке П.1.:

1. – Поиск клиентов (покупателей) и направление им оферты.
2. – Принятие оферты клиентом (оформление заказа на изготовление продукции, согласование условий и подписание договора купли-продажи)
3. – Заказ необходимого материала и комплектующего;
4. – Оплата счетов поставщика;
5. – Поставка и отгрузка материала, комплектующего изделия;
11. – Отгрузка продукции клиентам;
12. – Оплата продукции, согласно заключенным договорам купли-продажи.

В случае поставки поликарбоната:

3. – Заказ необходимого материала и комплектующего изделия;
4. – Поставка материала, комплектующего изделия и их оплата.

ЗАО «Меркурий» заказывает все необходимые материалы и комплектующее у поставщиков, показанных на рис. 3.2., согласно заключенному договору поставки оплата за материал предприятию «Химволокно» осуществляется по факту поступления материала на склад предприятия «Меркурий», другие предприятия по условию поставки требуют частичную (ОАО «Алюминий» и PHILIPS – 50%) и полную предоплату (JB GmbH&Co и Electrohicon GmbH – 100%). После поступления всех материалов и комплектующих на склад начинается технологический процесс по производству двух видов продукции (рис. 3.3.). Это светильники «Technokraft» TLC 418 и «Antivandal» ЛПБ 97. Свою продукцию предприятие реализует двум основным клиентам: предприятию ОАО «Светоч» и ООО «Рассвет». И уже предприятия ОАО «Светоч» и ООО «Рассвет» после отгрузки партии светильников на их

склад перечисляют деньги на расчетный счет предприятия ЗАО «Меркурий» № 3015008060012 в ОАО «Приорбанк».

Технологический процесс изготовления светильников представлен в виде последовательных стадий на рисунке П.2. Как видно из рисунка П.2., основными стадиями производственного процесса на предприятии ЗАО «Меркурий» являются: кройка алюминиевых листов, фрезерование, покраска и полирование корпуса, точечная сварка, сборка светильника и технический контроль качества изделия.



Рисунок П.2 – Технологический процесс изготовления светильников

Схема рабочего хозяйственного процесса (работы служб предприятия по организации изготовления и поставок продукции) на предприятии ЗАО «Меркурий» представлена на рисунке П.3.

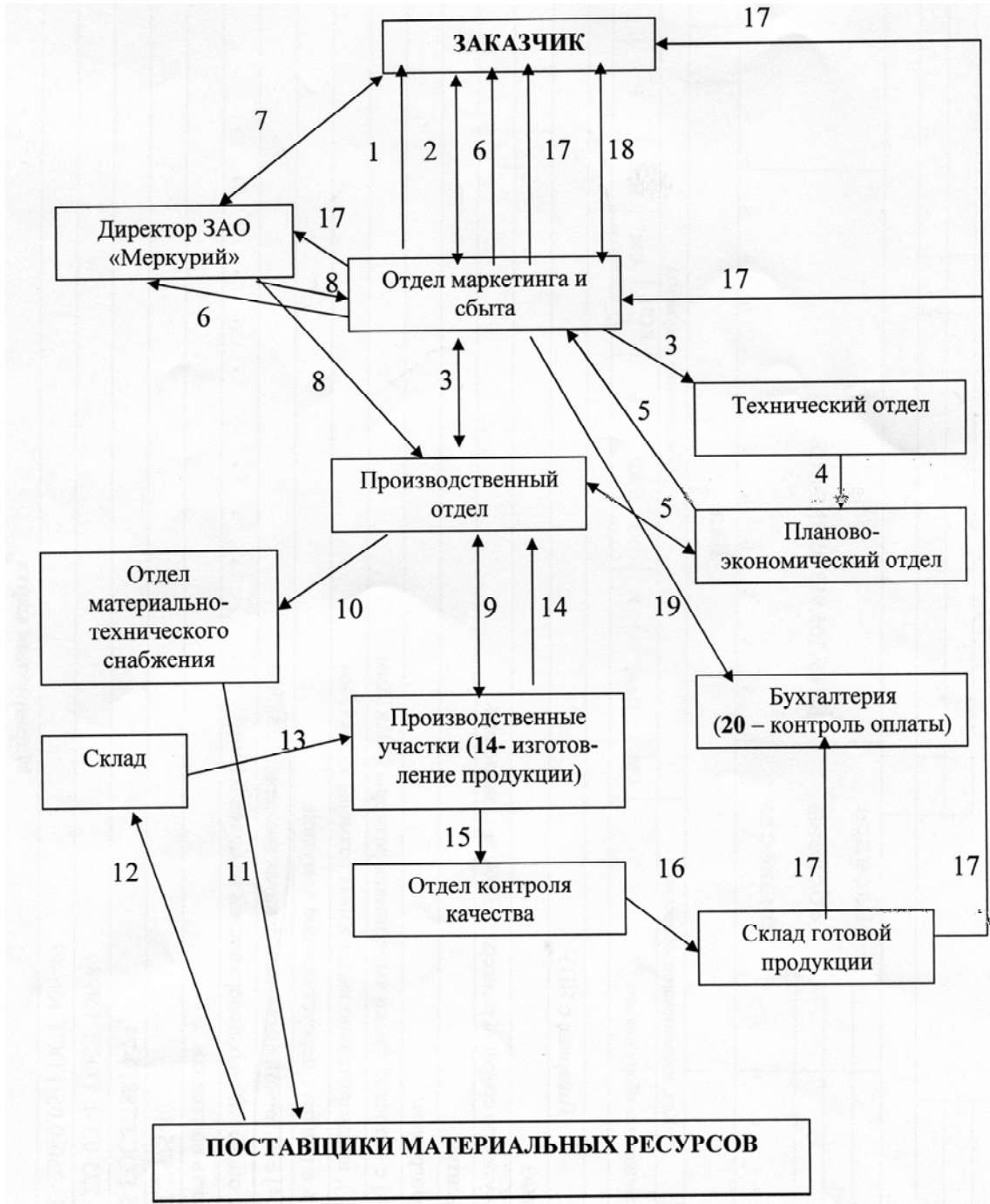


Рисунок П.3 – Схема основных этапов работы служб предприятия ЗАО «Меркурий» по организации изготовления и поставок продукции.

Рабочий хозяйственный процесс на предприятии ЗАО «Меркурий» состоит из следующих основных этапов:

1. Отдел маркетинга проводит маркетинговые мероприятия, направленные на поиск заказчика, организует рекламные кампании, презентации, прием заказов и ведет переговоры.

2. Заказ от клиента поступает в отдел маркетинга и сбыта, где осуществляется предварительное согласование объема и ассортимента поставки,

составляется вся необходимая первичная документация – сведения о заказчике, количестве, ассортименте приобретаемой продукции, и т.п.

3. Первичная документация поступает из отдела маркетинга в технический отдел, где производятся спецификации расхода материала, и одновременно производится согласование объема и сроков поставки с производственным отделом.

4. Спецификации расхода материала направляются из технического отдела в планово-экономический отдел, где проводится нормирование трудоемкости и калькулирование себестоимости изделия, в результате чего формируется цена на каждое изделие в заказанной партии, определяется общая стоимость заказа.

5. Осуществляется согласование себестоимости с производственным отделом. Планово-экономический отдел передает отделу маркетинга и сбыта сформированную цену и стоимость заказа.

6. Сформированные цены и график поставок включаются в проект договора на поставку продукции. Проект договора утверждается у руководства предприятия и направляется заказчику.

7. Проект договора на поставку продукции направляется заказчику. Согласованный с заказчиком договор купли-продажи (поставки) подписывается сторонами – заказчиком и директором ЗАО «Меркурий».

8. Подписанный договор с окончательной спецификацией и графиком поставки изделий направляется в производственный отдел и отдел маркетинга и сбыта, где становится на учет.

9. Производственный отдел составляет исполнительную документацию и выдает задание производственным участкам на изготовление продукции.

10. Спецификация расхода материалов передается из производственного отдела в отдел материально-технического снабжения.

11. Отдел материально-технического снабжения связывается с поставщиками сырья и материалов, оформляет заявку на необходимое количество требуемых материалов.

12. Материалы поступают от поставщиков на склад предприятия ЗАО «Меркурий». Поступившие материалы оприходуются, размещаются на складе.

13. Материалы передаются со склада производственным участкам.

14. Производственные участки изготавливают продукцию, предусмотренную договором (заказом) и докладывают о ходе выполнения задания.

15. Отдел контроля качества осуществляет контроль выпущенной цехами готовой продукции на предмет ее соответствия стандартам и техническим условиям.

16. Годная готовая продукция поступает на склад готовой продукции предприятия ЗАО «Меркурий».

17. Информация о поступлении на склад готовой продукции передается в бухгалтерию, отдел маркетинга и сбыта, руководству предприятия в установленном порядке. Готовая продукция со склада отгружается заказчику.

18. Отдел маркетинга и сбыта осуществляет заказ транспорта и отгрузку готовой продукции заказчику, контролирует ход поставки продукции по согласованному графику, и при необходимости участвует в приеме и разгрузке готовой продукции покупателем по месту назначения.

19. Отдел маркетинга и сбыта на основании документов о приеме продукции покупателем осуществляет внутренний учет и передает документы в бухгалтерию для учета и взаимных расчетов.

20. Бухгалтерия производит учет и контроль взаимных расчетов по поставкам продукции (товара), а также контроль поступления денежных средств от заказчика за поставленную продукцию на расчетный счет предприятия ЗАО «Меркурий» № 3015008060012 в ОАО «Приорбанк».

Рассчитаем валовую стоимость финансовых ресурсов на каждой стадии бизнес-процесса для ЗАО «Меркурий».

Результаты расчета валовой стоимости финансовых ресурсов приведены в таблице П.1.

