

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 09.03.01 – Информатика и вычислительная техника

2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Заломская Г.А.

Организация управления предприятием: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Лекция 1. Предприятие как основной субъект предпринимательской деятельности

В научных публикациях и исследованиях по проблемам становления предпринимательства высказываются различные точки зрения о его сущности, эффективности, условиях и перспективах развития. Эволюция взглядов на предпринимательство выдающихся теоретиков прошлых лет позволяет проследить изменение его сущности, характера и направленности на протяжении ряда столетий. В мировой литературе понятие «предприниматель» впервые появилось во Всеобщем словаре коммерции, изданном в Париже в 1723 г., где под предпринимателем понимался человек, берущий «на себя обязательства по производству и строительству объекта». Долгое время в литературе предпринимательство рассматривалось преимущественно в сфере обмена (торговли). В сфере производства это понятие использовалось лишь в связи с торговлей. Со временем отношение государства и общества к предпринимательству менялось, предпринимательство завоевывало свое место в многообразных сферах человеческой деятельности.

Таким образом, в различных экономических теориях категория предпринимательства определяется по-разному, при этом на первый план выдвигаются как собственно экономические характеристики (владение средствами производства), так и личностно-психологические (инициативность, умение распознать новое). В действительности этими предпринимательскими способностями обладает меньшинство. «Их характеризует то, что они пытаются создать что-то новое и отличное от уже имеющегося, изменяют и преобразовывают ценностные установки».

Предпринимательство - это особый вид деятельности, который предполагает наличие у субъектов таких личностных качеств, как: 1) определенный творческий образ мышления и отношение к делу; 2) проявление инициативы и стремление к новаторству, инновациям; 3) поиск нетрадиционных решений и способность к новым рискованным видам деятельности; 4) постоянная готовность к риску, готовность взять на себя ответственность.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности: 1) в выборе вида и сферы предпринимательской деятельности; 2) принятии хозяйственных решений и выборе средств их реализации; 3) формировании производственных программ, выборе источников финансирования и получении трудовых ресурсов; 4) выборе каналов и методов сбыта продукции и услуг; 5) установлении уровня цен и тарифов на продукцию и услуги; 6) распоряжении прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

Предпринимательство как хозяйственная деятельность предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности фирмы.

Предпринимательство как организованная деятельность на постоянной основе.

Предпринимательство предполагает несение субъектом предпринимательской деятельности имущественной ответственности за результаты хозяйственной деятельности.

В странах с развитой рыночной экономикой существуют многообразные типы и виды фирм, отражающие различные формы и способы привлечения и использования капитала, ведения предпринимательской деятельности. Фирмы принято классифицировать по ряду признаков: вид хозяйственной деятельности, форма собственности, количественные критерии, значение и территориальное размещение, организационно-правовая форма и др.

Вне зависимости от вида, масштаба или сферы хозяйственной деятельности все фирмы функционируют в определенных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством соответствующих стран. Указанные формы определяют порядок учреждения фирмы, ответственность и полномочия ее участников, порядок отчетности и налогообложения получаемой прибыли, структуру органов управления и порядок преобразования или ликвидации фирмы. Организационно-правовые формы предпринимательских структур, действующих в России, установлены Гражданским кодексом РФ.

Лекция 2. Основные средства и нематериальные активы предприятия

Ведущий вид предпринимательства - производственный: производство продукции, товаров, работ, оказание различных услуг, создание определенных духовных ценностей. Успешное функционирование производственного предпринимательства во многом определяется эффективностью использования всех факторов производства и в первую очередь основных фондов. Основные фонды (в стоимостной оценке основные средства, основной капитал) - это материально-вещественные ценности, используемые в качестве средств труда, которые действуют в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени и утрачивают свою стоимость по частям.

В практике учета и статистике к основным фондам относятся средства труда со сроком службы не менее одного года.

В зависимости от характера участия основных фондов в процессе расширенного воспроизводства они подразделяются на производственные и непроизводственные основные фонды.

Основные производственные фонды функционируют в сфере материального производства, неоднократно участвуют в производственном процессе, изнашиваются постепенно, а их стоимость переносится на изготавливаемый продукт по частям по мере использования. Пополняются они за счет капитальных вложений.

Непроизводственные основные фонды - жилые дома, детские и спортивные учреждения, другие объекты культурно-бытового назначения, которые находятся на балансе предприятия. В отличие от производственных основных фондов они не участвуют в процессе производства, их стоимость исчезает в потреблении. Воспроизводятся они за счет национального дохода.

В соответствии с назначением в производственном процессе и правилами учета отдельные элементы основных фондов классифицируются в относительно однородные группы при помощи натуральных показателей.

По действующей классификации основные производственные фонды состоят из следующих групп:

1) земельные участки и объекты природопользования, принадлежащие предприятию на правах собственности;

2) здания;

3) сооружения;

4) передаточные устройства;

5) машины и оборудование;

6) измерительные и регулирующие приборы, устройства и лабораторное оборудование;

7) вычислительная техника;

8) транспортные средства;

9) инструменты и приспособления со сроком службы более 12 месяцев;

10) производственный и хозяйственный инвентарь;

11) внутрихозяйственные дороги;

12) капитальные вложения на улучшение земель и в арендованные здания, помещения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным фондам.

Соотношение отдельных групп основных фондов в их общей стоимости представляет видовую (производственную) структуру основных фондов.

Для эффективного управления основными фондами большое значение имеет их обоснованная оценка.

Существует несколько видов оценок основных фондов, связанных с длительным участием их и постепенным изнашиванием в процессе производства и изменением за этот период условий воспроизводства, - по первоначальной, восстановительной и остаточной стоимости.

Ликвидационная стоимость основных фондов - это стоимость реализации изношенных и снятых с производства основных фондов (часто это цена лома).

Особенностью основных фондов является их многократное использование в процессе производства. Но время их функционирования все же имеет определенные границы, обусловленные их износом.

Различают два вида износа - физический и моральный.

Основным источником покрытия затрат, связанных с обновлением фондов являются собственные средства предприятий. Они накапливаются в течение всего срока службы основных фондов в виде амортизационных отчислений.

Амортизация - это денежное возмещение износа основных фондов путем включения части их стоимости в затраты на выпуск продукции. Следовательно, амортизация есть денежное выражение физического и морального износа основных фондов.

Все показатели использования основных фондов могут быть объединены в три группы:

- показатели экстенсивного использования основных фондов, отражающие уровень использования их по времени;
- интенсивного использования основных фондов, отражающие уровень их использования по мощности (производительности);
- интегрального использования основных фондов, учитывающие совокупное влияние всех факторов - как экстенсивных, так и интенсивных.

В современной экономике все более значительную роль играют нематериальные активы. Нематериальные активы - понятие сравнительно новое для Российской Федерации, которое до перехода к рыночной экономике даже не употреблялось, и, соответственно, отсутствовало среди объектов российского бухгалтерского учета. В Российской Федерации на данный момент на долю нематериальных активов приходится примерно 0,2 % имущества предприятия. Это во многом объясняется сложностями в оценке данного вида активов и в вопросе о том, что можно отнести к ним. На законодательном уровне методика отнесения объекта к нематериальным активам и оценки их отражается в бухгалтерском балансе и налоговом учете, Гражданском кодексе РФ, а также ряде других законодательных актов.

К нематериальным активам относятся объекты, которые не имеют материально-вещественной формы, не обладают физическими свойствами, но обеспечивают предприятию возможность получения дохода постоянно или в течение длительного периода.

Можно выделить следующие виды нематериальных активов: 1. Объекты интеллектуальной собственности. 2. Деловая репутация организации.

Лекция 3. Трудовые ресурсы предприятия

Труд - это термин, который в экономике употребляется для обозначения всех физических и умственных способностей людей, применяемых в производстве товаров, работ и услуг, и процесса реализации этих способностей. В соответствии с традиционной классификацией выделяют α -труд и β -труд.

Трудовые ресурсы выступают в виде совокупности индивидуальных работников, которые участвуют в общественном производстве в масштабе отдельных фирм (предприятий), сфер народного хозяйства или его территориальных единиц.

Трудовой потенциал - это интегральная характеристика количества, качества и меры совокупной способности к труду различных групп людей. Трудовой потенциал имеет количественную и качественную характеристику. Его количественная характеристика ~ общая численность персонала на конкретную дату или за определенный период. Качественная характеристика трудового потенциала - степень профессиональной и квалификационной пригодности персонала к выполнению работы.

Оценка трудового потенциала осуществляется по профессии, специальности и квалификации. Профессия определяется комплексом теоретических знаний, умений и навыков работника, необходимых для выполнения той или иной работы. Специальность - комплекс знаний, приобретенных в результате специальной подготовки, умений и навыков работника, необходимых для определенного вида деятельности в рамках той или иной профессии. Квалификация - совокупность знаний и умений работника, необходимых для выполнения работы разной сложности. Обязательным элементом квалификации является общеобразовательная и общетехническая подготовка. Квалификация позволяет оценить компетентность работника.

В рамках трудового потенциала выделяют кадровый потенциал, т.е. способность основного состава квалифицированных работников создавать определенные материальные и духовные ценности.

В группе служащих выделяют следующие категории работающих: руководители = лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы; специалисты - работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности; служащие - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

Руководители - это кадры, в круг обязанностей которых входит повседневный контроль и принятие решений в различных областях деятельности. Руководители могут выполнять различные функции в зависимости от уровня управления. Выделяют руководителей высшего, среднего и низового звеньев управления. В обязанности руководителей высшего звена входят административные функции, разработка стратегии фирмы, стратегическое планирование, функции представительства фирмы во внешней среде и др. Руководители среднего звена возглавляют функциональные подразделения (отделы) фирмы (планирование, бухгалтерия и т.п.). Руководители низового звена, или линейные руководители, управляют работой конкретных подразделений, непосредственно осуществляющих выпуск продукции, оказание услуг (цех, участок, депозитный отдел и т.п.).

Эффективность использования персонала фирмы может быть рассмотрена по двум направлениям: 1) рабочее время и его использование (структура затрат времени); 2) производительность труда.

Успех фирмы во многом зависит от четко продуманной системы мотивации персонала. Мотивация персонала - это процесс побуждения работников к достижению целей организации путем учета их интересов и приведения этих интересов в соответствие с целями организации. Основными элементами мотивационного процесса являются потребности и вознаграждение.

Первые системы участия работника в прибыли возникли в середине XIX века, позднее во многих странах они были закреплены законодательно. Участие в прибыли обеспечивает персоналу получение дополнительного дохода, отличного от поощрительной системы оплаты труда. Поощрительная система оплаты труда непосредственно связана с производственными результатами отдельных работников или отдельных подразделений, выплаты же, получаемые персоналом от участия в прибыли, связаны с размером прибыли фирмы. Последняя зависит не только от усилий отдельных работников, но и от ряда других факторов (от эффективности управления, внедрения инноваций, маркетинговой политики фирмы и пр.). Участие в прибыли - это выплаты в соответствии со свободно согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибыли данного предприятия значительной части его рядовых сотрудников. При участии в прибыли трудовой доход персонала состоит из двух частей: 1) заработной платы, зафиксированной в коллективном договоре; 2) выплат из прибыли, установленных в соглашении между работниками и руководителями фирмы.