Таблица П.1 – Расчет валовой стоимости финансовых ресурсов для ЗАО «Меркурий»

| Наименование этапа и ресурсов | | Стоимость материальных ценностей (ресурсов), у.д.е. | Количество дней нахождения на этапе | Валовая стоимость финансовых ресурсов, у.д.е. (гр.2хгр.3) |
|--|----------------------------|---|-------------------------------------|---|
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
| 1. Заказ и оплата потупивших сырья и материалов | Зеркальный алюминий | 9000 | 4 | 36000 |
| | Поликарбонат | 4500 | 1 | 4500 |
| | Люминесцентные лампы | 6750 | 2 | 13500 |
| | Патроны для ламп | 2250 | 2 | 4500 |
| | Компенсирующий конденсатор | 13500 | 2 | 27000 |
| | Пускорегулирующие аппараты | 15750 | 3 | 47250 |
| | Статеры | 11250 | 3 | 33750 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 1 | | | | 166500 |

| | | | | |
|--|----------------------------------|-------|---|---------------|
| 2. Отгрузка и транспортировка материалов, сырья и комплектующих изделий до пункта назначения | Зеркальный алюминий | 9000 | 5 | 45000 |
| | Поликарбонат | 4500 | 2 | 9000 |
| | Люминесцентные лампы | 6750 | 3 | 20250 |
| | Патроны для ламп | 2250 | 3 | 6750 |
| | Компенсирующий конденсатор | 13500 | 3 | 40500 |
| | Пускорегулирующие аппараты | 15750 | 4 | 63000 |
| | Статеры | 11250 | 4 | 45000 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 2 | | | | 229500 |
| 3. Транспортировка материалов, сырья и комплектующих изделий от пункта назначения до склада предприятия | Зеркальный алюминий | 9000 | 3 | 27000 |
| | Поликарбонат | 4500 | 1 | 4500 |
| | Люминесцентные лампы | 6750 | 2 | 13500 |
| | Патроны для ламп | 2250 | 2 | 4500 |
| | Компенсирующий конденсатор | 13500 | 2 | 27000 |
| | Пускорегулирующие аппараты | 15750 | 3 | 47250 |
| | Статеры | 11250 | 3 | 33750 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 3 | | | | 157500 |
| 4. Нахождение сырья, материалов и комплектующих изделий на складе предприятия перед производством | Зеркальный алюминий | 9000 | 2 | 18000 |
| | Поликарбонат | 4500 | 2 | 9000 |
| | Люминесцентные лампы | 6750 | 2 | 13500 |
| | Патроны для ламп | 2250 | 2 | 4500 |
| | Компенсирующий конденсатор | 13500 | 2 | 27000 |
| | Пускорегулирующие аппараты | 15750 | 2 | 31500 |
| | Статеры | 11250 | 2 | 22500 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 4 | | | | 126000 |
| 5. Производство | Зеркальный алюминий | 9000 | 1 | 9000 |
| | Поликарбонат | 4500 | 1 | 4500 |
| | Люминесцентные лампы | 6750 | 1 | 6750 |
| | Патроны для ламп | 2250 | 1 | 2250 |
| | Компенсирующий конденсатор | 13500 | 1 | 13500 |
| | Пускорегулирующие аппараты | 15750 | 1 | 15750 |
| | Статеры | 11250 | 1 | 11250 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 5 | | | | 63000 |
| 6. Готовая продукция на складе | Светильники «Technokraft» | 55000 | 4 | 220000 |
| | Светильники «Antivandal» | 35000 | 5 | 175000 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 6 | | | | 395000 |

| | | | | | |
|--|----------------------|---------------------------|-------|---|----------------|
| 7. Отгрузка товаров потребителям | ОАО «Светоч» | Светильники «Technokraft» | 55000 | 1 | 55000 |
| | | Светильники «Antivandal» | 18500 | 1 | 18500 |
| | ООО «Рассвет» | Светильники «Antivandal» | 16500 | 1 | 16500 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 7 | | | | | 90000 |
| 8. Оплата продукции | ОАО «Светоч» | | 73500 | 5 | 367500 |
| | ООО «Рассвет» | | 16500 | 3 | 49500 |
| ИТОГО ПО ЭТАПУ 8 | | | | | 417000 |
| ВСЕГО ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССУ (СУММА ИТОГОВ ПО ЭТАПАМ 1 – 8) | | | | | 1644500 |

Таблица П.1 показывает, что наиболее затратными являются этапы 2, 6 и 8. Так, валовая стоимость финансовых ресурсов на этапе 2 «Отгрузка и транспортировка материалов, сырья и комплектующих изделий до пункта назначения» составила 229500 у.д.е. Особенно длительной является поставка зеркального алюминия (5 дней), пускорегулирующих аппаратов (4 дня) и статоров (4 дня). По данным видам материальных ресурсов необходимо провести переговоры с поставщиками об уменьшении сроков поставки до 2-3 дней по каждому из них, чтобы все материальные ресурсы поступали одновременно.

Валовая стоимость финансовых ресурсов на этапе 6 «Готовая продукция на складе» составляет 395000 у.д.е. Сократить расходы на данном этапе можно сократив время пребывания готовой продукции на складе. Для этого необходимо активизировать маркетинговые усилия по поиску новых потребителей, по возможности предоставить скидки с цены. Вначале необходимо составить пояснительную записку, в которой перечислить наименование находящейся на складе готовой продукции, модели, стоимость, указать, в соответствии с каким договором поставки она произведена, для какого рынка предназначена. По продукции, наиболее длительно хранящейся на складе, необходимо определить и указать в пояснительной записке причины отказа потребителя от продукции и неисполнения договора (если продукция произведена в соответствии с уже подписанным договором купли – продажи). Если часть продукции произведена не на основании заключенного подписанного договора поставки, а на основании маркетинговых исследований конкретного целевого рынка по будущие договора, то необходимо провести анализ рынка и потребителей, рассмотреть товары – аналоги, представленные на целевом рынке. При этом необходимо сравнить уровень качества и цены товара-аналога и собственного товара, на основании чего-либо улучшить качество своего товара, либо при одинаковом с

аналогом уровне качества принять решение о снижении цены на него, например, за счет предоставления скидки оптовым и розничным посредникам, которая не может превышать 30 %.

Валовая стоимость финансовых ресурсов на этапе 8 «Оплата продукции» составляет 417000 у.д.е. Данный этап является наиболее затратным. Следовательно, для сокращения затрат на данном этапе бизнес-процесса необходимо потребовать предоплату с клиентов (как минимум 50% от стоимости товара), либо в контракте вести условие оплаты по факту отгрузки.

Рассмотрим пример *раздела 3.3 курсовой работы* для предприятия ЗАО «Меркурий».

Предприятие «Меркурий» является закрытым акционерным обществом и имеет все необходимые органы управления, характерные для этой организационно-правовой формы. Высшим органом управления в ЗАО «Меркурий» является общее Собрание акционеров. Исполнительный орган управления в ЗАО «Меркурий» – единоличный (директор). Акционерное общество имеет в своем составе контрольный орган – ревизионную комиссию.

Схема организационной структуры ЗАО «Меркурий» представлена на рисунке П.4.

Из схемы организационной структуры ЗАО «Меркурий» видно, что она относится к функциональной организационной структуре. Здесь все отделы выделены по отдельным видам деятельности – функциям: материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт, планирование, учет, управление кадрами.

В то же время, представленная организационная структура содержит признаки линейной структуры, так как представлены непосредственные уровни руководства и подчинения.

Рассмотрим основные функции подразделений предприятия.

Предприятие «Меркурий» возглавляет директор, который организует работу закрытого акционерного общества и осуществляет контроль за соблюдением трудовой дисциплины и нормативно-правовых актов.

Отдел кадров осуществляет работу по подбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность и рациональность использования работников в подразделениях предприятия.

На производственных участках осуществляется технологический процесс производства светильников.

В Исследовательской лаборатории проводятся научно-исследовательские работы, направленные на освоение новой техники и технологии, совершенствование применяемых технологических процессов и оборудования, обеспечивающих производство конкурентоспособной продукции, соответствующей отечественным и мировым стандартам качества и экологической безопасности. Кроме этого проводятся экспериментальные работы по выявлению и предупреждению причин брака продукции, улучшению ее качества, обеспечению соответствия действующим производственным стандартам и техническим условиям, экологическим стандартам и нормативам, а также применению новых, более экономичных, эффективных и безопасных основных и вспомогательных материалов.

Отдел контроля качества проводит проверку качества готовой продукции, сырья, материалов, комплектующих изделий, качества и состояния технологического оборудования и инструмента, условий производства, хранения и транспортировки продукции. Разрабатывает мероприятия по повышению качества продукции, обеспечению их соответствия современному уровню развития науки и техники, потребностям внутреннего рынка, требованиям зарубежных рынков при экспорте продукции и т.п.

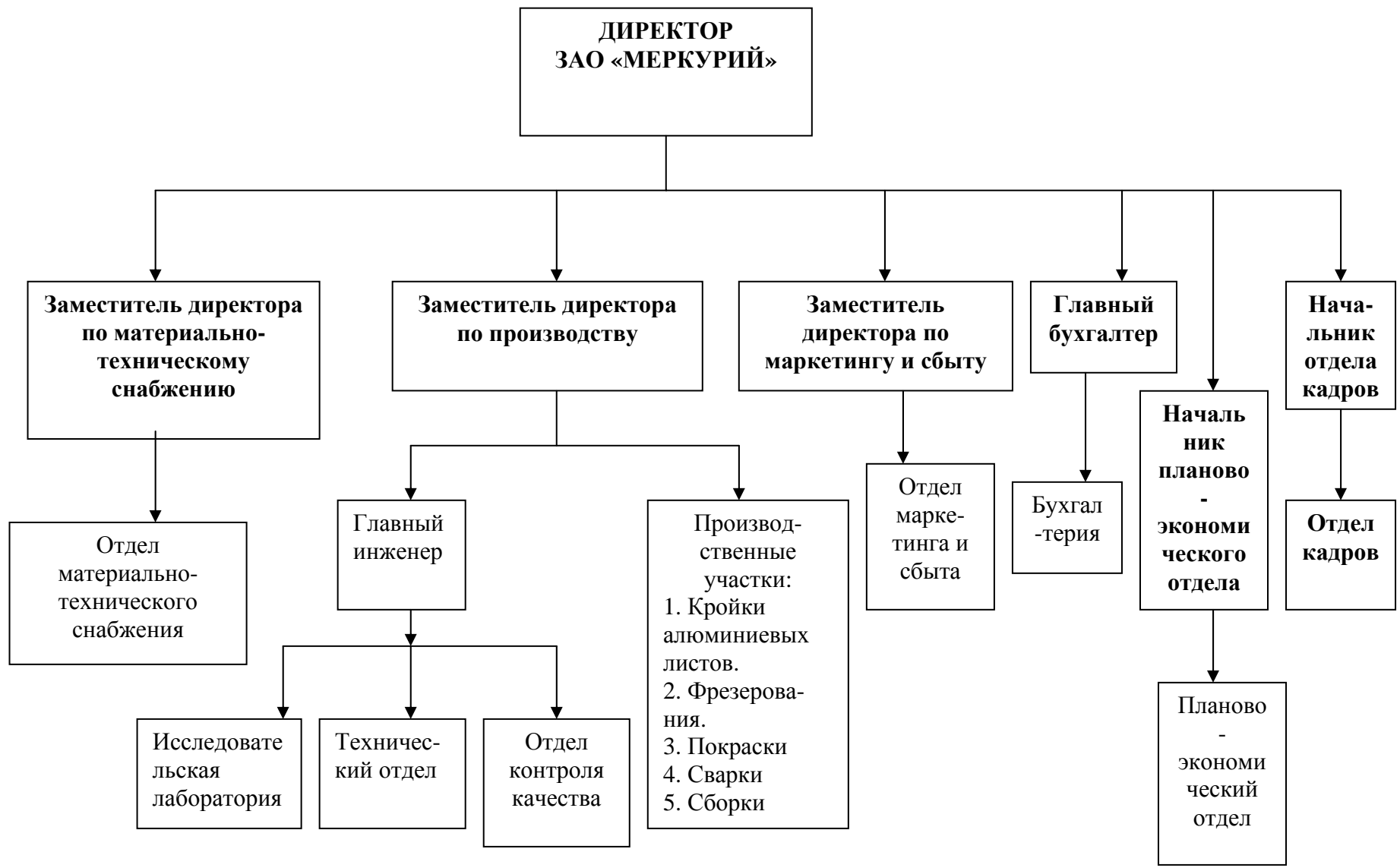


Рисунок П.4 – Организационная структура ЗАО «Меркурий»

Технический отдел осуществляет составление технической спецификации расхода материальных ресурсов, разработку технологического процесса производства и регламентацию отдельных производственных операций, конструкторско-технологическую подготовку производства, разработку всей конструкторско-технологической документации.