Системы участия работника в прибыли имеют свои особенности в каждой конкретной фирме и различаются по показателям, условиям выплат, контингенту получателей, хотя объединяющее начало, как уже отмечалось, для всех фирм едино — раздел между фирмой и работниками дополнительной прибыли. Несмотря на все разнообразие выплат, их можно сгруппировать по трем основным видам: а) только участие в прибыли; б) участие в прибыли в сочетании с какой-либо формой партнерства; в) участие в прибыли посредством владения акциями. Система участия в прибыли достаточно специфична, поскольку эффект от ее применения сказывается не сразу, а спустя несколько лет после внедрения. По сути, система участия в прибыли является элементом оперативного управления фирмой, где определенная часть трудового дохода работника превращается в предпринимательский доход. В данной системе работник наравне с собственником берет на себя

риск снижения прибыли, разделяет временные финансовые трудности в деятельности фирмы и прочие временные неудачи

Лекция 4. Финансовые ресурсы предприятия

В рыночной экономике забота о финансах фирмы является отправным пунктом и конечным результатом производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности. Каждый хозяйственный цикл предваряется привлечением необходимых на его осуществление финансовых ресурсов. Финансовые ресурсы фирмы - это часть денежных средств в форме доходов и амортизации, внешних поступлений и задержанных платежей, предназначенных для выполнения финансовых обязательств и осуществления затрат по обеспечению расширенного воспроизводства. По происхождению финансовые ресурсы разделяются на внутренние (собственные) и внешние (привлеченные). В свою очередь, внутренние (собственные) ресурсы представлены в виде чистой прибыли и амортизации, а также в виде обязательств перед служащими фирмы, налоговыми органами, внебюджетными фондами и другими фирмами. Финансовые ресурсы фирмы (как внутренние, так и внешние) в зависимости от времени, в течение которого они находятся в распоряжении фирмы, делятся на краткосрочные (до одного года) и долгосрочные (свыше одного года). Это деление достаточно условно, а масштаб временных интервалов зависит от финансового законодательства конкретной страны, правил ведения финансовой отчетности, национальных традиций.

Другой важной проблемой в рамках финансовой функции фирмы является организация рационального финансирования оптимального размера связанных активов. Закономерности финансирования связанных активов фирмы на практике нашли выражение в неких общепринятых правилах финансирования, которые в обобщенной форме получили название «золотое правило» финансирования. В экономической науке есть несколько определений этого «золотого правила», но наибольшую известность получили следующие интерпретации:

- необходимые для инвестиций финансовые ресурсы должны находиться в распоряжении фирмы до тех пор, пока они остаются связанными в результате осуществления этих инвестиций;
- рациональное управление кредиторской задолженностью фирмы состоит в максимально возможном увеличении срока погашения без ущерба нарушения сложившихся деловых отношений.

Бизнес невозможен без финансовых ресурсов, однако их привлечение в современной России связано с огромными трудностями. Центральная проблема финансового менеджмента фирмы - эффективная мобилизация финансовых ресурсов.

Источники финансирования: привлечение кредитов; собственные средства; лизинг; частное размещение акций; публичное размещение акций; выпуск облигаций; выпуск векселей; стратегические инвестиции.

Совершенно очевидно, что, прежде чем рассчитывать необходимое фирме количество финансовых ресурсов, необходимо точно определиться с нуждами, которые надо профинансировать. Другими словами, потребность в финансировании предопределяется потребностями в инвестировании. В объем инвестиций обычно включают затраты: 1) на приобретение земли и подключение к коммуникациям; 2) машины, оборудование, инвентарь и инструмент; 3) нематериальные активы (патенты и др.); 4) прирост оборотного капитала; 5) рекламу; 6) образование резервов и др.

Важнейшим фактором, предопределяющим логику оценки потребности в финансовых ресурсах, является достаточность собственного капитала.

Достаточность собственного капитала - проблема не только теоретическая, но и чисто практическая. На практике потребность в капитале чаще выражается в терминах «финансово-эксплуатационные потребности фирмы» и ее «инвестиционные потребности».

Инвестиционные потребности фирмы представляют долгосрочную потребность в финансовых ресурсах, которая включает затраты на учреждение фирмы и ее расширение. Краткосрочная потребность связана с текущими производственными затратами.

Но одно дело определить долгосрочные затраты фирмы, и совсем другое - оценить ее возможности профинансировать эти затраты. Определение потребности в дополнительном финан-

сировании всегда начинается с заемных источников. Это следует из формулы оценки достаточности собственного капитала. На практике для оценки возможности привлечения долгосрочного долга рассчитывается специальный коэффициент - коэффициент покрытия долга денежным потоком.

Ввиду того, что капитальные затраты осуществляются редко, а текущие постоянно, главной заботой фирм является обеспечение краткосрочной (текущей) потребности в финансировании или обеспечение финансово-эксплуатационной потребности.

Лекция 5. Планирование в деятельности предприятия

Планирование – это одна из составляющих процесса управления. Его ведущая роль в принятии управленческих решений определяется тем, что в ходе планирования ставятся цели и распределяются ресурсы оперирующей системы. Таким образом, планирование является важнейшей функцией производственного/операционного менеджмента.

Планирование это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, т. к. необходимо принимать управленческие решения относительно: распределения ресурсов; координации деятельности между отдельными подразделениями; координации с внешней средой (рынком); создания эффективной внутренней структуры; контроля за деятельностью; развития организации в будущем.

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию. В процессе планирования можно выделить следующие этапы: процесс определения системы целей (целеполагание); процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения; процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Должна существовать действующая исполнительная структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, т. к. без этого организация будет разрушаться. Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которая организация занимает в отрасли (регионе, стране).

В теории планирования выделяют следующие принципы планирования (по А. Файолю): единства, непрерывности, гибкости, точности. Р. Л. Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования - принцип участия.

Виды планов. Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

По содержанию планов следует выделять технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование и т. д. По уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящихся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. По методам обоснования находят применение следующие системы планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. По времени действия планы бывают: долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными и текущими.

По сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное; объектами планирования в том или ином случае служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия.

По стадиям разработки планирование бывает предварительным и окончательным. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают затем силу закона.

По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей. По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как стратегическое, тактическое, оперативное и нормативное. Иерархия планов соответствует иерархии задач управления.

Перспективное внутрифирменное планирование. Такое планирование охватывает период 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих принципов (концепции) на перспективу, определяет стратегическое планирование и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий для достижения поставленных целей. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы: определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования; внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии; диверсификация производства и обновление продукции; формы осуществления инвестиций в условиях приобретения новых предприятий; совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Стратегический план предприятия включает формулировку миссии, видения, целей, концепций, правил, процедур и моделей достижения целей. Стратегия обычно не содержит детальных количественных показателей. Система стратегического планирования представляет собой совокупность основных и вспомогательных (поддерживающих) подсистем, позволяющих в полной мере реализовывать цели и задачи стратегического планирования. При разработке стратегических действий предприятия важно осуществить четкую структуризацию действий разработчиков:

1. Формулировка ценностей и ожиданий (видения) высшего менеджмента.
2. Выработка философии стратегии (миссии) деятельности.
3. Качественный анализ состояния предприятия.
4. Количественный анализ состояния предприятия.
5. Прогнозирование внешних условий (экономических, социальных, научно-технических, законодательных и других).
6. Маркетинговое исследование.
7. Выявление приоритетов развития.
8. Формулировка продуктовой стратегии.
9. Формулировка ресурсной стратегии.
10. Формулировка стратегии управления.
11. Выявление объектов реформирования.
12. Составление программы развития предприятия в целом.
13. Составление программы развития отдельных структурных подразделений.

Исследование различных подходов к стратегическому планированию позволяет выделить следующие основные этапы его реализации: целеполагание; стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии; контроль и корректировка первоначальной стратегии.

Технология стратегического и тактического планирования. Стратегическое планирование обеспечивает высшему руководству основу для принятия решений, способствующих снижению риска, обеспечивает интеграцию целей и задач структурных подразделений фирмы. Однако, стратегическое планирование в силу своей природы не может дать детального описания будущего. Его результаты – это качественная характеристика того состояния, к которому должна стремиться фирма и ответ на вопрос о возможности выживания фирмы в конкурентной борьбе в течении планируемого периода. Поэтому стратегическое планирование должно дополняться тактическим планированием. Тактическое планирование занимает промежуточное положение между стратегиче-

ским и оперативным планированием, является средством реализации стратегических планов и разрабатывается, чаще всего, на 1 - 2 года. Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, потому что базируются на более объективной и полной информации.

Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальны, касаются в большей мере внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени. Кроме того, тактические решения легче всего оценить, ранжировать и выбрать оптимальный вариант. В современных условиях в своем наиболее развернутом виде тактический план включает в себя следующие основные разделы: 1. Производство и продажа продукции (работ, услуг) или производственная программа фирмы. 2. Инновации (план технического развития фирмы). 3. Инвестиции и капитальное строительство. 4. Материально-техническое обеспечение. 5. Персонал и оплата его труда. 6. Издержки производства, прибыль и рентабельность. 7. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов. 8. Социальное развитие коллектива. 9. Финансовый план.

Производственная программа предприятия формируется таким образом, чтобы обеспечить выполнение плана продаж в конкретном периоде с учетом имеющихся у предприятия производственных возможностей. Проблема состоит в том, что производственные возможности предприятия по выпуску продукции могут быть больше или меньше запланированного объема продаж. Фактором производства, который чаще всего определяет возможности предприятия, является производственная мощность. Если производственная мощность, наоборот, будет меньше объема продаж, то в этом случае объем продаж не может быть выполненным, и необходимо либо увеличивать производственную мощность, либо уменьшать объем продаж. В этой связи производственная программа служит инструментом согласования возможного объема продаж с производственной мощностью предприятия в планируемом периоде.

Производственная программа не только устанавливает объем выпуска конечной продукции, но и является основой для расчета планов производства структурных подразделений предприятия. При расчете планов производства структурных подразделений (цехов, корпусов, производств, участков, поточных линий) помимо объемов товарной продукции, необходимой для обеспечения плана продаж, учитываются также необходимость изменения межцеховых и внутрицеховых заделов незавершенной производственным процессом продукции. Задания по выпуску конечной продукции финишным цехам, как правило, устанавливаются на уровне производственной программы предприятия. Что касается заданий промежуточным цехом, участвующим в изготовлении конечной продукции, то они могут быть больше показателей производственной программы, если планируется увеличение межцеховых заделов, или меньше, если предусматривается их уменьшение.

Производственная программа предприятия рассчитывается на год с разбивкой заданий по кварталам, а квартальных - по месяцам. В планах структурных подразделений задания производственной программы могут распределяться по более коротким периодам.

Основные этапы планирования производственной программы: анализ выполнения плана производства; анализ портфеля заказов; расчет производственной мощности; планирование выпуска продукции в натуральном выражении; планирование выпуска в стоимостном выражении; оценка производственной программы; разработка мер по реализации программы.

Бизнес-план – основной документ, разрабатываемый предприятием и представляемый инвестору (кредитору) по реальному инвестиционному проекту или проекту санации данного предприятия при угрозе его банкротства; программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей его деятельности, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов.

Формы и содержание бизнес-плана. Бизнес-план, являясь формой краткосрочного планирования компании, выполняет функцию обязательного документа, подлежащего предъявлению кредитным организациям, и во многом обеспечивает положительное решение кредитора о финансировании инновационных проектов.

Несмотря на большое количество вариаций, можно выделить унифицированную форму бизнес-плана, состоящую из 10 разделов:

- 1) введение;

- 2) резюме;
- 3) анализ рынка;
- 4) описание проекта;
- 5) план производства (коммерческий план);
- 6) маркетинговый план;
- 7) организационный план;
- 8) оценка рисков;
- 9) финансовый план;
- 10) приложения.

Бизнес-план начинается с раздела "Введение", которое является титульным листом и занимает одну печатную страницу. Введение содержит следующие положения: имя и юридический адрес компании, имя и реквизиты главы компании, область деятельности фирмы и суть инновационного проекта, сумма необходимого кредита и его покрытие, указание о строгой конфиденциальности самого документа. Из первой страницы инвесторы узнают основные моменты, необходимые для получения общего представления о характере кредитного запроса.

Следующий раздел "Резюме" подготавливается после составления всего бизнес-плана. Он не должен превышать трех-четырёх страниц, а его цель – заинтересовать потенциального инвестора в самом проекте. Обычно на основе этого раздела кредитор принимает решение о целесообразности чтения всего документа. Здесь указываются основные характеристики проекта, ожидаемые финансовые результаты, прогнозируемые объёмы продаж на два года, необходимый объём инвестиций, затраты на производство, предполагаемый уровень рентабельности и срок окупаемости проекта.

Третий раздел "Анализ рынка". Сюда входят анализ макросреды компании, исследование рынков сбыта и оценка конкурентов. Особенно важным представляется полное описание конкурентной среды, в которой будет осуществляться проект, а именно: общего объёма продаж в отрасли за последние пять лет; темпов роста в отрасли; количества новых фирм за последние три года; степени наукоемкости и частоты появления новых товаров (услуг) на данном рынке.

В данном разделе также рекомендуется выделить ближайших конкурентов и проанализировать их экономический потенциал. Необходимо дать обзор сильных и слабых сторон конкурентов, а также четко выделить и обосновать конкурентные преимущества вашей продукции или услуги.

Следующий раздел называется "Описание бизнеса" и включает в себя следующие положения:

1. Полное описание продукции:

- наглядное изображение товара в виде приложенного опытного образца, его фотографии или детального описания;
- описание потребительских свойств товара;
- качественные составляющие продукта;
- соответствие свойств товара требованиям рынка;
- указание об автономности товара или необходимости его продажи в комплексе с другими сопутствующими товарами;
- патентная защищенность товара.

2. Месторасположение офиса, производства, складов и т.д. Здесь указываются все включенные в реализацию проекта здания и сооружения, титул собственности или условия арендного договора, а также делается оговорка о размере средств по ремонту этих помещений.

3. Количество и квалификационные требования к персоналу компании, задействованному в проекте.

4. Стоимость, характер и условия приобретения необходимого оборудования.

В данном разделе особое место отводится краткой биографии главы компании и мотивации его решения по выбору данного проекта.

Таким образом, этот раздел бизнес-плана дает потенциальному инвестору четкое представление о масштабах и характере будущего проекта.

Пятый раздел представляет собой "План производства" и отвечает на следующие основные вопросы:

- изготавливается ли продукция целиком или предполагается производственная кооперация с другими фирмами. В последнем случае необходимо указать реквизиты субпроизводителей и их основные экономические характеристики;

- какие предусматриваются производственные мощности и их динамика ежемесячно и поквартально;

- какие этапы производственного цикла затрагивает проект, количество и характер сырья и материалов, необходимых для выпуска новой продукции, а также упоминание об основных поставщиках предприятия?

В разделе "План производства", помимо вышеназванного, дается полный расчет себестоимости продукции и плановые издержки производства.

Шестой раздел бизнес-плана "Маркетинговый план" включает в себя:

- описание целевого рынка;

- суть стратегии охвата целевого рынка;

- комплекс маркетинговых мероприятий по отношению к новому товару (новому проекту) – 4Р (маркетинг-микс);

- маркетинговый бюджет.

Маркетинговый план должен содержать полную информацию о формах и методах внедрения товара на рынок, ценовых и сбытовых стратегиях фирмы в каждом рыночном сегменте (при условии сегментирования рынка), о планируемых методах продвижения продукции. Данный раздел составляется на основе маркетинговой программы компании и подлежит обязательной корректировке и предоставлению инвестору каждый год.

"Организационный план" является седьмым разделом бизнес-плана и дает подробное представление возможному инвестору о правовом положении компании и ее менеджменте. Здесь указываются.

Восьмой раздел бизнес-плана "Оценка рисков" полностью посвящен анализу возможных рисков при реализации проекта и выработке нескольких альтернативных путей достижения поставленной цели.

"Финансовый план" – это девятый раздел бизнес-плана, дающий картину движения денежных потоков, ликвидности проекта, соотношения заемных и собственных средств и в целом учитывающий все плановые финансовые показатели по проекту. Данный план является основой для осуществления контроля над проектным бюджетом, составляется на три года и включает в себя: проформу "Баланс"; проформу "Отчет о прибылях и убытках"; проформу "Отчет о движении денежных средств"; расчет точки безубыточности.

Приложение к бизнес-плану является заключительным разделом и состоит из различных документов и материалов, конкретизирующих различные вопросы, а также договоров (например, с поставщиками оборудования), заключенных в счет будущего осуществления проекта до момента подачи бизнес-плана кредитору.

Лекция 6. Сущность и виды управления предприятием

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, армейская и т.д.), от размеров организации, от сферы ее деятельности (производство товаров, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функции внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и еще от многих факторов. Однако несмотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916 г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие, в общем-то, однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой дея-

тельности в четыре основных функции управления: 1) планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению; 2) функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними; 3) руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей; 4) контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов:

- 1) получение и анализ информации;
- 2) выработка и принятие решений;
- 3) организация их выполнения;
- 4) контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы;
- 5) вознаграждение или наказание исполнителей.