Отдел материально-технического снабжения обеспечивает предприятие всеми необходимыми для его производственной деятельности материальными ресурсами и комплектующими изделиями требуемого качества и их рациональное использование с целью сокращения издержек производства и получения максимальной прибыли. Кроме этого в отделе осуществляется внешнеэкономическая деятельность, поиск стратегических зарубежных партнеров, проведение переговоров и организация связей.

Главными задачами *отдела маркетинга и сбыта* является следующее:

1. Оценка состояния рынка и постоянный анализ результатов коммерческой деятельности предприятия, а также факторов, влияющих на работу предприятия.
2. Разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия.
3. Проведение ситуационного рыночного анализа.
4. Разработка совместно с другими подразделениями и руководством предприятия цели и стратегии рыночной деятельности, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.
5. Выработка товарной и ценовой политики.
6. Выбор рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов.
7. Разработка для предприятия в целом и для отдельных товарных групп долгосрочных и текущих планов маркетинга и координация деятельности подразделения предприятия в данной области.
8. Обеспечение предприятия и всех его подразделений маркетинговой информацией (информацией о рынке).
9. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, сбытовой деятельности предприятия.

Бухгалтерия осуществляет учет хозяйственно-финансовой деятельности организации и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности организации. Она выполняет следующие виды услуг:

- учет финансовых документов – процесс регистрации поступлений и платежей;
- подготовку финансовой отчетности (составление таких финансовых

документов, как Баланс предприятия и Отчет о прибылях и убытках);

– расчет НДС (в государственную налоговую инспекцию направляется документ, который называется РАСЧЕТ по налогу на добавленную стоимость);

– расчеты с бюджетом – определение балансовой прибыли предприятия для целей налогообложения;

– исчисление подоходного налога;

– начисление заработной платы работникам и определение сумм, направляемых на социальное страхование и обеспечение.

Планово-экономический отдел осуществляет экономическое планирование на предприятии, направленное на организацию рациональной хозяйственной деятельности в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы предприятия. Планово-экономический отдел занимается разработкой мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов. Организует контроль за выполнением подразделениями предприятия плановых заданий, а также статистический учет по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия, подготовку периодической отчетности в установленные сроки. Кроме этого рассчитывает экономическую эффективность внедрения новой техники и технологии, организационно-технических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности продукции. Планово-экономический отдел осуществляет следующие функции: калькулирование отпускных цен, анализ себестоимости продукции, нормирование труда, расчет эффективности капитальных вложений и т.п.

Списочная численность работников предприятия ЗАО «Меркурий» составляет 68 человек. Численность работников ЗАО «Меркурий» по отделам представлена в таблице П.2

Таблица П.2 – Списочная численность работников предприятия ЗАО «Меркурий»

| Наименование | Количество человек |
|--|--------------------|
| 1 | 2 |
| <i>Руководители:</i> | |
| 1. Директор | 1 |
| 2. Заместитель директора по материально-техническому снабжению | 1 |
| 3. Заместитель директора по производству | 1 |
| 4. Заместитель директора по маркетингу и сбыту | 1 |
| 5. Главный бухгалтер | 1 |
| 6. Начальник планово-экономического отдела | 1 |
| 7. Главный инженер | 1 |
| 8. Начальник отдела кадров | 1 |
| <i>Отделы:</i> | |
| 1. Отдел материально-технического снабжения | 5 |
| 2. Технический отдел | 4 |
| 3. Исследовательская лаборатория | 3 |
| 4. Отдел контроля качества. | 3 |
| 1 | 2 |
| 5. Отдел маркетинга и сбыта | 4 |
| 6. Бухгалтерия | 3 |
| 7. Планово-экономический отдел | 3 |
| 8. Отдел кадров | 3 |
| <i>Производственные участки:</i> | |
| 1. Кройки алюминиевых листов | 6 |
| 2. Фрезерования | 7 |
| 3. Покраски | 6 |
| 4. Сварки | 7 |
| 5. Сборки | 6 |
| ИТОГО | 68 |

Таким образом, в данном разделе курсовой работы представлена организационная структура малого предприятия ЗАО «Меркурий». Организационная структура ЗАО «Меркурий» построена по функциональному признаку, что позволяет обеспечить четкое выполнение поставленных задач подразделениями небольшого по своим размерам предприятия. Данная структура является простой, исключает дублирование функций, учитывает то, что предприятие занимается одним видом деятельности – производством светильников. Кроме того, наличие в организационной структуре исследовательской лаборатории позволяет эффективно осуществлять

инновационную деятельность, а именно разработку и создание новых видов продукции. Таким образом, организационная структура ЗАО «Меркурий» полностью соответствует целям и задачам его деятельности.

Рассмотрим пример выполнения *раздела 3.4 курсовой работы*.

В табл. П.3 представлен пример расчета производственной потребности в основных видах сырья, материалов и комплектующих изделий для ЗАО «Меркурий». Расход (плановая потребность) в сырье, материалах и комплектующих изделиях рассчитываются в натуральных единицах измерения.

Таблица П.3 – Производственная потребность в сырье, материалах и комплектующих изделиях для ЗАО «Меркурий» на 2009 г.

| № п/п | Наименование сырья, материала, комплектующего изделия | Изделие А – светильники «Technokraft» TLC 418 | | | Изделие Б – светильники «Antivandal» ЛПБ 97 | | | Потребность в плановом периоде (гр.5 + гр.8) |
|-------|---|---|----------------------------|------------------------------|---|----------------------------|------------------------------|--|
| | | Объем выпуска, шт. | Норма расхода на 1 изделие | Расход на выпуск (гр.3 гр.4) | Объем выпуска, шт. | Норма расхода на 1 изделие | Расход на выпуск (гр.6 гр.7) | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Зеркальный алюминий, кг | 1200 | 0,9 | 1080 | 1700 | 0,8 | 1360 | 2440 |
| 2. | Поликарбонат, кг | 1200 | 0,6 | 720 | 1700 | 0,7 | 1190 | 1910 |
| 3. | Люминесцентные лампочки, шт. | 1200 | 4 | 4800 | 1700 | 4 | 6800 | 11600 |
| 4. | Патроны для ламп, шт. | 1200 | 4 | 4800 | 1700 | 4 | 6800 | 11600 |
| 5. | Компенсирующие конденсаторы, шт. | 1200 | 1 | 1200 | 1700 | 1 | 1700 | 2900 |
| 6. | Пускорегулирующие аппараты, шт. | 1200 | 1 | 1200 | 1700 | 1 | 1700 | 2900 |
| 7. | Статеры, шт. | 1200 | 1 | 1200 | 1700 | 1 | 1700 | 2900 |

Рассмотрим расчет общей плановой производственной потребности в материальных ресурсах для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» на 2009 год. При этом данные графы 3 таблицы П.3 равны итоговой графе № 9 таблицы П.4.

Таблица П.4 – Общая плановая производственная потребность ЗАО «Меркурий» в материальных ресурсах на 2009 г.

| № п/п | Наименование материального ресурса | Плановая производственная потребность | Величина текущего запаса | Величина страхового запаса | Величина транспортно-портного запаса | Величина подготовительного запаса | Общая плановая производственная потребность (гр.3+гр.4+гр.5+гр.6+гр.7) |
|-------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Зеркальный алюминий, кг | 2440 | 73,7 | 43,6 | 21,4 | 3,35 | 2582,05 |
| 2. | Поликарбонат, кг | 1910 | 141,3 | 64 | 31,4 | 2,1 | 2148,8 |
| 3 | Люминесцентные лампочки, шт. | 11600 | 240 | 120 | 128 | 10 | 12098 |
| 4. | Патроны для ламп, шт. | 11600 | 240 | 120 | 128 | 10 | 12098 |
| 5. | Компенсирующие конденсаторы, шт. | 2900 | 120 | 62 | 40 | 5,6 | 3127,6 |
| 6 | Пускорегулирующие аппараты, шт. | 2900 | 120 | 62 | 40 | 5,6 | 3127,6 |
| 7. | Статеры, шт. | 2900 | 120 | 62 | 40 | 5,6 | 3127,6 |

Приведем пример расчета общей плановой производственной потребности в зеркальном алюминии для ЗАО «Меркурий».

Вначале рассчитаем размер среднесуточного потребления зеркального алюминия $Q_{с/сал}$:

$$Q_{с/сал} = \frac{Pi}{T} = \frac{2440}{365} = 6,7 \text{ кг.}$$

Таким образом, в сутки ЗАО «Меркурий» необходимо 6,7 кг зеркального алюминия.

Теперь определим средний интервал поставки зеркального алюминия по формуле (3.5). Пусть у предприятия ЗАО «Меркурий» имеется 8 потенциальных поставщиков со следующими интервалами поставок: поставщик 1 – 16 дней, поставщик 2 – 18 дней, поставщик 3 – 26 дней, поставщик 4 – 20 дней, поставщик 5 – 22 дня; поставщик 6 – 28 дней, поставщик 7 – 24 дня, поставщик 8 – 21 день. Подставив значения в формулу 3.5, получим средний интервал поставки, равный 22 дня:

$$I = \frac{Dn}{Kn} = \frac{16+18+26+20+22+28+24+21}{8} = \frac{175}{8} = 22 \text{ дня}$$

Затем определим величину текущего запаса зеркального алюминия по формуле (3.3):

$$H_{mi} = Q_c / c_i \cdot \frac{1}{2} \cdot I = 6,7 \cdot 0,5 \cdot 22 = 73,7 \text{ кг}$$

Таким образом, для обеспечения бесперебойного производственного процесса ЗАО «Меркурий» необходимо иметь текущий запас в размере 73,7 кг.

Найдем величину страхового запаса зеркального алюминия для ЗАО «Меркурий»:

$$H_{\text{сал}} = Q_c / c_i \cdot (B_1 + B_2 + B_3 + B_4) = 6,7 \cdot (1+4+1+0,5) = 6,7 \cdot 6,5 = 43,6 \text{ кг.}$$

Транспортный запас зеркального алюминия рассчитаем:

$$H_{\text{тпi}} = Q_c / c_i \cdot (B_2 - B_5) = 6,7 \cdot (4 - 0,8) = 6,7 \cdot 3,2 = 21,4 \text{ кг}$$

Подготовительный запас зеркального алюминия рассчитаем:

$$H_{\text{нодi}} = Q_c / c_i \cdot B_4 = 6,7 \cdot 0,5 = 3,35 \text{ кг}$$

Тогда величина производственного запаса зеркального алюминия в плановом периоде на 2008 год составит 142,05 кг.:

$$H_{\text{пз}} = H_{mi} + H_{ci} + H_{\text{тпi}} + H_{\text{нодi}} = 73,7 + 43,6 + 21,4 + 3,35 = 142,05 \text{ кг}$$

Общая плановая производственная потребность в зеркальном алюминии составит 2582,05 кг:

$$P_{\text{оал.}} = P_1 + H_{\text{пз}} = 2440 + 142,05 = 2582,05 \text{ кг.}$$

Таким образом, величина общей плановой производственной потребности и составит ту необходимую величину данного материала – зеркального алюминия,

которую анализируемое малое предприятие ЗАО «Меркурий» будет приобретать у поставщиков в плановом 2009 году.