Элементы управленческого процесса.

Управленческий труд (действия и операции с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию решений).

Предмет труда (информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее основой осуществления конкретных действий).

Средства труда (то с помощью чего менеджер управляет т.е. все то, что способствует осуществлению операций с информацией, - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела. Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы; средства размножения документов, принтеры и проч.); средства их оформления (штемпели, резак, дыроколы); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.).

Управленческий труд - это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации.

Основная цель управленческого труда – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации задач организации (предприятия), установление гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Следовательно, управление – это, прежде всего, работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Информация – специфический объект управленческого труда, в связи с этим он имеет информационную природу. В управленческом труде сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, а обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, между самими субъектами управления носит информационный характер.

Достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Управляющие воздействия на коллективы людей, на их трудовую деятельность - это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является управленческое решение.

В процессе управления его субъекты решают самые различные проблемы – организационного, экономического, технического, социально-психологического, правового характера. Это многообразие также является важной особенностью управленческого труда.

Управление является процессом многогранным, неоднозначным. Соответственно, анализ внешней и внутренней среды, принятие на этой основе управленческих решений – процедура, зависящая от сложной и подвижной совокупности факторов, постоянно создающей нестандартные ситуации. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Решения, принимаемые руководителями, зависят не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, здравого смысла, интуиции.

Особенности управленческого труда:

1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

4) его результатом являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

Экономические показатели эффективности управления на предприятии.

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Ξ) выражают следующей формулой:

$$\Xi = P/Z,$$

где P - результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

Z - затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а так же рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

Лекция 7. Коммуникации в системе управления предприятием

Выполнение управленческих функций, взаимодействие между индивидами и социальными группами осуществляются посредством коммуникации и обмена информацией. Понятия информации и коммуникации взаимосвязаны, но коммуникация включает и то, что передается (информацию), и то, как передается.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением следующих процедур и операций: получение, проверка и обработка информации; разработка и реализация решений; контроль и корректировка их выполнения; систематизация и хранение данных по выполненным решениям.

Основным способом реализации этой деятельности является осуществление коммуникаций (от лат. *communicatio* - буквально означает "общие" или "разделяемое всеми").

Система коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков. Вертикальные коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями и в рамках самой организации. При этом выделяются коммуникации по восходящей снизу вверх (мастер - начальник цеха - директор) и по нисходящей сверху вниз (соответственно директор - начальник цеха - мастер).

Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями одной организации (торговый отдел - планово-экономическая служба - бухгалтерия) либо отдельными исполнителями, а также с деловыми партнерами (фирмами, ассоциациями, компаниями и др.).

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Например, рабочее собрание руководителей подразделений на предприятии можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.

Кроме того, в менеджменте коммуникации осуществляются разными методами, в связи с этим их можно разделить на следующие группы: познавательные (для передачи или обмена данными); экспрессивные (о чувствах, взглядах, оценках); убеждающие (с целью влияния на клиента или наоборот); социально-ритуальные (для обеспечения норм общения); несловесные (любые другие).

Коммуникации в организации выполняют следующие функции:

информативные - передача истинных или ложных сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, идентификации и оценки возможных вариантов решений;

мотивационные - побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;

контрольные - отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

экспрессивные - способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации. Принята следующая типология коммуникаций:

коммуникации между организацией и внешней средой;

коммуникации между подразделениями;

коммуникации внутри подразделений по уровням производства и управления;

межличностные коммуникации;

неформальные коммуникации.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока. Существует несколько конкретных способов совершенствования информационного обмена в организациях, которые должен знать любой менеджер.

Регулирование информационных потоков. Руководители всех уровней организации должны представить потребности в информации: собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Они должны научиться оценивать качественно и количественно свои информационные потребности, а также других потребителей информации в организации. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера оценки результатов его работы.

Управленческие действия, т.е. руководитель, может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы. Он может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении руководителями еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по всей инициативе контакта с руководством или товариществом по работе.

Системы обратной связи. Они составляют часть системы контрольно-управленческой информации системы организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения проблем. Например, организации часто направляют ведущих сотрудников на свои заводы для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции

Опрос сотрудников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации по сотням вопросов, например:

- четко ли доведены до них цели деятельности;
- с какими проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую для их работы;
- открыт ли их руководитель для предложений;
- информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений. Система сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего система реализуется уполномоченными по сбору предложений или в виде ящиков для предложений. При этом следует создавать механизмы подтверждения факта рассмотрения предложения и стимулирования работников, в особенности тех, чьи предложения пошли организации на пользу. Другой вариант системы - создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи. Они сосредотачивают общую информацию в организации. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, содержащие информацию для всех работников. В бюллетени могут входить статьи с предложениями по поводу управления, новых видов продукции или услуг потребителям, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников. Печатные материалы дают возможность оценить данные по существу, а видеозаписи позволяют персоналу составить представления о стиле и особенностях руководителей организации.

Современные информационные технологии в организации. Такие технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работнику возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации и мне ее, любому количеству людей одновременно. В ходе видеоконференции люди, находящиеся в разных местах, обсуждают возможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Внедрение современных информационных технологий предполагает использование в менеджменте мировых информационных ресурсов. В настоящее время огромную роль в распространении информации играет глобальная сеть Интернет.

Лекция 8. Управленческие структуры предприятия и управленческие полномочия

Управленческая структура предприятия — это взаимосвязи, складывающиеся между его различными подразделениями, направленными на выполнение миссии и достижение поставленных целей.