По другим материальным ресурсам расчеты проводились аналогично примеру с зеркальным алюминием. Полученные данные сведены в таблицу П.4.

Рассмотрим пример оценки поставщиков на примере рейтинговой системы оценки поставщика, разработанной и используемой анализируемым малым предприятием ЗАО «Меркурий». Оценка каждого поставщика производится по следующим восьми основным критериям и баллам:

1) *«Гибкость политики поставщика» - комплексный критерий*, в состав которого включены:

1) Цена закупаемой продукции:

а) 100 баллов – цена закупаемой продукции, установленная поставщиком, соответствует средней рыночной цене или ниже ее;

б) если цена, предлагаемая поставщиком, выше средней рыночной цены, то оценка этого критерия в баллах определяется по следующей формуле:

$$Цз = \frac{СРЦ}{ЦПП} \times 100, \quad (П.1)$$

где Цз – оценка цены закупаемой продукции в баллах;

СРЦ – средняя рыночная цена данного вида продукции;

ЦПП – цена продукции, установленная поставщиком.

2) Условия оплаты:

а) 100 баллов – оплата закупаемой продукции (сырья, материалов и комплектующих изделий) поставщика производится по факту отгрузки;

б) 50 баллов – поставщиком выдвигается требование об авансе в размере 50%;

в) 0 баллов – поставщиком выдвигается требование о предоплате.

3) Территориальное расположение поставщика (удаленность):

а) 100 баллов – поставка осуществляется на условиях СІР г. Минск;

б) 90 баллов – поставщик находится в пределах Республики Беларусь;

в) 60 баллов – удаленность поставщика от ЗАО «Меркурий» составляет 401-1000 км;

г) 40 баллов – удаленность поставщика от ЗАО «Меркурий» составляет 1001 – 2000 км;

д) 20 баллов – удаленность поставщика от ЗАО «Меркурий» составляет 2001 – 3000 км;

е) 0 баллов – удаленность поставщика от ЗАО «Меркурий» составляет 3001 и более км.

4) Соблюдение сроков поставки:

а) 100 баллов – поставки осуществлялись в сроки согласно договору;

б) 50 баллов – единичное нарушение сроков поставки;

в) 0 баллов – неоднократные нарушения сроков поставки (или поставщик выбирается впервые, т.е. ранее не поставлял продукцию для ЗАО «Меркурий»).

5) Ассортимент:

а) 20 баллов – поставщик имеет возможность поставки материалов двух и более наименований;

б) 0 баллов – поставщик имеет возможность поставки материала только одного наименования.

II) *«Оценка качества» - комплексный критерий*, в состав которого включены:

1) Соблюдение требований к качеству поставляемой продукции (Основание – результаты входного контроля в динамике):

а) 100 баллов – отсутствие в течение года случаев несоответствия качества продукции требованиям технической документации;

б) 80 баллов – отсутствие в течение 11 месяцев случаев несоответствия качества продукции требованиям технической документации;

в) 50 баллов – отсутствие в течение 6 месяцев случаев несоответствия качества продукции требованиям технической документации;

г) 0 баллов – наличие в течение 12-ти месяцев трех и более случаев несоответствия качества продукции требованиям технической документации и при повторной оценке поставщика (а также, если поставщик выбирается впервые).

2) Поддержание или совершенствование уровня работы по созданию системы качества:

а) 50 баллов – система качества поставщика сертифицирована;

б) 40 баллов – система качества поставщика в стадии внедрения;

в) 10 баллов – система качества поставщика в стадии разработки;

г) 0 баллов – отсутствие системы качества у поставщика.

3) Информационная готовность поставщика. Информационная готовность поставщика – готовность поставщика выдать всю запрашиваемую заказчиком информацию относительно поставляемой продукции. Информационная готовность оценивается как:

а) 20 баллов – поставщик предоставляет дополнительную информацию по требованию заказчика;

б) 0 баллов – дополнительная информация поставщиком не предоставляется.

Таковы основные и дополнительные критерии, применяемые в практике хозяйственной деятельности ЗАО «Меркурий».

По результатам оценки поставщиков по каждому из вышеуказанных критериев специалист отдела материально-технического обеспечения рассчитывает итоговую балльную оценку поставщика (как сумма баллов, набранных поставщиком по каждому из критериев) и классифицирует поставщиков по группам:

1) неудовлетворительный – при итоговой балльной оценке от 0 до 300 баллов;

2) удовлетворительный – при итоговой балльной оценке от 301 до 400 баллов;

3) хороший – при итоговой балльной оценке от 401 до 500 баллов;

4) отличный – при итоговой балльной оценке от 501 баллов и более.

На основе приведенной классификации специалист отдела материально-технического снабжения ЗАО «Меркурий» разрабатывает перечень разрешенных поставщиков на год, следующий за отчетным. В данный перечень разрешенных поставщиков не включаются поставщики, классифицированные как неудовлетворительные. В случае рекламации и поставки сырья, материалов и комплектующих изделий ненадлежащего качества проводится повторная оценка данного поставщика.

Рассмотрим пример сводной таблицы рейтинга поставщиков материальных ресурсов для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» (табл. П.5).

Таблица П.5 – Сводная таблица рейтинга поставщиков материальных ресурсов для ЗАО «Меркурий»

| Критерии оценки | Набранные поставщиками баллы по результатам оценки | | | | |
|--|--|------------|-------------------|---------|------------------|
| | ОАО «Алюминий» | JB GmbH&Co | Electrohicon GmbH | PHILIPS | ОАО «Химволокно» |
| 1. Цена закупаемой продукции | 100 | 100 | 100 | 100 | 70 |
| 2. Условия оплаты | 50 | 0 | 0 | 50 | 100 |
| 3. Территориальное расположение поставщика | 20 | 40 | 40 | 40 | 90 |
| 4. Соблюдение сроков поставки | 50 | 100 | 100 | 100 | 100 |

| | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| 5. Ассортимент | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 |
| 6. Соблюдение требований к качеству поставляемой продукции | 50 | 80 | 100 | 100 | 50 |
| 7. Поддержание и совершенствование уровня работы по созданию системы качества | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 8. Информационная готовность поставщика | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| ИТОГО (общая сумма баллов) | 340 | 410 | 410 | 480 | 480 |

По результатам оценки все поставщики, кроме ОАО «Алюминий», являются хорошими, так как набрали свыше 400 баллов. ОАО «Алюминий» является единственным поставщиком зеркального алюминия, и работа с ним является удовлетворительной с итоговой оценкой 340 баллов. Следовательно, ЗАО «Меркурий» необходимо рассмотреть иных потенциальных поставщиков зеркального алюминия, не только в Российской Федерации, но и в других странах, чтобы была альтернативная замена ОАО «Алюминий».

ОАО «Химволокно» и PHILIPS являются наилучшими поставщиками, получившими самые высокие баллы. Однако ОАО «Химволокно» предлагает поликарбонат по цене, которая выше среднерыночной. Кроме того, ассортимент предлагаемого ОАО «Химволокно» ресурса ограничен и есть претензии к качеству поставляемой продукции (поликарбоната), что нашло свое отражение в баллах, указанных в таблице 3.6. Следовательно, необходимо добиться снижения цены поставляемого ОАО «Химволокно» поликарбоната и потребовать более строгого соблюдения качества поликарбоната. Необходимо активизировать поиски альтернативного поставщика поликарбоната.

Компания PHILIPS является наилучшим поставщиком для ЗАО «Меркурий» с точки зрения качества, ассортимента и цены поставляемых статоров и пускорегулирующих аппаратов. Единственный недостаток компании PHILIPS состоит в том, что им выдвигается требование об авансе в размере 40% от стоимости заказа.

Немецкая компания Electrohicon GmbH, поставляющая для ЗАО «Меркурий» компенсирующие конденсаторы, является в целом хорошим поставщиком. Преимуществами данного поставщика являются цена поставляемых изделий, соблюдение сроков поставки, качество поставляемых

компенсирующих конденсаторов, поддержание и совершенствование уровня работы по созданию системы качества и информационная готовность. По данным критериям компания Electrohicon GmbH получила максимальные баллы. Однако компания Electrohicon GmbH располагает узким ассортиментом предлагаемых компенсирующих конденсаторов и требует стопроцентную предоплату за них, что является достаточно серьезным недостатком данного поставщика.

Немецкая компания JB GmbH&Co, поставляющая для ЗАО «Меркурий» люминесцентные лампы и патроны для ламп, является в целом хорошим поставщиком. Преимуществами данного поставщика являются цена поставляемых изделий, соблюдение сроков поставки, поддержание и совершенствование уровня работы по созданию системы качества, а также информационная готовность. По данным критериям компания JB GmbH&Co получила максимальное количество баллов. Однако компания JB GmbH&Co имеет следующие недостатки: территориальное расположение, требование стопроцентной предоплаты за поставляемые люминесцентные лампы и патроны для ламп, наличие фактов несоблюдения требований к качеству поставляемой продукции. Следовательно, данные недостатки должны быть устранены путем переговоров с компанией JB GmbH&Co.

Приведем пример расчета по формулам 3.11...3.17 для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» по поставкам зеркального алюминия.

Рассчитаем оптимальный размер заказа (оптимальную партию поставки) зеркального алюминия. Общая плановая производственная потребность в зеркальном алюминии по результатам расчета (табл. 3.5) составляет на 2009 год 2582,05 кг. Пусть средняя стоимость одного заказа (включающая в себя расходы на подготовку, согласование, размещение, оформление и привоз заказа) Z составляет 135 у.д.е. Стоимость хранения 1 кг зеркального алюминия составляет 15 у.д.е. Цена 1 кг алюминия равна 35 у.д.е.

Размер оптимальной партии поставки зеркального алюминия рассчитаем:

$$P_{3o} = \sqrt{\frac{2 \times 2582,05 \times 135}{15}} = 216 \text{ кг}$$

Таким образом, оптимальный размер одной партии поставки зеркального алюминия равен 216 кг.

Рассчитаем затраты по завозу зеркального алюминия:

$$Z_3 = \frac{П}{P_{cp}} \times 3 = \frac{2582,05}{216} \cdot 135 = 11,95 \cdot 135 = 1613,8 \text{ y.д.е.}$$

Рассчитаем стоимость хранения одной партии зеркального алюминия:

$$Ц_x = \frac{P_{cp}}{2} \times C_x = \frac{216}{2} \cdot 15 = 1620 \text{ y.д.е.}$$

Рассчитаем годовые общие расходы на хранение запасов и реализацию заказов зеркального алюминия:

$$\begin{aligned} G_p &= \left(\frac{P_3}{2} \right) \times C_x + \left(\frac{Д_2}{P_3} \right) \times 3 + Ц_e \times П = \left(\frac{216}{2} \right) \cdot 15 + \left(\frac{2582,05}{216} \right) \cdot 135 + 35 \cdot 2582,05 = \\ &= 1620 + 1613,8 + 90371,75 = 93605,6 \text{ y.д.е.} \end{aligned}$$

Рассчитаем оптимальный размер производственного запаса:

$$П_{3opt} = \frac{P_{3o}}{2} = \frac{216}{2} = 108 \text{ кг}$$

Рассчитанный размер производственного запаса по зеркальному алюминию равен 142,05 кг, что выше оптимального размера производственного запаса (108 кг) на 34 кг. Следовательно, есть возможность снизить производственные запасы в плановом периоде на 34 кг.

Рассчитаем требуемое количество поставок зеркального алюминия в плановом периоде:

$$К_{пост} = \frac{П}{P_{3o}} = \frac{2582,05}{216} = 12$$

Значит, в течение планового 2009 года необходимо осуществить 12 поставок зеркального алюминия.

Рассчитаем интервал между поставками зеркального алюминия в 2009 году:

$$I = \frac{T}{К_{пост}} = \frac{365}{12} = 30 \text{ дней}$$

Таким образом, каждая поставка зеркального алюминия должна осуществляться через 30 дней.

Строим график поставок зеркального алюминия для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» (рис. 3.6). Необходимо расположить в течение года 12 поставок интервалом через 30 дней. Пусть первая поставка планируется 8 января 2009г. Тогда вторая поставка должна осуществиться через 30 дней, т.е. 7 февраля 2009 г. Даты оставшихся 10 поставок рассчитываем аналогичным образом, прибавляя к дате предыдущей поставки 30 дней. На графике (рис. П.5) цифрами 1...12, обозначены номера соответствующих поставок от первой до последней (двенадцатой) поставки. Номера поставок отмечены на графике на пересечении соответствующего месяца и числа. Это число соответствующего месяца и будет являться датой данной поставки.

ГРАФИК

ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «МЕРКУРИЙ» ЗЕРКАЛЬНЫМ АЛЮМИНИЕМ НА 2009 г.

| Месяцы | Дни месяца | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|------------|----|----|----|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Январь | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Февраль | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Март | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Апрель | | | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Май | | | | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Июнь | | | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Июль | | | | | | | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Август | | | | | | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Сентябрь | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Октябрь | | | | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ноябрь | | | 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Декабрь | | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Рисунок П.5 – График поставок зеркального алюминия для ЗАО «Меркурий» в 2009 году

Рассмотрим пример составления баланса рабочего времени одного работника предприятия ЗАО «Меркурий» на 2008 год (табл. П.6).

Таблица П.6 – Баланс рабочего времени одного работающего для ЗАО «Меркурий»

| Показатель | Количество дней (часов) |
|---|-------------------------|
| 1 | 2 |
| 1. Календарный фонд времени, дни | 366 |
| 2. Количество нерабочих дней, всего | 112 |
| в том числе: | |
| 2.1. Праздничные дни | 8 |
| 2.2. Выходные дни | 104 |
| 3. Номинальный фонд рабочего времени (стр. 1 – стр.2), дни | 254 |
| 4. Неявки на работу, дни, всего | 51 |
| в том числе: | |
| 4.1. Очередной отпуск, дни | 24 |
| 4.2. Отпуск по учебе, дни | 14 |
| 4.3 Неявки по болезни, дни | 10 |
| 4.4. Неявки с разрешения администрации, дни | 3 |
| 4.5. Прогоулы, дни | 0 |
| 5. Число рабочих дней в году (стр. 3 – стр. 4) | 203 |
| 6. Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня, всего, час. | 7 |
| в том числе: | |
| 6.1. В связи с сокращением продолжительности рабочего дня на 1 час в предпраздничные дни, час | 7 |
| 6.2. Кормящим матерям, час. | - |
| 6.2. Подросткам, час. | - |
| 7. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 8 |
| 8. Эффективный (полезный) фонд времени одного работника, час. (стр.5·стр.7 – стр.6) | 1617 |

Расчет баланса рабочего времени на 2008 год выполнен для ЗАО «Меркурий» исходя из пятидневной рабочей недели, соответствующего пятидневной рабочей неделе количества выходных дней – 104. Исходя из

требований Закона Республики Беларусь от 20 июля 2007 г. № 272-З «О внесении изменений и дополнений в Трудовой кодекс Республики Беларусь», вступившего в силу с января 2008 г., продолжительность отпуска у всех основных категорий работников одинакова и равна 24 календарным дням, за исключением некоторых профессий, перечень которых разработан Советом Министров Республики Беларусь.

В табл. П.7 приводится пример расчета необходимой численности основных и вспомогательных рабочих для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» по изготовлению двух основных видов продукции – светильников Technocraft и светильников Antivandal. Следовательно, для выпуска двух наиболее ходовых моделей в плановом периоде предприятию 50% численности рабочих производственных участков ($0,5=16:32$). Остальная половина производственных рабочих будет задействована на дополнительных заказах, которые поступят вне плана и на выпуске других новых видов продукции, новых моделей светильников.

Таблица П.7 – Необходимая численность основных и вспомогательных рабочих для ЗАО «Меркурий»

| Наименование профессии | Программа выпуска, шт. (Qj) | | Трудоемкость, н/час | | | | Эффективный фонд времени 1 работника (Фэф), час. | Коэффициент выполнения норм (Квн) | Численность основных рабочих (Чор), чел. $\left(\frac{zр6 + zр7}{zр8 \cdot zр9} \right)$ |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| | Светильников Technocraft | Светильников Antivandal | единицы продукции (tj) | | Программы выпуска (Тпр) | | | | |
| | | | Светильников Technocraft | Светильников Antivandal | Светильников Technocraft (гр.2-гр.4) | Светильников Antivandal (гр.3-гр.5) | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <i>Основные рабочие:</i> | | | | | | | | | |
| 1. Фрезеровщик | 1200 | 1700 | 1,8 | 1,3 | 2160 | 2210 | 1617 | 1,1 | 3 |
| 2. Токарь | 1200 | 1700 | 1,4 | 0,7 | 1680 | 1190 | 1617 | 1,1 | 2 |
| 3. Слесарь | 1200 | 1700 | 1,4 | 0,9 | 1680 | 1530 | 1617 | 1,1 | 2 |
| 4. Сборщик | 1200 | 1700 | 3,2 | 1,8 | 3840 | 3060 | 1617 | 1,1 | 4 |
| <i>Вспомогательные рабочие:</i> | | | | | | | | | |
| 1. Наладчик оборудования | 1200 | 1700 | 1,5 | 0,8 | 1800 | 1360 | 1617 | 1,1 | 2 |
| 2. Комплектовщик | 1200 | 1700 | 1,2 | 0,9 | 1440 | 1530 | 1617 | 1,1 | 2 |
| 3. Инструментальщик | 1200 | 1700 | 1,4 | 0,2 | 1680 | 340 | 1617 | 1,1 | 1 |
| ИТОГО: | 1200 | 1700 | - | - | 14280 | 11220 | 1617 | 1,1 | 16 |

Таблица П.8 – Требуемая численность специалистов и руководителей ЗАО «Меркурий».

| Должность | Трудоемкость работ в плановом периоде (ΣT_{yi}) | Объем работ в плановом периоде (повторяемость работ Ri) | Эффективный фонд времени одного работника, час. | Требуемое количество человек $H_{чу} = \left(\frac{zp2 \cdot zp3}{zp4} \right)$ |
|--|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Руководители:</i> | | | | |
| 1. Директор | 58 | 32 | 1617 | 1,14 |
| 2. Заместитель директора по материально-техническому снабжению | 34 | 40 | 1617 | 1 |
| 3. Заместитель директора по производству | 43 | 45 | 1617 | 1,19 |
| 4. Заместитель директора по маркетингу и сбыту | 52 | 39 | 1617 | 1,25 |
| 5. Главный бухгалтер | 48 | 36 | 1617 | 1 |
| 6. Начальник планово-экономического отдела | 33 | 55 | 1617 | 1,12 |
| 7. Главный инженер | 28 | 61 | 1617 | 1 |
| 8. Начальник отдела кадров | 24 | 74 | 1617 | 1 |
| <i>Специалисты и служащие:</i> | | | | |
| 1. Специалист отдела материально-технического снабжения | 39 | 240 | 1617 | 5,78 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Инженер-конструктор технического отдела | 40 | 170 | 1617 | 4,2 |
| 3. Инженер исследовательской лаборатории | 51 | 98 | 1617 | 3 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----|-----|------|-----------|
| 4. Контролер отдела контроля качества. | 22 | 230 | 1617 | 3,12 |
| 5. Маркетолог | 32 | 230 | 1617 | 4,55 |
| 6. Бухгалтер | 22 | 210 | 1617 | 3 |
| 7. Экономист – (специалист планово- экономического отдела) | 33 | 198 | 1617 | 4,04 |
| 8. Специалист отдела кадров | 20 | 220 | 1617 | 2,72 |
| ИТОГО | | | | 39 |

После заполнения таблицы П.8 ее итог по графе 5 сравнивается с данными о реальной численности работников анализируемого предприятия, приведенными в разделе 3 «Обоснование производственно-управленческой структуры предприятия» курсовой работы (см. данные табл. П.2). Из таблиц 3.3 и 3.9 видно, что реальная списочная численность руководителей ЗАО «Меркурий» в целом соответствует требуемой (необходимой) их численности. Что касается специалистов и служащих, то, очевидно, ЗАО «Меркурий» не хватает одного человека в отдел материально-технического снабжения, одного человека (маркетолога) – в отдел маркетинга и сбыта, одного (экономиста) – в планово-экономический отдел. Таким образом, на ЗАО «Меркурий» имеются три вакансии: специалиста отдела материально-технического снабжения, маркетолога и экономиста планово-экономического отдела.

Рассмотрим пример квалификационных требований к кандидатам на вакантные должности для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий».

Квалификационные требования к вакантной должности специалиста отдела материально-технического снабжения:

1. Требуемый уровень образования – обязательно законченное высшее экономическое образование.

2. Квалификация – специалист 1-й категории, высокая квалификация, желательно подтвержденная документами о повышении квалификации, свидетельствами окончания курсов повышения квалификации.

3. Стаж работы – обязательно наличие стажа работы не менее 2 лет по специальности, предпочтительно наличие опыта работы в отделе снабжения;

4. Возраст – от 25 до 45 лет;

5. Личностные качества – трудолюбие, инициативность, коммуникабельность, порядочность, ответственность, внимательность, умение четко выполнять поставленные задачи, умение работать в коллективе.

6. Дополнительные требования:

– наличие водительских прав категории В, желательно наличие личного автомобиля;

– обязательно знание персонального компьютера (пользователь), владение навыками работы в сети Internet;

– знание систем складского учета, учета товарно-материальных ценностей.

Квалификационные требования к вакантной должности маркетолога:

1. Требуемый уровень образования – обязательно законченное высшее экономическое образование по специальности «маркетинг». Желательно наличие звания магистра.

2. Квалификация – специалист 1-й категории, высокая квалификация, желательно подтвержденная документами о повышении квалификации, свидетельствами окончания курсов повышения квалификации.

3. Стаж работы – обязательно наличие стажа работы не менее 2 лет по специальности, предпочтительно наличие опыта работы в отделе маркетинга и сбыта;

4. Возраст – от 25 до 45 лет;

5. Личностные качества – трудолюбие, инициативность, коммуникабельность, ответственность, порядочность, творческая активность, умение четко выполнять поставленные задачи, умение работать в коллективе и налаживать контакты.