Иерархический тип структур управления. На протяжении многих десятилетий организации создавали такие организационные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, который разработал нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов на каждой должности; иерархичность управления, при которой низший уровень подчиняется и контролируется вышестоящими органами. Наличие формальных правил и норм, которые обеспечивают однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; дух формальной безличности, с которыми официальные лица исполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии из квалификационных требований к данной должности.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной есть линейно-функциональная организация управления, до сих пор широко еще используется организациями во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый

"шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследование и разработки, финансы, персонал и др.). По каждой из них формируется иерархия служб. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, которые характеризуют выполнение ими своих цели и задач.

Аналогичные характеристики имеют и так называемая линейно-штабная структура управления, которая также предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь - координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

Разновидностью иерархического типа организации управления есть так называемая дивизионная структура. Этот тип структуры нередко характеризуют как объединение централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, которые возглавляют производственные отделения. Структуризация организации по отделениям вырабатывается, как правило, по общему с трех критериев: по продукции, которая выпускается или по услугам что предоставляются (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесная связь производства с потребителями, существенным образом ускоряя его реакцию на изменения, которые происходят во внешней среде.

Органический тип структур управления. Главным свойством структур, известных в практике управления как гибкие, адаптивные, или органические, есть присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Разновидностями этого типа структур есть проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его цели, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Матричная структура напоминает собой решеточную организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, со второй - руководителю проекта (целевой программы), что наделенный необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

При бригадном типе структуры существенным образом изменяются требования к квалификации работающих: преимущество отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при изменении группой задач, которые выполняются.

Управленческая структура формируется на основе проекта, который задает для неё:

- 1) Общие параметры (подразделения, их функции, информационные потоки).
- 2) Определяющие параметры (стратегии, технологии управления).
- 3) Определяемые параметры (число уровней управления, норма управляемости, распределение должностей, работников, их обязанностей, связи между ними).
- 4) Оценочные параметры (затраты, напряженность труда, информационные нагрузки, время обработки информации, период реагирования на сбои, сроки решения задач, допустимое количество ошибок).

Масштабы и сложность управленческой структуры определяют следующие факторы:

Во-первых, структура организации, все подразделения которой должны иметь свой орган управления.

Во-вторых, ее размеры и разнообразие видов деятельности. Чем они значительнее, тем сложнее управленческая структура.

В-третьих, норма управляемости, определяемая числом подчиненных, которыми можно эффективно руководить. Ее средняя величина составляет 7- 10, в том числе на высших этажах организации -4-5, а на нижних, при выполнении простых работ, может достигать 20-30 и больше.

Полномочия в организации обычно распределяются неравномерно и могут быть по тем или иным причинам сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних ее этажах. Тогда в первом случае имеет место их централизация, а во втором — децентрализация.

Централизация - сосредоточение большинства управленческих полномочий в руках высшего руководства организации.

Децентрализация - сосредоточение большинства управленческих полномочий в низовых подразделениях.

Все полномочия не могут быть централизованы или децентрализованы. Полной централизации препятствует то, что высшие руководители располагают ограниченным временем, знаниями, опытом, квалификацией, могут одновременно решать лишь определенное число проблем. При полной же децентрализации каждый будет действовать на свой страх и риск, независимо от других, и организация может потерять управляемость. Поэтому централизация в одном случае требует одновременной децентрализации в другом.

Степень централизации управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами:

- необходимость распределения дефицитных ресурсов. Чем меньше ресурсов и больше желающих их получить, тем на более высоком уровне должны приниматься соответствующие решения;

- срочность проблем, величина риска и возможных потерь, связанных с принятием общеорганизационных решений. Чем они выше, тем на более высоком уровне соответствующие вопросы должны рассматриваться;

- степень централизации определяется необходимостью обеспечить единообразие в действиях организации. При значительной децентрализации сделать это весьма затруднительно;

- еще одним фактором, определяющим степень централизации, является размер организации. Чем она крупнее, тем сложнее координировать работу ее отдельных подразделений. Поэтому в крупных фирмах необходима децентрализация полномочий и предоставление подразделениям максимальной самостоятельности.

Степень централизации характеризуется долей решений, принимаемых на высших ступенях управления организацией; уровнем принятия важных решений; частотой привлечения подчиненных к участию в управленческой деятельности и т.д.

Достоинства централизации:

- легче концентрировать усилия персонала на главных направлениях деятельности;
- экономия затрат (например, вместо бухгалтерии в каждом подразделении в фирме создается единая бухгалтерия с меньшим штатом сотрудников);
- сосредоточение принятия решений в руках высших руководителей, лучше знающих общее положение дел, имеющих больший кругозор, знания, опыт;
- рациональное использование имеющегося управленческого персонала.

Недостатки централизации:

- затрачивается много времени на передачу информации (последняя должна сначала поступать к высшему руководству и только потом направляться тем, кто в ней нуждается; прямые же связи недопустимы). При этом значительная часть ее теряется или искажается;

- важнейшие решения принимаются высшими руководителями, оторванными от жизни и плохо представляющими себе конкретную ситуацию. В то же время исполнители, которым она хорошо знакома, не могут на нее влиять, поскольку устранены от выработки и принятия решений,

которые они получают в принудительном порядке. В результате решения оказываются недостаточно качественными и из-за отсутствия заинтересованности неэффективно реализуются.

Рост организации, числа подразделений, степени их самостоятельности, усложнение производственных и информационных связей между ними, увеличение в геометрической прогрессии числа принимаемых решений и т.п. сегодня обусловили общую тенденцию к децентрализации управления.

Децентрализация позволяет:

- быстро разрабатывать и принимать самостоятельные инициативные решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей;
- более точно отражать в этих решениях положение дел;
- отказаться от детальных инструкций из центра, снизив этим его перегрузку второстепенными проблемами и сократив информационные потоки.

Недостатки децентрализации:

- дублирование деятельности;
- снижение преданности главному предприятию;
- принятие решения выгодных для подразделения, но не для предприятия в целом;
- невнимание к деятельности других подразделений.