6. Дополнительные требования:

– знание методик и методов проведения маркетинговых исследований и изучения рынка;

– наличие водительских прав категории В, желательно наличие личного автомобиля;

– обязательно знание персонального компьютера (пользователь), владение навыками работы в сети Internet.

Квалификационные требования к вакантной должности экономиста планово-экономического отдела:

1. Требуемый уровень образования – обязательно законченное высшее экономическое образование. Желательно наличие звания магистра.

2. Квалификация – специалист 1-й категории, высокая квалификация, желательно подтвержденная документами о повышении квалификации, свидетельствами окончания курсов повышения квалификации.

3. Стаж работы – обязательно наличие стажа работы не менее 2 лет по специальности, предпочтительно наличие опыта работы в планово-экономическом отделе или бухгалтерии;

4. Возраст – от 25 до 45 лет;

5. Личностные качества – трудолюбие, инициативность, коммуникабельность, ответственность, порядочность, творческая активность, умение четко выполнять поставленные задачи, умение работать в коллективе и налаживать контакты.

6. Дополнительные требования:

– знание методик и методов бизнес-планирования, ценообразования;

– наличие водительских прав категории В, желательно наличие личного автомобиля;

– обязательно знание персонального компьютера (пользователь), владение навыками работы в сети Internet.

Рассмотрим пример диаграммы «Требуемая численность работников предприятия» для анализируемого предприятия ЗАО «Меркурий». Численность рабочих возьмем в количестве 32 человек, так как рассчитанная численность основных и вспомогательных рабочих 16 человек получена только для двух основных видов продукции. Данные по численности руководителей, служащих и специалистов возьмем из таблицы 3.9.

Требуемая численность работников предприятия ЗАО «Меркурий», чел.

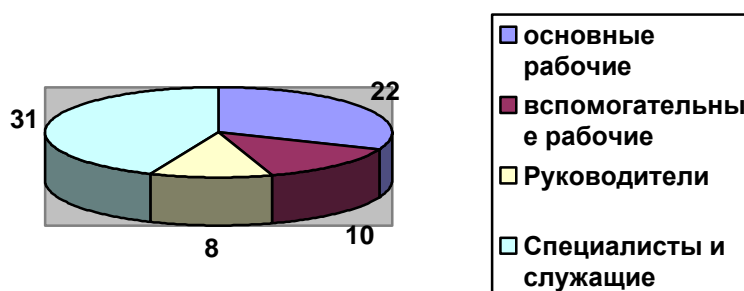


Рисунок П.6 – Диаграмма требуемой численности работников предприятия ЗАО «Меркурий»

Кроме того, можно построить диаграмму, отражающую процентное соотношение численности работников различных категорий в общей численности работников предприятия. После диаграмм необходимо делать выводы о структуре численности работников на плановый период.

Соотношение численности различных категорий работников предприятия ЗАО «Меркурий», %.

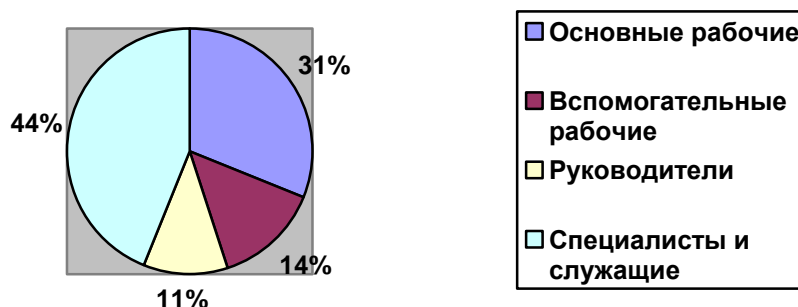


Рисунок П.7 – Диаграмма соотношения численности различных категорий работников предприятия ЗАО «Меркурий»

Таким образом, диаграммы показывают удельный вес и численность различных категорий работников анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» на основании расчета требуемого количества этих категорий работников. Наибольший удельный вес в общей численности работников ЗАО «Меркурий» в плановом периоде будут занимать специалисты и служащие (44%) и основные рабочие (31%). Наименьший удельный вес в общей численности работников ЗАО «Меркурий» в плановом периоде будут занимать руководители (11%). Даная структура плановой численности работников ЗАО «Меркурий» обоснована расчетами на основании трудоемкости работ, планируемого объема выпуска и баланса рабочего времени одного работника на плановый период.

Рассмотрим содержание *раздела 3.8 курсовой работы* на примере анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий».

Для создания предприятия ЗАО «Меркурий» было инвестировано 834900 EUR, из которых 804900 EUR составляют собственные средства, сформированные за счет денежных и имущественных взносов участников закрытого акционерного общества, и 30 000 EUR – заемные средства. Заемные средства сформированы за счет двух кредитов, которые предприятие берет в 2008 году. Первый кредит предприятие ЗАО «Меркурий» берет на покупку оборудования в ОАО «Приорбанк» на сумму 22000 EUR сроком на 5 лет с отсрочкой платежа на два года при процентной ставке за кредит в размере 13% годовых. Второй кредит – дополнительный кредит в ОАО «Технобанк» на увеличение оборотного капитала на сумму 8000 EUR при процентной ставке 9%

годовых с возвратом через два года. Данные о структуре собственного и заемного капитала ЗАО «Меркурий», их величине и удельном весе составляющих приведены в таблице П.9.

Таблица П.9 – Структура собственного и заемного капитала ЗАО «Меркурий»

| Наименование | Сумма, EUR | Удельный вес, % |
|---|---------------|-----------------|
| 1. Общие первоначальные инвестиции (активы): | 834900 | 100 |
| 1.1 Основной капитал: | 787900 | 94 |
| - здание | 690000 | 83 |
| - оборудование | 61000 | 7,3 |
| - компьютерная техника | 36900 | 4,4 |
| 1.2. Оборотный капитал: | 47000 | 6 |
| - денежные средства | 47000 | 6 |
| 2. Источники формирования (пассивы): | | |
| 2.1. Собственный капитал: | 804900 | 100 |
| - здание | 690000 | 86 |
| - оборудование | 39000 | 4,7 |
| - компьютерная техника | 36900 | 4,5 |
| - денежные средства | 39000 | 4,8 |
| 2.2. Заемный капитал | 30000 | 100 |
| - кредит на покупку оборудования | 22000 | 73 |
| - кредит на увеличение оборотного капитала | 8000 | 26 |

Данные таблицы П.9 показывают, что в первоначальные инвестиции ЗАО «Меркурий» были на 94 % сформированы за счет собственных средств. При этом наибольший удельный вес в структуре собственных средств ЗАО «Меркурий» занимает здание (86%). В структуре заемного капитала наибольший удельный вес занимает кредит на покупку оборудования (73%).

На основании исходных данных рассчитаем затраты на обслуживание двух кредитов (табл. П.10).

Таблица П.10 – Обслуживание привлекаемых ЗАО «Меркурий» кредитов, тыс. EUR

| Показатели | Годы реализации проекта | | | | |
|------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1. Кредит № 1 на начало года | 22 | 22 | 22 | 12 | 6 |

| | | | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 2. Возврат суммы кредита № 1 | – | – | 10 | 6 | 6 |
| 3. Финансовые издержки (проценты) по кредиту 1 | 2,86 | 2,86 | 2,86 | 1,56 | 0,78 |
| 4. Кредит № 2 на начало года | 8 | 3 | – | – | – |
| 5. Возврат суммы кредита № 2 | 5 | 3 | – | – | – |
| 6. Финансовые издержки (проценты) по кредиту № 2 | 0,72 | 0,27 | – | – | – |
| 7. Итого обслуживание кредитов №1 и №2 | 8,58 | 6,13 | 12,86 | 7,56 | 6,78 |
| в том числе: | | | | | |
| - возврат кредитов (стр. 2 + стр. 5) | 5 | 3 | 10 | 6 | 6 |
| - финансовые издержки (стр. 3 + стр. 6) | 3,58 | 3,13 | 2,86 | 1,56 | 0,78 |

На основании полученных данных строится график возврата кредитов за период их привлечения и выплаты, показанный на рис. П.6

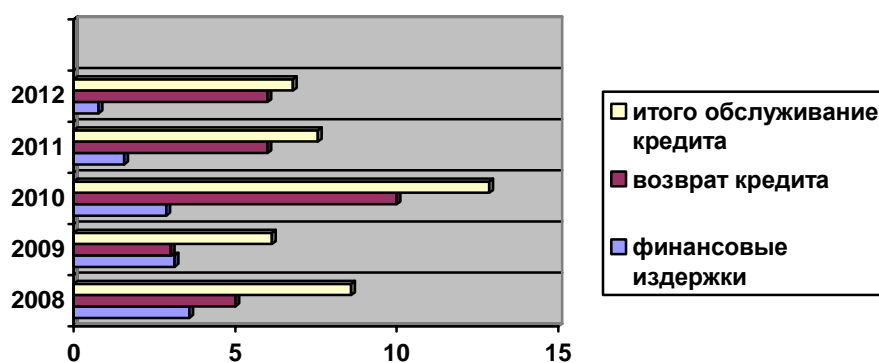


Рисунок П.8 – График обслуживания и возврата кредитов по годам

Из рисунка П.8 видно, что наибольший отток денежных средств ЗАО «Меркурий» (и, следовательно, максимальные выплаты по обоим кредитам) придется на 2010 год (третий год реализации проекта).

После построения графика возврата кредитов рассчитывается поток, приток и отток денежных средств по годам реализации проекта. В нашем примере это

период 2008-2012 годы. Строится таблица расчета потока денежных средств. Приведем пример таблицы расчета потока денежных средств для анализируемого предприятия ЗАО «Меркурий» за период 2008-2012 годы (табл. П.11).

Таблица П.11 – Расчет потока денежных средств, EUR

| № п/п | Виды поступлений и издержек | По годам реализации проекта | | | | |
|-------|---|-----------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Приток денежных средств | 963137 | 192011,6 | 310262 | 490285 | 580298 |
| 1.1. | Выручка от реализации продукции | 126000 | 191819 | 310000 | 490000 | 580000 |
| 1.2. | собственные средства | 804900 | - | - | - | - |
| 1.3. | Кредиты и займы | 30000 | - | - | - | - |
| | - краткосрочные | 8000 | - | - | - | - |
| | - долгосрочные | 22000 | - | - | - | - |
| 1.4. | Увеличение кредиторской задолженности | 2237,09 | 192,55 | 261,76 | 285,44 | 297,5 |
| 1.5. | Прочие доходы | - | - | - | - | - |
| 2. | Отток денежных средств | 987240 | 174333 | 284650 | 432088 | 508307 |
| 2.1. | Затраты на приобретение основных средств | 787900 | - | - | - | - |
| 2.2. | Прирост текущих активов | 82000 | 1352 | 1612 | 1805 | 1210 |
| 2.3. | Затраты на производство и сбыт (за вычетом амортизации) | 75600 | 118928 | 192200 | 298900 | 353800 |
| 2.4. | Налоги из выручки: | 25714 | 39147 | 63929 | 100000 | 118368 |
| | В т.ч. | | | | | |
| | - 2% сбор в фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции стр. 1.1x 2/(100-2) | 2571,4 | 3914,7 | 6889 | 10000 | 11837 |
| | - НДС (18%) | 23143 | 35232 | 57040 | 90000 | 106531 |
| 2.5. | Налоги из прибыли: | 7446 | 8776 | 14049 | 23823 | 28149 |
| | В т.ч.: | | | | | |
| | - налог на недвижимость (1% от остаточной стоимости основных средств); | 7446 | 7232 | 7019 | 6805,4 | 6592 |
| | - налог на прибыль (24%) | - | 1410 | 6420 | 15541 | 19687 |
| | - транспортный сбор (3% от чистой прибыли) | - | 134 | 610 | 1476,4 | 1870 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----|--|--------|---------|-------|-------|--------|
| 2.6 | Погашение основного долга по кредитам | 5000 | 3000 | 10000 | 6000 | 6000 |
| 2.7 | Погашение процентов по кредитам | 3580 | 3130 | 2860 | 1560 | 780 |
| 3. | Разница притока и оттока (стр. 1 – стр. 2) | -24103 | 17679 | 25612 | 58197 | 71991 |
| 4. | Накопленный остаток (разница нарастающим итогом) | -24103 | -6424,4 | 19188 | 77385 | 149376 |

Для расчета налога на недвижимость необходимо рассчитать остаточную стоимость основных средств по годам осуществления проекта (табл. П.12)

Таблица П.12 – Расчет остаточной стоимости основных средств по годам функционирования предприятия ЗАО «Меркурий», EUR

| Наименование основного средства | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Здание | | | | | |
| 1.1. Первоначальная стоимость | 690000 | 690000 | 690000 | 690000 | 690000 |
| 1.2. Норма амортизации, % | 1,67 | 1,67 | 1,67 | 1,67 | 1,67 |
| 1.3. Годовая сумма амортизации | 11523 | 11523 | 11523 | 11523 | 11523 |
| 1.4. Остаточная стоимость (стр.1.1 – стр.1.3) | 678477 | 666954 | 655431 | 643908 | 632385 |
| 2. Оборудование | | | | | |
| 2.1. Первоначальная стоимость | 39000 | 39000 | 39000 | 39000 | 39000 |
| 2.2. Норма амортизации, % | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 6,25 |
| 2.3. Годовая сумма амортизации | 2438 | 2438 | 2438 | 2438 | 2438 |
| 2.4. Остаточная стоимость (стр.2.1 – стр.2.3) | 36562 | 34124 | 31686 | 29248 | 26810 |
| 3. Компьютерная техника | | | | | |
| 3.1. Первоначальная стоимость | 36900 | 36900 | 36900 | 36900 | 36900 |
| 3.2. Норма амортизации, % | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 3.3. Годовая сумма амортизации | 7380 | 7380 | 7380 | 7380 | 7380 |
| 3.4. Остаточная стоимость (стр.3.1 – стр.3.3) | 29520 | 22140 | 14760 | 7380 | 0 |
| ИТОГО остаточная стоимость основных средств на конец года (стр.1.4+стр.2.4+стр.3.4) | 744559 | 723218 | 701877 | 680536 | 659195 |
| ИТОГО годовая сумма амортизации (стр.1.3+стр.2.3+стр.3.3) | 21341 | 21341 | 21341 | 21341 | 21341 |

В рассматриваемом примере для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» нормативный срок службы здания составляет 60 лет (соответственно годовая норма амортизации равна 1,67%), нормативный срок службы оборудования – 16 лет (соответственно годовая норма амортизации равна 6,25%), нормативный срок службы компьютерной техники – 5 лет (соответственно годовая норма амортизации равна 20%).

Рассчитаем чистую текущую стоимость для ЗАО «Меркурий» за пять лет его функционирования. Размер капитальных вложений ЗАО «Меркурий» составит 834900 EUR. Эти инвестиции являются разовыми, т.е. осуществляются единовременно. В качестве нормы (ставки) дисконта возьмем ставку банка по долгосрочным кредитам, равную 14%. Результаты расчета сведем в табл. П.13

Таблица П.13 – Расчет чистой текущей стоимости для ЗАО «Меркурий», EUR

| Год | Доход (выручка нетто от реализации продукции) | Текущие затраты | Прибыль | Капитальные вложения | Коэффициент дисконти- рования при $r = 14$ | Дисконтиро- ванная прибыль |
|-------|---|--------------------|---------|-------------------------|--|----------------------------------|
| 2008 | 126000 | 96941 | 29059 | 834900 | 0.8772 | 25490,5 |
| 2009 | 191819 | 140269 | 51550 | - | 0.7692 | 39652,3 |
| 2010 | 310000 | 213541 | 96459 | - | 0.5921 | 57113,4 |
| 2011 | 490000 | 320241 | 169759 | - | 0.5194 | 88172,8 |
| 2012 | 580000 | 375141 | 204859 | - | 0.4556 | 93333,7 |
| Итого | | | | | | 303762,7 |

Отсюда $NPV = 303762,7 - 834900 = - 531137,3$

Чистая текущая стоимость (NPV) получилась отрицательной величиной. Следовательно, данный проект не является выгодным для владельцев предприятия ЗАО «Меркурий» в течение 5 лет.

Рассмотрим примеры должностных инструкций для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий». Разработаны должностные инструкции для двух должностей – фрезеровщика 3-го разряда и экономиста планово-экономического отдела.

Должностная инструкция Фрезеровщика 3-го разряда

1. Общие положения:

Фрезеровщик 3-го разряда непосредственно подчиняется начальнику цеха.

Фрезеровщик назначается на должность и освобождается от должности руководителем отдела по согласованию с руководителем подразделения.

2. Требования к квалификации:

Фрезеровщик 3-го разряда должен знать:

- устройство и правила подналадки однотипных горизонтальных и вертикальных универсальных фрезерных станков, простых продольно-фрезерных, копировальных и шпоночных станков;
- правила управления многошпиндельными продольно-фрезерными станками, обслуживаемыми совместно с фрезеровщиком более высокой квалификации;
- устройство и правила применения распространенных универсальных приспособлений, устройство и условия применения плазмотрона;
- назначение и правила применения контрольно-измерительных инструментов;
- назначение и условия применения режущего инструмента;
- основные углы, правила заточки и установки фрез;
- систему допусков и посадок;
- качества и параметры шероховатости.

3. Должностные обязанности:

- Фрезерование деталей средней сложности и инструмента по 8-11 квалитетам на однотипных горизонтальных и вертикальных универсальных фрезерных станках, на простых продольно-фрезерных, копировальных и шпоночных станках с применением режущего инструмента и универсальных приспособлений.

- Установка последовательности обработки и режимов резания по технологической карте.

- Обработка деталей средней сложности и игольно-платинных изделий по 8-10 квалитетам на специализированных станках, налаженных для обработки определенных деталей и для выполнения отдельных операций, или на универсальном оборудовании с применением мерного режущего инструмента и специальных приспособлений.

- Фрезерование прямоугольных и радиусных наружных и внутренних поверхностей, уступов, пазов, канавок, однозаходных резьб и спиралей.

- Установка деталей в тисках различных конструкций, на поворотных кругах, универсальных делительных головках и на поворотных угольниках.

- Фрезерование зубьев шестерен и зубчатых реек по 10-11 степени точности.

- Выполнение фрезерных работ методом совмещенной плазменно-механической обработки под руководством фрезеровщика более высокой квалификации.

- Управление многошпиндельными продольно-фрезерными станками с длиной стола от 10000 мм и выше под руководством фрезеровщика более высокой квалификации.

- Управление подъемно-транспортным оборудованием с пола.

- Строповка и увязка грузов для подъема, перемещения, установки и складирования.

4. Права:

- Фрезеровщик имеет право запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам своей деятельности.

- Фрезеровщик имеет право взаимодействовать с другими службами предприятия по производственным и другим вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

- Фрезеровщик имеет право знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися деятельности Подразделения.

- Фрезеровщик имеет право предлагать на рассмотрение руководителя предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей Должностной инструкцией обязанностями.

- Фрезеровщик имеет право докладывать руководителю обо всех выявленных нарушениях и недостатках в связи с выполняемой работой.

5. Ответственность:

- Фрезеровщик несет ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией – в пределах, определенных трудовым законодательством Республики Беларусь.

- Фрезеровщик несет ответственность за нарушение правил и положений, регламентирующих деятельность предприятия.

- При переходе на другую работу или освобождении от должности Фрезеровщик ответственен за надлежащую и своевременную сдачу дел лицу, вступающему в настоящую должность, а в случае отсутствия такового, лицу его заменяющему или непосредственно своему руководителю.

- Фрезеровщик несет ответственность за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

- Фрезеровщик несет ответственность за причинение материального

ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Республики Беларусь.

- Фрезеровщик несет ответственность за соблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

- Фрезеровщик несет ответственность за выполнение правил внутреннего распорядка, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Должностная инструкция Экономиста

I. Общие положения:

1.1. Экономист относится к категории специалистов, принимается и увольняется на работу приказом директора предприятия.

1.2. На должность экономиста I категории назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) или инженерно-экономическое образование и стаж работы в должности экономиста II категории не менее 3 лет; на должность экономиста II категории – высшее профессиональное (экономическое) или инженерно-экономическое образование и стаж работы в должности экономиста либо других инженерно-технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет; на должность экономиста – высшее профессиональное (экономическое) или инженерно-экономическое образование, без предъявления требований к стажу работы, либо среднее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет или других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 5 лет.

1.3. Экономист подчиняется руководителю отдела.

1.4. В своей деятельности экономист руководствуется:

- нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Экономист должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности предприятия;

- организацию плановой работы;
- порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности предприятия;
- порядок разработки бизнес-планов;
- планово-учетную документацию;
- порядок разработки нормативов материальных, трудовых и финансовых затрат;
- методы экономического анализа и учета показателей деятельности предприятия и его подразделений;
- методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, организации труда, рационализаторских предложений и изобретений;
- методы и средства проведения вычислительных работ;
- правила оформления материалов для заключения договоров;
- организацию оперативного и статистического учета;
- порядок и сроки составления отчетности;
- отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- основы технологии производства;
- рыночные методы хозяйствования;
- возможности применения вычислительной техники для осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности предприятия, правила ее эксплуатации;
- законодательство о труде;
- правила и нормы охраны труда.

1.6. Во время отсутствия экономиста его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

II. Функции:

На экономиста возлагаются следующие функции:

- 2.1. Выполнение работы по осуществлению экономической деятельности предприятия.
- 2.2. Анализ производственной деятельности предприятия.
- 2.3. Участие в проведении маркетинговых исследований.
- 2.4. Подготовка отчетности.

III. Должностные обязанности:

Для выполнения возложенных на него функций экономист предприятия обязан:

3.1. Выполнять работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой и освоение новых видов продукции, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

3.2. Готовить исходные данные для составления проектов хозяйственно-финансовой, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) предприятия в целях обеспечения роста объемов сбыта продукции и увеличения прибыли.

3.3. Выполнять расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, прогрессивной техники и технологии.