В современных децентрализованных организациях высшим руководством принимаются решения о главных целях, утверждении долгосрочных планов, распределении ресурсов между подразделениями, оценке их деятельности, совершенствовании системы управления. Причем все крупные решения оно предварительно согласует с низовыми менеджерами.

Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она сменяется обратным процессом — централизацией. Таким образом, возникают своего рода маятниковые колебания, придающие управлению дополнительную гибкость и устойчивость.

Централизация может быть и выборочной, предполагающей, что наряду с предоставлением подразделениям большой свободы действий их руководители попадают в жесткое персональное подчинение к первому лицу организации. Становясь его заместителями, они вынуждены бывают в этом качестве безоговорочно подчиняться указаниям центральной власти.

Лекция 9. Процесс принятия и реализации управленческих решений на предприятии

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управ-

ленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Решения классифицируются по следующим признакам:

1. В зависимости от условий, в которых принимаются решения:
решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска (некоторые авторы рассматривают их отдельно), т.е. необходимо определить вероятность успеха каждой альтернативы;
решения, принимаемые в условиях определенности, когда менеджер уверен в результатах при реализации каждой альтернативы;

2. По сроку действия последствий решений: долго-, средне- краткосрочные.

3. По частоте принятия: одноразовые (случайные), повторяющиеся.

4. По ширине охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные.

5. По форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные.

6. По сложности: простые и сложные.

7. По жесткости регламентации:

контурные - решения приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления;

структурированные – предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных, инициатива может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов;

алгоритмические – предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Типы управленческих решений:

1. Программируемые и непрограммируемые решения.

2. Организационные и персональные решения.

3. Оперативные и стратегические решения.

4. Исследовательские и кризисно-интуитивные решения.

5. Решение по выбору возможностей в противоположность проблемно-разрешающему решению.

Основные подходы к принятию управленческих решений.

Централизованный — это процесс, который призывает, чтобы большее число принятий решений принадлежало главному управлению (например, менеджер среднего звена может отвечать за минимизацию очереди, которая формируется в сберегательных кассах).

Децентрализованный — передает ответственность за принятие решений на низший управленческий уровень. Пример (менеджер, который следит за движением у касс, может иметь больше свободы действий, при решении специфических проблем, что возникают).

Групповой подход — работают несколько сослуживцев вместе над одной проблемой.

Индивидуальный подход - это принятие решения только одним человеком (менеджером). Имеет преимущество тогда, когда нет времени, а принятие решения необходимо немедленно, когда времени на принятие решения физически невозможно, или не хватает.

Групповой подход - имеет шанс собрать больше информации:

- группа принимает решение легче, чем один человек;

- групповое решение — это управленческое решение, т.е. менеджеру необходимо принять решение в каждом конкретном случае, привлекать подчиненных к принятию решения или нет.

Система участия. При системе участия в принятии решения учувствуют больше одного человека (пример менеджеры проводят опрос людей, которые, работают на производстве за определенным графиком: удобен ли этот график, а также привлекают работников в высказывании собственного мнения по этому вопросу). Разрешать работникам принимать решения в вопросах, касающихся их заинтересованности — это успех в том, что этот вопрос часто решается быстрее. Но если принятие решения не касается работников, то их участие — это трата времени зря. Система участия связана с групповым подходом в том, что группа принимает решение, а в системе участия менеджер оставляет за собой право сказать последнее слово. Одной самой простой формой системы участия есть «ящик предложений», в который сослуживцы бросают письменные предложения (подписанные или нет) с конкретной проблемой, которые рассмотрит позже менеджер. Эти люди будут частью системы участия. Они знают, что привлечены для принятия решения, но они не несут ответственности за принятие решения.

Демократический подход - это подход, где решения принимаются за счет большинства. Этот подход имеет «победителей» и «побежденных». Кроме того, демократический подход имеет приверженность к конфликтам с иерархическим строительством большинства организаций.

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковому ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом.

Принятие решений в условиях неопределенности основано на том, что вероятности различных вариантов развития событий неизвестны. Принятие решений в условиях риска основано на том, что каждой ситуации развития событий может быть задана вероятность его осуществления. Это позволяет взвесить каждое из значений эффективности и выбрать для реализации ситуацию с наименьшим уровнем риска.

Основные критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности: критерий Вальда (критерий «максимина»); критерий «максимакса»; критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма» или «альфа-критерий»); критерий Сэвиджа (критерий потерь от «минимакса»).

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

1. Избежание риска - уклонения от мероприятия, связанного с риском;
2. Удержание риска - оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
3. Передача риска - передача ответственности за риск, например, страховой компании;
4. Снижение степени риска - уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

- 1) диверсификация;
- 2) получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- 3) лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
- 4) самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов;
- 5) страхование.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по курсу, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения студентами конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний студентов по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Студентам предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен студенту, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности студента.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний студентов, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 акад. час. в неделю, всего в неделю – 2 акад. час. 30 минут;

- в течение недели 1 акад. час. работать с литературой в библиотеке;

- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятий, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы. Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков обучающимся могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Выполненные задания оцениваются на оценку.

Описание последовательности действий студента

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать по-

следовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения – посещать лекции и семинарские занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Процесс изучения дисциплины включает в себя следующую последовательность: работу под руководством преподавателя (лекции, практические занятия, консультации преподавателя, выполнение заданий, тестов, участие в опросах, консультации преподавателя по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно и консультацию преподавателя перед зачетом); самостоятельную работу студента (проработка текстов лекций, подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск и изучение современной научной литературы, реферирование статей, разработка презентаций с использованием компьютерных программ, подготовка к зачету)

Рекомендации по работе с литературой

Необходимо, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

Советы по подготовке к зачету

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повторение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятель-

ное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.