3.4. Осуществлять экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия его подразделений, выявлять резервы производства, разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов, а также выявлению возможностей дополнительного выпуска продукции.

3.5. Определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.

3.6. Участвовать в рассмотрении разработанных производственно-хозяйственных планов, проведении работ по ресурсосбережению, во внедрении и совершенствовании внутрихозяйственного расчета, совершенствовании прогрессивных форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации.

3.7. Оформлять материалы для заключения договоров, следить за сроками выполнения договорных обязательств.

3.8. Осуществлять контроль за ходом выполнения плановых заданий по предприятию и его подразделениям, использованием внутрихозяйственных резервов.

3.9. Участвовать в проведении маркетинговых исследований и прогнозировании развития производства.

3.10. Выполнять работу, связанную с внерегламентными расчетами и контролем за правильностью осуществления расчетных операций.

3.11. Вести учет экономических показателей результатов производственной деятельности предприятия и его подразделений, а также учет заключенных договоров.

3.12. Готовить периодическую отчетность в установленные сроки.

3.13. Выполнять работы по формированию, ведению и хранению базы данных экономической информации, вносить изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.

3.14. Участвовать в формировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определять возможность использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки экономической информации.

IV. Права:

Экономист имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.4. Привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия для решения возложенных на него обязанностей (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

4.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. Ответственность:

Экономист несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным,

уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

5.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

Рассмотрим пример матрицы ответственности для анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий». В целом по предприятию матрица ответственности будет иметь следующий вид (табл. П.14):

Таблица П.14 – Матрица ответственности для анализируемого предприятия ЗАО «Меркурий»

| Сфера деятельности / Должность | Маркетинг | Финансы | Контроль качества | Производство | Обеспечение материальными ресурсами | Организация производства | Персонал |
|---|-----------|---------|-------------------|--------------|-------------------------------------|--------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Директор | Р | Р | Р | Р | Р | Р | Р |
| Заместитель директора по маркетингу и сбыту | Р, К | У | У | У | | | |
| Маркетолог | У, О, И | | У | | | | |
| Главный бухгалтер | | У, О | | | К | | |
| Бухгалтер | | И | | | К | | |
| Заместитель директора по материально-техническому снабжению | | | У | | Р, К | | |
| Специалист отдела материально – технического снабжения | | | У | | О, И | | |
| Заместитель директора по производству | У | | Р | У, О, К | | Р, К | |
| Главный инженер | | | О, К | У | | У, К | |
| Инженер научно-исследовательской лаборатории | | | У | У | | У, И | |
| Инженер технического отдела | | | У | У | У, И | У, И | |
| Инженер отдела контроля качества | | | И | | | | |
| Начальник планово-экономического отдела | | | | У | У | У | У |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|------|------|
| Экономист планово- экономического отдела | | | | К | У | О, К | |
| Начальник отдела кадров | | | | | | | О, К |
| Специалист отдела кадров | | | | | | | И |
| Рабочий 5-го разряда | | | | И | | | |
| Фрезеровщик | | | | И | | | |
| Сборщик | | | | И | | | |
| Сварщик | | | | И | | | |

Данная матрица показывает распределение обязанностей и ответственности среди работников ЗАО «Меркурий».

Рассмотрим пример таблицы основных подразделений предприятия на примере анализируемого малого предприятия ЗАО «Меркурий» (табл. П.15).

Таблица П.15 – Подразделения предприятия ЗАО «Меркурий» и их основные функции

| № п/п | Наименование подразделения | Численность, чел. | Кому подчиняется | Основные функции |
|-------|---|-------------------|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Директор | 1 | Собранию акционеров | 1) Принимает решения, касающиеся общих направлений и стратегии деятельности предприятия 2) Осуществляет контроль и координацию исполнения решений, принятых собранием акционеров 3) Осуществляет общее руководство деятельностью предприятия 3) Выполняет обязанности, определенные законодательными и нормативными актами |
| 2. | Заместитель директора по материально-техническому снабжению | 1 | Директору | 1) Руководит обеспечением предприятия основными видами сырья, материалов, комплектующих изделий и контролирует его 2) Руководит снабжением предприятия необходимыми видами оборудования и инструмента 3) Участвует в контроле качества поставляемых материально-технических ресурсов 4) Утверждает план и график обеспечения предприятия материально-техническими ресурсами |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---------------------------------------|---|
| 3. | Заместитель директора по производству | 1 | Директору | <p>1) Осуществляет общее руководство производственным процессом на предприятии</p> <p>2) Руководит организацией производства на предприятии и осуществляет ее контроль</p> <p>3) Руководит контролем качества готовой продукции на предприятии</p> <p>4) Участвует в разработке и утверждает план выпуска продукции на период</p> <p>5) Отвечает за обеспечение бесперебойного процесса производства</p> |
| 4. | Заместитель директора по маркетингу и сбыту | 1 | Директору | <p>1) Осуществляет общее руководство и контроль маркетинговой деятельности и сбыта на предприятии</p> <p>2) Участвует в разработке и утверждает планы маркетинга, сбыта, маркетинговые программы и бюджеты</p> <p>3) Участвует в переговорах с покупателями и подготовке договоров на поставку продукции</p> <p>4) Утверждает проекты договоров на поставку продукции</p> |
| 5. | Главный бухгалтер | 1 | Директору | <p>1) Осуществляет контроль ведения бухгалтерского учета на предприятии в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь</p> <p>2) Осуществляет анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия</p> |
| 6. | Начальник планово-экономического отдела | 1 | Директору | <p>1) Осуществляет руководство и контроль планово-экономической деятельностью на предприятии</p> <p>2) Разрабатывает и анализирует методологию планирования и прогнозирования на предприятии</p> <p>3) Координирует плановую работу и участвует в разработке бизнес-планов и инвестиционных планов предприятия</p> <p>4) Утверждает планы производства предприятия, технико-экономические нормы и нормативы</p> |
| 7. | Главный инженер | 1 | Заместителю директора по производству | <p>1) Осуществляет контроль качества производимой продукции</p> <p>2) Осуществляет контроль за технологическими процессами</p> <p>3) Контролирует соблюдение техники безопасности и охраны труда на предприятии</p> <p>4) Участвует в контроле организации производства</p> |
| 8. | Начальник отдела кадров | 1 | Директору | <p>1) Участвует в выработке кадровой политики предприятия</p> <p>2) Осуществляет методологическое руководство управлением персоналом предприятия, учетом кадров, повышением</p> |

| | | | | |
|-----|--|---|---|---|
| | | | | <p>квалификации кадров</p> <p>3) Контролирует соблюдение требований трудового законодательства Республики Беларусь на предприятии</p> <p>4) Согласовывает (визирует) трудовые договоры (контракты)</p> |
| 9. | Отдел материально-технического снабжения | 5 | Заместителю директора по материально-техническому снабжению | <p>1) Обеспечение предприятия необходимыми сырьем, материалами, комплектующими изделиями</p> <p>2) Заключение договоров на поставку материальных ресурсов и контроль их исполнения поставщиками</p> <p>3) Оценка поставщиков и составление рейтинга поставщиков материальных ресурсов</p> <p>4) Обеспечение предприятия необходимым оборудованием и инструментами</p> <p>5) Приемка, получение и учет поступивших товарно-материальных ценностей</p> <p>6) Составление графика поставок материальных ресурсов на плановый период</p> <p>6) Расчет необходимой партии поставок</p> |
| 10. | Технический отдел | 4 | Главному инженеру | <p>1) Осуществляет разработку конструкторско-технологической документации</p> <p>2) Осуществляет конструкторско-технологическую подготовку производства</p> <p>3) Рассчитывает технологические нормы расхода сырья, материалов и комплектующих изделий</p> <p>4) Определяет и предлагает пути совершенствования технологии производства и экономии использования материальных ресурсов</p> |
| 11. | Исследовательская лаборатория | 3 | Главному инженеру | <p>1) Разрабатывает новые виды продукции, создает экспериментальные образцы</p> <p>2) Проводит технические испытания новой продукции</p> <p>3) Совершенствует модели и образцы уже производимых изделий</p> |
| 12. | Отдел контроля качества. | 3 | Главному инженеру | <p>1) Осуществляет контроль качества выпускаемой продукции на основе требований международных стандартов качества и стандартов качества (ГОСТов) Республики Беларусь в соответствии с требованиями покупателей</p> <p>2) Проводит отбор партии изделий для контроля качества на основе требований статистики</p> <p>3) Разрабатывает предложения по совершенствованию системы управления качеством на предприятии в соответствии с международными стандартами менеджмента качества серии ISO – 9000</p> |

| | | | | |
|-----|-----------------------------|----|---|--|
| 13. | Производственные участки | 32 | Заместителю директора по производству | Осуществляют непосредственный процесс производства продукции в объеме и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами и производственной программой на плановый период |
| 14. | Отдел маркетинга и сбыта | 4 | Заместителю директора по маркетингу и сбыту | <ol style="list-style-type: none"> 1) Осуществляет сбор, обработку, анализ и хранение информации по рынкам, на которых работает предприятие 2) Проводит маркетинговые исследования потребителей и рынков 3) Разрабатывает и проводит рекламные кампании и акции 4) Осуществляет прием и оформление заказов на работу с клиентами – покупателями продукции 5) Контролирует отгрузку, прибытие и приемку продукции потребителям 6) Проводит расчеты и прогноз емкости рынка, объема продаж и рыночной доли предприятия 7) Подготавливает предложения по совершенствованию работы с клиентами, совершенствованию товара (моделей) исходя из анализа требований потребителей. 8) Предлагает и осуществляет мероприятия по стимулированию сбыта |
| 15. | Бухгалтерия | 3 | Главному бухгалтеру | <ol style="list-style-type: none"> 1) Осуществляет бухгалтерский учет хозяйственных операций предприятия в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь о бухгалтерском учете и отчетности 2) Осуществляет денежные переводы и оплату счетов поставщиков ресурсов и по прочим хозяйственным операциям и основной деятельности предприятия 3) Контролирует поступление оплаты от покупателей на расчетный счет предприятия |
| 16. | Планово-экономический отдел | 3 | Начальнику планово-экономического отдела | <ol style="list-style-type: none"> 1) Осуществляет калькулирование отпускных цен на производимую продукцию предприятия 2) Рассчитывает и анализирует себестоимость как единицы продукции, так и всей продукции 3) Составляет штатное расписание, нормирование труда и фонда заработной платы 4) Рассчитывает технико-экономические показатели деятельности предприятия, показатели эффективности его функционирования и анализирует указанные показатели 5) Разрабатывает бизнес-планы предприятия и бизнес-планы инвестиционных проектов |

| | | | | |
|-----|--------------|---|-----------------------------|--|
| 17. | Отдел кадров | 3 | Начальнику отдела кадров | 1) Осуществляет отбор и набор кандидатов на вакантные должности 2) Осуществляет прием на работу и оформление трудовых договоров и контрактов 3) Осуществляет учет кадров, их состава и движения 4) Оформляет перевод и увольнение сотрудников 5) Организует повышение квалификации, переподготовку и стажировку кадров предприятия |
|-----|--------------|---|-----------------------------|--|